



## BALANCED SCORECARD E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Rayane Farias dos Santos**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
E-mail: [rayane.farias10@hotmail.com](mailto:rayane.farias10@hotmail.com)

**Antônio André Cunha Callado**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.  
E-mail: [andrecallado@yahoo.com.br](mailto:andrecallado@yahoo.com.br)

### Resumo

A pesquisa tem como objetivo analisar a existência de significância na relação entre os fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento e os níveis de utilização do Balanced Scorecard. Na operacionalização é aplicada a técnica *Survey* e utilizadas como variáveis os 11 fatores críticos de sucesso de autoria de Wong e Aspinwall e os 5 níveis de uso do Balanced Scorecard de Soderberg. As técnicas estatísticas utilizadas são a análise descritiva e o teste de Kruskal-Wallis, ao nível de significância de 95% ( $p=0,05$ ). Os resultados indicam a existência de significância entre as variáveis, demonstrando que a gestão do conhecimento pode vir a complementar a ferramenta *Balanced Scorecard* no auxílio da tomada de decisão e contribuir com a possibilidade do uso dos fatores críticos de sucesso na elaboração de modelos de aplicação da ferramenta e estruturação de suas quatro perspectivas voltadas as Micro e Pequenas Empresas.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Gestão do Conhecimento. Fatores Críticos de Sucesso.

### BALANCED SCORECARD AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL COMPANIES

#### Abstract

The research aims to analyze the existence of significance in the relationship between the critical success factors of Knowledge Management and the levels of use of the Balanced Scorecard. In the operationalization, the Survey technique is applied and the 11 critical success factors authored by Wong and Aspinwall and the 5 levels of use of Soderberg's Balanced Scorecard are used as variables. The statistical techniques used are descriptive analysis and the Kruskal-Wallis test, at a significance level of 95% ( $p=0.05$ ). The results indicate the existence of significance between the variables, demonstrating that knowledge management can complement the Balanced Scorecard tool in aiding decision making and contribute to the possibility of using critical success factors in the elaboration of models for the application of knowledge. tool and structuring of its four perspectives aimed at Micro and Small Enterprises.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Knowledge Management. Critical Success Factors.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento vem representando uma fonte de energia capaz de gerar progresso e vantagem competitiva, passando a ganhar destaque perante as organizações, auxiliando no aprimoramento de habilidades e experiências, acelerando as atividades inovadoras e criativas que agregam valor, atingindo assim os desejos dos clientes, levando a organização ao alcance da fase de excelência (AL-HAYALY; ALNAJJAR, 2016).

No século XXI, a Gestão do Conhecimento (GC) é amplamente reconhecida como uma literatura essencial para sustentar vantagem competitiva e o sucesso nos negócios (GUPTA; CHOPRA, 2018). Podendo ser conceituada como o conjunto de práticas que ajudam a alcançar o ajuste estratégico dentro da organização através da criação e compartilhamento de conhecimento (ANALOUJ; DOLORIERT; SAMBROOK, 2013).

No entanto, um dos grandes desafios enfrentados na literatura da GC é identificar o conhecimento que é relevante para suas estratégias e objetivos e gerenciá-lo sistêmica e sistematicamente (SESERING et al., 2015). Diante disso, o desenvolvimento do campo de Gestão do Conhecimento levou à identificação de vários Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para medição e auxílio na sua disseminação na organização, que são conceituados como o número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo para a organização (VAN VEEN-DIRKS; WIJN, 2002).

Um dos primeiros conjuntos de Fatores Críticos de Sucesso foi reportado por Skyrme e Amidon (1997), e, ao longo dos anos, outros conjuntos foram desenvolvidos. Em 2005, os autores Wong e Aspinwall extraíram de trabalhos anteriores que exploraram a GC em geral ou abordaram um fator específico em detalhes, além de uma revisão da literatura sobre Micro e Pequenas empresas (MPEs) atributos que poderiam afetar a adoção de Gestão do Conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2005).

A complexidade das organizações e seu ambiente vêm exigindo que os empresários visualizem várias dimensões de desempenho da organização simultaneamente, necessitando do auxílio de ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* (BSC), que pode vir a constituir uma ferramenta gerencial adequada para implantar efetivamente sistemas de GC e avaliar seus impactos (AL-HAYALY; ALNAJJAR, 2016).

Levando em consideração que o desenvolvimento e a manutenção da GC são extremamente importantes para a sobrevivência e o sucesso em longo prazo de uma organização, além de ser um conceito amplamente utilizado nas discussões sobre gerenciamento de negócios e, portanto, investigado amplamente em contextos diferentes (AL-HAYALY; ALNAJJAR, 2016), vincular a gestão do conhecimento ao BSC pode vir a ajudar os gerentes da nova era a compreender o impacto das práticas de GC em vários indicadores de desempenho de uma maneira mais eficiente e auxiliar a formular uma teoria mais consistente no âmbito da gestão empresarial e o uso de ferramentas gerenciais (GUPTA; CHOPRA, 2018).

Alguns autores como Hernandez, Cruz e Falcão (2000) e Rossoni (2010) vem buscando o link desses dois conceitos, analisando como a Gestão do conhecimento pode estar interligada a ferramenta BSC e complementar cada uma das quatro perspectivas propostas no BSC.

A maximização do alinhamento da Gestão do Conhecimento ao BSC pode promover a conversão dinâmica do conhecimento tácito e individual em conhecimento explícito e coletivo, direcionando a estratégia organizacional no sentido da execução das atividades diárias dos “trabalhadores do conhecimento” (SILVA, 2006).

Além do mais, embora o BSC possa formar a base para o sucesso estratégico organizacional, ele não é suficiente por si só, juntamente com as estratégias, deve haver iniciativas, como esforços de melhoria de processos de negócios, para orientar a organização na direção certa, o que pode ser impulsionado e ao mesmo tempo melhorar a implementação de GC no ambiente empresarial e desencadear em novos olhares literários envolvendo essas bases teóricas (FAIRCHILD, 2002).

O BSC tanto pode vir a servir de ferramenta para pôr em prática a gestão do conhecimento como a GC vir a complementar o BSC já que muitas críticas são levadas quanto a dificuldade de implementação ocasionada por esse instrumento, por não possuir um design específico devido as necessidades específicas de cada organização, o que acaba acarretando em estagnação na inserção do BSC, principalmente em micro e pequenas empresas.

Este ponto é visto como crítico e merece avanço da literatura já que as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia, como o fornecimento elevado de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento, introdução de inovações e avanços científicos (REIS; MOTTA; CAVAZZANA, 2019).

Além das contribuições de cunho prático, o presente artigo visa contribuir com a lacuna teórica encontrada nos estudos do BSC no que concerne ao processo de implementação da ferramenta, campo ainda incipiente que merece avanços por meio de estudos empíricos que tornem mais clara a literatura do BSC a respeito da caracterização da ferramenta e os pontos que ocasionam em impacto direto ao funcionamento da mesma, condensando as informações já lançadas sobre o instrumento ou contrastando a teoria existente por meio de novos horizontes.

Além do mais, a literatura da Gestão do Conhecimento vem buscando meios que possam contribuir teoricamente quanto ao seu escopo para que a mesma, atrelada a outras bases literárias, possa avançar e desencadear em aspectos literários ainda não observados, constituindo profundidade teórica e lançando novos achados contributivos as teorias no âmbito da gestão empresarial.

Diante das lacunas literárias encontradas no âmbito da Gestão Empresarial e da importância das MPEs para o mercado econômico, além de ferramentas como a Gestão do Conhecimento e o BSC no auxílio das tomadas de decisões, surge o objetivo desse estudo, que é analisar a existência de significância na relação entre os fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento e os níveis de utilização do BSC.

Para alcance do objetivo proposto foi selecionado como campo de delimitação da pesquisa as micro e pequenas empresas do setor de construção da cidade de Campina Grande, situada no Estado da Paraíba. Campina Grande é considerada referência científica e tecnológica, contando com matérias da Rede Globo, vídeos no Youtube do canal TV Senado e destaque na Revista Piauí.

A professora Rosilene Montenegro, do curso de História da Universidade Federal de Campina Grande e coordenadora do projeto memória da tecnologia e ciência de Campina Grande, enfatiza que a cidade conta desde muitos anos atrás com um “grupo do conhecimento, letrados, constituído ainda por economistas, engenheiros, profissionais liberais” que são responsáveis pelo destaque que a cidade alcançou. Logo, uma cidade tão renomada pelo seu conhecimento favorece a temática presente nesse estudo quanto a GC e ferramentas de gestão.

O estudo encontra-se estruturado em cinco partes, iniciando com esta introdução a respeito dos temas que serão tratados; a segunda seção é composta pelo referencial teórico que dará suporte ao objeto estudado; a metodologia compreende a terceira parte do estudo, demonstrando os passos que serão seguidos para obtenção dos dados; seguindo como penúltima parte a análise dos dados colhidos e finalizando com os resultados, contribuições e considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Balanced Scorecard**

Os sistemas de gestão estratégica são muito importantes para as organizações, haja vista facilitarem o processo de tomada de decisão organizacional, necessitando do uso da medição de desempenho para alcançar tal proeza, o que se iniciou por volta dos anos de 1980, com a utilização de medidas de caráter financeiro, porém a implementação de mudanças das prioridades estratégicas de produção revelou que as medidas tradicionais de desempenho

tenham muitas limitações e o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho seria necessário para o sucesso empresarial (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Em 1990, David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, e Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*, diante da mesma necessidade de procurar indicadores de desempenho que superassem as medidas financeiras, buscaram a construção de um scorecard multidimensional, que apontasse tanto resultados passados e atuais, como direcionamentos e projeções futuras, ou seja, medidas de curto e longo prazos, financeiras e não financeiras, que restringissem a sobrecarga de informações, limitando o número de medidas utilizadas, surgindo então o que ficou posteriormente conhecido na literatura como BSC (KAPLAN; NORTON, 1996).

Kaplan e Norton inicialmente definiram o BSC como um sistema de mensuração de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica, que passou a ser usado por organizações de qualquer tamanho para alinhar a visão e a missão com todos os requisitos funcionais e trabalho diário, gerenciando e avaliando a estratégia de negócios por meio do estabelecimento de metas ao longo do tempo, planos de ação e projetos estratégicos espalhados dentro das quatro perspectivas do BSC (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

Na primeira versão do BSC, as perspectivas propostas pelos autores eram: Perspectiva financeira, perspectiva de clientes, de processos internos, e inovação e aprendizado, porém esta última perspectiva sofreu alteração com as novas gerações do BSC, passando a ser intitulada aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996).

A perspectiva financeira indica de que forma a estratégia e sua implementação estão contribuindo para a melhoria da rentabilidade organizacional, fazendo uso de indicadores financeiros tradicionais, como: lucratividade, retorno sobre ativos, aumento de receita (SILVA CARVALHO; TOSTES, 2007).

Para Epstein e Wisner (2001), a perspectiva financeira se concentra nos interesses dos acionistas e demonstra a ligação entre os objetivos estratégicos e impactos financeiros. Exercendo ainda o papel de indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, servindo ainda de direcionador para os objetivos e medidas das outras três perspectivas (CALLADO et al., 2011).

A segunda perspectiva é a dos clientes, que tem o intuito de identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a organização atuará e as medidas de desempenho da unidade de negócios nesses segmentos-alvo (KAPLAN; NORTON, 1996, 2001). As medidas da perspectiva de clientes indicam como a partir da proposta de valor da organização, a retenção e satisfação de um segmento específico do mercado ocorre, composta por características próprias do produto ou serviço ofertado, ou provenientes do relacionamento com os clientes, da imagem e reputação captados pela organização (BLONSKI et al, 2017).

A perspectiva dos processos internos, enfatiza que estes precisam ser voltados para os processos internos críticos nos quais a organização deve se destacar, ou seja, aqueles que terão um impacto significativo na satisfação dos clientes e na execução dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996, 2001). Costa Santos e Paulo (2013), afirmam que as empresas precisam analisar e compreender os processos e as habilidades que necessitam de transformação e adequação, e identificar as medidas alinhadas as estratégias e ações a serem tomadas para que os objetivos sejam alcançados.

A quarta perspectiva, de aprendizagem e crescimento, se concentra nas habilidades e capacidades internas, a fim de alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização, identificando lacunas entre as habilidades e capacidades necessárias e existentes, que podem ser tratadas e preenchidas por iniciativas como treinamento e desenvolvimento de pessoal e criação e partilha de conhecimento (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Costa Santos e Paulo (2013) informam que nessa perspectiva os indicadores têm o objetivo de captar se a empresa está melhorando seus processos e produtos ao longo do

tempo, pois apenas empresas que atingem melhorias são capazes de aprender, ou seja, a abordagem principal está relacionada com a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e com os processos organizacionais.

Desde sua criação o BSC tem evoluído, objetivando atender as necessidades das organizações e passando assim por algumas alterações ou fases que ficaram conhecidas como “Gerações do BSC”, sendo estas divididas em três (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

Na primeira geração, o BSC veio com o intuito de suprir as necessidades que os usuários das ferramentas tradicionais estavam começando a sentir, chegando a constatação que apenas medidas financeiras já não eram suficientes para gerenciar suas organizações, então o intuito era mensurar o desempenho das organizações superando as limitações das informações geradas pelos indicadores financeiros voltados mais a dados passados que futuros (KAPLAN; NORTON, 1996).

O design do BSC de primeira geração foi descrito em forma de resumo em 1993 e com mais detalhes em 1996, porém muitas dificuldades foram diagnosticadas, em parte porque a definição do que de fato era o BSC foi inicialmente vaga, tratando mais do que ele se propunha a fazer, como pela dificuldade diagnosticada quanto às necessidades de filtrar, ou seja, de escolher quais as medidas específicas, e como agrupar tais medidas dentro das perspectivas (LAWRIE; COBBOLD, 2004), havendo assim a necessidade de mudanças.

Então surge a segunda geração do BSC, com inovação do conceito de mapa estratégico, cuja função era interligar os objetivos estratégicos a cada uma das perspectivas e a uma ou mais medidas de desempenho, auxiliando no problema da filtragem, mas que apesar das ligações baseadas em medidas fornecerem um modelo mais rico de causalidade do que antes, apresentaram problemas conceituais (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

Os BSCs de segunda geração representam uma melhoria substancial em comparação com os designs de primeira geração, porém, enquanto o enfoque da preocupação com a primeira geração estava relacionado com a medida seleção, os projetos de segunda geração, apresentavam como foco de preocupação o agrupamento das medidas e ainda problemas de conceituação (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

O modelo de BSC de terceira geração é baseado em um refinamento do design da segunda geração, com novos recursos destinados a oferecer melhor funcionalidade e mais relevância estratégica (LAWRIE; COBBOLD, 2004). A adoção de projetos envolvendo a terceira geração de BSCs tem sido considerado importante para o desenvolvimento de múltiplos BSCs dentro de organizações consideradas mais complexas operacionalmente (GUIDOUM, 2000).

A transição dos projetos de BSC da primeira geração para a segunda geração coincidiu com o reforço do posicionamento do BSC como uma ferramenta para apoiar o controle estratégico, já a transição dos projetos de BSC da segunda geração para a terceira geração, embora em termos de elementos de design foram menos significativos do que a transição anterior, representando uma mudança profunda na abordagem da atividade de projeto de BSC (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

O BSC gradualmente se tornou um modelo de gestão estratégico que fornece uma estrutura para avaliar e gerenciar estratégias na economia do conhecimento, revolucionando o pensamento convencional sobre métricas de desempenho serem apenas financeiras, buscando ainda alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais às missões organizacionais e objetivos (MEHRALIAN; NAZARI; GHASEMZADEH, 2018).

Epstein e Wisner (2001) comentam que o BSC é um sistema de gestão que vincula medição de desempenho à estratégia usando um conjunto multidimensional de métricas financeiras e não financeiras, traduzindo a estratégia empresarial em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento, auxiliando os gerentes nas responsabilidades corporativas e tomada de decisões.

Contudo, mesmo considerando o amplo alcance e repercussão acadêmica e empresarial com a proposta do BSC de Kaplan e Norton, verifica-se na literatura a existência de limitações e críticas a respeito de falhas diagnosticadas em sua conceituação e estruturas.

Algumas das críticas dirigidas ao BSC são quanto a falta de algumas informações em suas perspectivas, apesar de Kaplan e Norton tentarem justificar, muitos autores alegam a inexistência de pessoas, fornecedores, reguladores ou grupos de pressão nas perspectivas do BSC, além de aspectos ambientais e comunitários, focando apenas nos desejos e necessidades de investidores e clientes (MARR; ADAMS, 2004).

Bontis et al (1999) consideram que as quatro perspectivas constituem um fator de rigidez do BSC, pois Kaplan e Norton citam a possibilidade de se expandir o número de perspectivas caso existam ações críticas que possam suportar ou justificar tal expansão, mas essa restrição de alteração apenas na presença de ações críticas torna o modelo uma “camisa-de-força” para o administrador.

Outra das críticas lançadas são quanto a natureza estática do BSC, apesar da afirmação de Kaplan e Norton (1996) de que a ênfase na “causa e efeito” na construção de um *scorecard* introduz o pensamento dinâmico dos sistemas, essa relação causal é vista como simplória e muito desafiada pelos estudiosos, devido ao fato de não haver evidências empíricas ou científicas de que a implementação do BSC conduza a um desempenho melhorado (NEELY et al., 2003).

## 2.2 Gestão do Conhecimento e Fatores Críticos do Sucesso

O conhecimento é considerado um dos ativos mais valiosos nas organizações modernas, visto como a ferramenta vital e eficaz através da qual as organizações são capazes de cumprir suas tarefas e realizar suas atividades para atingir seus objetivos com eficiência. A gestão do conhecimento (GC) pode simplesmente ser definida como “fazer o que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento” (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2014).

A GC é um conjunto emergente de design organizacional e princípios operacionais, processos, estruturas organizacionais, aplicativos e tecnologias que ajudam os trabalhadores do conhecimento a alavancar sua criatividade e capacidade de entregar valor de negócios (WONG; ASPINWALL, 2005). Abualoush et al (2018) enfatizam que as organizações precisam otimizar seu desempenho explorando a capacidade de gestão do conhecimento por meio do acúmulo de capital intelectual, onde a nova competitividade está mudando de recurso tangível para intangível.

Dentro do desenvolvimento da área de GC passam a surgir diversos fatores críticos de sucesso (FCS) necessários para sua adoção e eficácia. Os FCS são chamados de características, condições ou variáveis que, quando sustentados, mantidos ou gerenciados adequadamente, podem ter um impacto significativo no sucesso de uma empresa (ALQAHTANI; RAJKHAN, 2020).

Um fator é crítico quando é indispensável para o cumprimento dos objetivos do negócio, logo, os FCS são baseados na ideia de que certos aspectos são essenciais para garantir a gestão de processos de negócios, a alavancagem empresarial e o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento (GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, RODRÍGUEZ RÍOS; SANTOS HERNÁNDEZ, 2018).

No início, estudos sobre os FCS, como Skyrme e Amidon (1997) e Davenport et al (1998), eram principalmente de natureza exploratória, enraizados no que os primeiros adotantes da GC, ou seja, grandes empresas estavam fazendo para alavancar seus conhecimentos. Com o passar do tempo, torna-se necessário compreender como as MPEs

estão lidando com o conhecimento dentro de suas organizações, levando em consideração a quantidade cada vez maior dessas empresas.

Wickert e Herschel (2001) examinaram alguns dos problemas únicos enfrentados pelos esforços de gestão do conhecimento em empresas menores e sugeriram técnicas que podem ser empregadas para reter e adquirir conhecimento. Dassisti et al. (2017) estudaram FCS relacionados à implantação do 4.0 no contexto de uma PME e obtiveram como resultado que o principal problema nas PMEs está relacionado à falta de percepção dos vínculos entre os modelos gerencial e tecnológico.

Wong e Aspinwall (2005) fizeram uma revisão da literatura para identificar os atributos que podem afetar a adoção da GC em MPEs, identificando que embora diferentes pesquisadores tenham utilizado diferentes terminologias para indicar os FCS, eles podem ser representados por 11 temas genéricos, que são os FCS utilizados aqui nessa pesquisa, sendo eles: liderança e apoio gerencial, cultura, tecnologia da informação, estratégia e objetivo, medição, infraestrutura organizacional, processos e atividades, auxílios motivacionais, recursos, treinamento e educação, e gestão de recursos humanos.

Liderança e apoio gerencial podem ser definidos como influenciar outras pessoas, nesse caso, os funcionários, a trabalhar voluntariamente para alcançar objetivos e para implementar os planos da empresa, auxiliando-os com o suporte necessário, demonstrando que o trabalho deles contribui para alcançar a visão da organização (HASANALI, 2002). A cultura é definida como as regras e comportamentos que orientam o comportamento dos funcionários da organização (THERIOU; MADITINOS; THERIOU, 2011).

A tecnologia da informação trabalha para facilitar o acesso do usuário ao conhecimento necessário e aumenta a comunicação entre os usuários (GEORGE, 2014). Estratégia e objetivo tornam-se questões de escolher um setor apropriado e posicionar a empresa dentro desse setor de acordo com uma estratégia genérica de baixo custo ou diferenciação de produto e um propósito claro para suas ações (WONG; ASPINWALL, 2005).

A medição é o processo de medir não apenas o desempenho financeiro, mas como o conhecimento impacta nesses resultados, medir o capital intelectual e os benefícios de uma gestão do conhecimento para a alavancagem empresarial (HASANALI, 2002). Infraestrutura organizacional é a alocação formal de tarefas de trabalho, papéis, responsabilidades e autoridades que existem dentro de uma organização, incluindo políticas, procedimentos, relacionamentos hierárquicos e limites setoriais (HASANALI, 2002).

Os processos e atividades possuem como base a comunicação eficaz entre os funcionários, além da aplicação do melhor conhecimento aos produtos e serviços de uma organização, processos eficientes para encontrar, classificar e armazenar o conhecimento, incentivando a aprendizagem contínua em todos os níveis (WONG; ASPINWALL, 2005).

Os auxílios motivacionais se pautam em motivar os funcionários a buscar conhecimento, fornecendo-os incentivos e premiações. Estes auxílios são interligados ao fator de treinamento e educação, que busca aumentar a conscientização sobre GC entre os funcionários por meio de treinamento e desenvolvimento de habilidades, como pensamento criativo, resolução de problemas, comunicação, formação de equipes (HIPP; GRUPP, 2005).

Os recursos são os valores disponíveis e os quais a empresa pretende captar para investir no conhecimento e em tecnologia, além disso é necessário haver um orçamento e alocação adequada de recursos para gestão do conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004). A gestão de recursos humanos se concentra em reter funcionários para trabalhar na empresa, contratar pessoas que tenham uma orientação positiva para o conhecimento, oferecer a oportunidade de crescimento na carreira e desenvolvimento profissional, ou seja, valores além do financeiro (WONG; ASPINWALL, 2004).

Todos esses fatores vêm se mostrando importantes para o desenvolvimento empresarial, e críticos no sentido de impactarem no desenvolvimento tanto de grandes

empresas como de MPEs. Portanto, torna-se essencial estender a literatura para além de como os fatores afetam as MPEs, mas como eles podem auxiliar ferramentas de gestão, por meio da compreensão da existência ou não de significância na relação entre os FCS da Gestão do Conhecimento e ferramentas de gestão, como o BSC.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é definida como descritiva, já que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA, 2003).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o estudo se enquadra como Survey, possuindo ainda vertente quantitativa, sustentada pelo uso da quantificação a partir dos dados coletados para tratamento por meio de técnicas estatísticas (RAUPP; BEUREN, 2006). O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado, previamente elaborado, recorrendo à ferramenta Google Forms.

As variáveis do estudo foram os 11 grupos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para implantação e manutenção da Gestão do Conhecimento nas MPEs, de Wong e Aspinwall (2005), divididos em 66 subcategorias, e a classificação de uso do BSC, de Soderberg (2006, p. 29).

Os FCS foram expressos em escalas *Likert* compostas por seis níveis (nada importante, pouco importante, moderadamente importante, importante, muito importante e extremamente importante). Na classificação de uso do BSC foram utilizadas cinco categorias (não usuário, usuário do BSC I, usuário do BSC IIa, usuário do BSC IIb, usuário do BSC III), por meio de uma pergunta de múltipla escolha, cujos respondentes escolheram uma das cinco opções disponibilizadas, caracterizando-os em um dos níveis de uso do BSC.

O quadro 1 demonstra de forma sucinta as variáveis utilizadas na pesquisa, a subdivisão completa dos fatores críticos pode ser observada nas tabelas 2 a 12, no tópico dos resultados.

**Quadro 1** - Variáveis analisadas na pesquisa

| Variáveis                   | Categorias          |                                  |                           |                             |                          |                            |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                             | Nível de Uso do BSC | Não usuário                      | Usuário do BSC I          | Usuário do BSC IIa          | Usuário do BSC IIb       | Usuário do BSC III         |
| Fatores Críticos de Sucesso |                     | 1. Liderança e apoio gerencial   | 2. Cultura                | 3. Tecnologia da informação | 4. Estratégia e objetivo | 5. Medição                 |
|                             |                     | 6. Infraestrutura organizacional | 7. Processos e atividades | 8. Auxílios motivacionais   | 9. Recursos              | 10. Treinamento e educação |
|                             |                     | 11. Gestão de recursos humanos   |                           |                             |                          |                            |

Fonte: Wong e Aspinwall (2005) e Soderberg (2006).

Para definição do universo, com base em termos temporais e geográficos, foi estipulado para esta pesquisa como campo de exploração as micro e pequenas empresas da cidade de Campina Grande do setor de Construção.

A população é composta pelas 157 empresas do setor de construção de edifícios da cidade de Campina Grande – PB, conforme lista disponibilizada no site da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), acesso através do link

<http://guiaindustrial.fiepb.com.br/empresas>. Diante disso, foram retiradas as organizações que não se encaixavam nos parâmetros da pesquisa, ou seja, serem Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte e não estarem ativas em pleno gozo de seus direitos, perfazendo um total de 86 empresas.

Em seguida, todas as 86 empresas foram contatadas pessoalmente e por meio de e-mail, ligações e whatsapp para que pudessem responder ao questionário elaborado (disponibilizado em anexo), passando a fazer parte da pesquisa. Foram esperados e solicitados retornos por um prazo aproximado de um mês, no qual foi obtido respostas de 79 empresas, perfazendo a amostra final da pesquisa.

As técnicas de análise quantitativa utilizadas foram as estatísticas descritivas e o teste de Kruskal-Wallis, que é um teste não paramétrico utilizado nesta pesquisa para descobrir a existência ou não de relação entre a variável “nível de uso do BSC” e as variáveis “fatores críticos de sucesso”. Os testes foram realizados ao nível de confiança de 95%.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção estão apresentados os resultados e discussões da pesquisa, através da análise descritiva dos dados e a análise de significância entre o BSC e os Fatores Críticos de Sucesso.

A variável Nível de uso do BSC se dividiu da seguinte forma de acordo com os dados coletados constantes na Tabela 1:

**Tabela 1 - Nível de uso do BSC**

| <b>Níveis de Uso do BSC</b> | <b>Quantidade</b> |
|-----------------------------|-------------------|
| Não usuário                 | 26                |
| Usuário do BSC I            | 16                |
| Usuário do BSC IIa          | 19                |
| Usuário do BSC IIb          | 16                |
| Usuário do BSC III          | 2                 |
| Total                       | 79                |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados acima demonstram que com exceção dos usuários nível quatro (usuário do BSC III) que houve uma distribuição média das empresas quanto ao nível de uso do BSC, prevalecendo com 33% as empresas enquadradas como não usuárias do BSC, seguido por 24% com usuários do BSC IIa e 20% usuários do BSC I e IIb. Conforme Costantini, Landi e Bonazzi (2020), muitas MPEs afirmam não usar a ferramenta por possuírem completa ignorância de sua existência ou a convicção de que o instrumento é muito complexo ou inadequado, considerando o tamanho de suas companhias, o que justifica o resultado encontrado nesta pesquisa.

A tabela 2 demonstra o resultado da significância encontrada por meio do teste de *Kruskal-Wallis* da categoria 1 dos fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Liderança e Apoio Gerencial.

**Tabela 2** - Categoria Liderança e apoio gerencial

| Variáveis   | P-Valor |
|---|---------|
| 1.1 Os empresários agirem como condutores da gestão do conhecimento.                                  | 0,08    |
| 1.2 Os empresários estabelecerem condições necessárias para a gestão do conhecimento.                 | 0,09    |
| 1.3 Os empresários atuarem como modelo para exibir o comportamento desejado.                          | 0,01    |
| 1.4 Os empresários incentivarem a criação, compartilhamento e uso de conhecimento.                    | 0,04    |
| 1.5 Os empresários reconhecerem a gestão do conhecimento como importante para o sucesso dos negócios. | 0,01    |
| 1.6 Os empresários demonstrarem compromisso com a Gestão do Conhecimento.                             | 0,30    |
| 1.7 Os empresários demonstrarem suporte a Gestão do Conhecimento.                                     | 0,19    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A categoria 1, voltada a Liderança e apoio gerencial, apresentou significância nas diferenças das medianas em sua relação com o nível de uso do BSC nas variáveis 1.3 - Os empresários atuarem como modelo para exibir o comportamento desejado; 1.4 - Os empresários incentivarem a criação, compartilhamento e uso de conhecimento; e 1.5 - Os empresários reconhecerem a gestão do conhecimento como importante para o sucesso dos negócios, ao nível de 1%, 5% e 1% respectivamente.

O resultado demonstra que tais variáveis podem vir a auxiliar no direcionamento da construção do BSC e no gerenciamento organizacional, enfatizando ainda a importância da direção, dos empresários, no desenvolvimento da empresa. Como explana Hasanali (2002) a liderança e o apoio gerencial contribuem para a empresa alcançar seus objetivos e implementar planos estratégicos por meio da influência dos funcionários e essas ações muito refletem o que abordam Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) a respeito da perspectiva aprendizado e crescimento.

A Tabela 3 demonstra a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 2 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Cultura.

**Tabela 3** - Categoria Cultura

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 2.1 Uma cultura que valoriza a busca de conhecimento e a solução de problemas.         | 0,18    |
| 2.2 Alto nível de confiança entre os funcionários no compartilhamento de conhecimento. | 0,47    |
| 2.3 Compartilhamento de erros abertamente, sem medo de punição.                        | 0,45    |
| 2.4 Extensão da colaboração entre funcionários.  | 0,02    |
| 2.5 Incentivar o trabalho em equipe entre os funcionários.                             | 0,38    |
| 2.6 Capacitação dos funcionários para explorar novas possibilidades.                   | 0,33    |
| 2.7 Os indivíduos serem incentivados a perguntar.                                      | 0,25    |
| 2.8 Aceitação do compartilhamento de conhecimento (não acumulação) como força.         | 0,06    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 2 voltada a Cultura organizacional, a relação de significância das diferenças das medianas desses fatores críticos de sucesso e o nível de uso do BSC foi localizada apenas na variável 2.4 - extensão da colaboração entre funcionários, se mostrando significativa a 5%, podendo ser atrelada a perspectiva de aprendizado e crescimento enfatizando que a união e colaboração entre funcionários é um fator crítico significante junto ao BSC na melhoria organizacional e disseminação de uma gestão do conhecimento eficiente.

A cultura orienta o comportamento dos funcionários (THERIOU; MADITINOS; THERIOU, 2011), logo, a colaboração entre os funcionários cria um ambiente muito mais amistoso e receptivo a partilha do conhecimento.

A Tabela 4 evidencia a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 3 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Tecnologia da Informação.

**Tabela 4** - Categoria Tecnologia da Informação

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 3.1 Uso de um sistema para a gestão do conhecimento apropriado.  | 0,08    |
| 3.2 Aplicação de ferramentas tecnológicas (ferramentas colaborativas, bases de conhecimento, ferramentas de pesquisa, sistemas de gerenciamento de documentos, sistemas inteligentes etc). | 0,07    |
| 3.3 Utilização da intranet ou internet.  | 0,26    |
| 3.4 Estruturas ou categorias de conhecimento apropriadas para um estabelecimento.  | 0,07    |
| 3.5 Facilidade de uso da tecnologia.   | 0,60    |
| 3.6 Adequação do sistema de gestão do conhecimento às necessidades dos usuários.   | 0,71    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A categoria 3, voltada a Tecnologia da Informação, não apresentou em nenhuma das variáveis relação significativa ao nível de 5% levando em consideração os níveis de uso do BSC, o que aponta esta categoria como não significante no auxílio junto ao BSC para melhoria no gerenciamento organizacional.

A tecnologia da informação trabalhar para facilitar o acesso do usuário ao conhecimento e aumentar a comunicação entre os usuários (GEORGE, 2014), o que implica dizer que ela não é essencial, apenas uma facilitadora, logo, sua ausência não é vista como prejudicial ao nível de uso do BSC, pois não serve de direcionador para a ferramenta.

A Tabela 5 apresenta a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 4 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Estratégia e Objetivo.

**Tabela 5** - Categoria Estratégia e objetivo

| Variáveis   | P-Valor |
|---|---------|
| 4.1 Uma visão comum que as pessoas apoiem.  | 0,08    |
| 4.2 Desenvolvimento de uma estratégia para gestão do conhecimento.                    | 0,17    |
| 4.3 Objetivos e metas claros para a gestão do conhecimento.                           | 0,06    |
| 4.4 Alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento com a estratégia de negócios. | 0,95    |
| 4.5 A estratégia de gestão do conhecimento apoiar uma questão comercial vital.        | 0,63    |
| 4.6 Identificar o valor potencial a ser alcançado.                                    | 0,68    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A categoria 4, voltada a Estratégia e objetivo, não apresentou em nenhuma das variáveis relação significativa ao nível de 5% levando em consideração os níveis de uso do BSC, o que aponta esta categoria como fatores críticos não significantes no auxílio junto ao BSC para melhoria no gerenciamento organizacional, não servindo de direcionador para a ferramenta do BSC.

Resultado diferente do esperado já que a ferramenta BSC é bastante vinculada a estratégia, visto até como um sistema de gestão estratégica, que gerencia e avalia a estratégia de negócios por meio do estabelecimento de metas, planos e projetos espalhados dentro das suas quatro perspectivas (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

A Tabela 6 evidencia a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 5 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Medição.

**Tabela 6** - Categoria Medição

| Variáveis   | P-Valor |
|---|---------|
| 5.1 Medir os benefícios de uma iniciativa de gestão do conhecimento.                          | 0,65    |
| 5.2 Acompanhar o progresso de uma iniciativa de gestão do conhecimento.                       | 0,40    |
| 5.3 Avaliar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho financeiro.                     | 0,01    |
| 5.4 Desenvolvimento de indicadores (rígidos e flexíveis) para medir a gestão do conhecimento. | 0,18    |
| 5.5 Medir o valor do capital intelectual (racional, mental).                                  | 0,61    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A categoria 5, voltada ao grupo Medição, apresentou significância nas diferenças das medianas desses fatores críticos do sucesso em relação com o nível de uso do BSC na variável 5.3 - Avaliar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho financeiro ao nível de 1%, o que demonstra a importância dessa variável no direcionamento da construção do BSC e no gerenciamento organizacional.

Esse fator crítico pode ser vinculado mais fortemente a perspectiva financeira do BSC, tomando como um fator crítico de sucesso significativo a GC e ao BSC no desempenho de resultados financeiros, já que a perspectiva financeira demonstra a ligação entre os objetivos estratégicos e impactos financeiros, compreendidos por meio da medição (EPSTEIN; WISNER, 2001).

A Tabela 7 exibe a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 6 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Infraestrutura Organizacional.

**Tabela 7** - Categoria Infraestrutura organizacional

| Variáveis   | P-Valor |
|---|---------|
| 6.1 Nomeação de um líder do conhecimento (funcionário ou gerente do conhecimento etc.).                 | 0,09    |
| 6.2 Estabelecimento de uma equipe ou grupo de conhecimento.   | 0,17    |
| 6.3 Funções e responsabilidades especificadas para a execução de tarefas para a gestão do conhecimento. | 0,40    |
| 6.4 Propriedade clara de uma iniciativa de gestão do conhecimento.                                      | 0,98    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A categoria 6, voltada a Infraestrutura Organizacional, não apresentou em nenhuma das variáveis relação significativa ao nível de 5% levando em consideração os níveis de uso do BSC, o que aponta esta categoria como não considerável no auxílio junto ao BSC para melhoria no gerenciamento organizacional. O resultado contradiz o que afirma Pforsich (2005) ao apontar diversos fatores que podem impactar a implantação da ferramenta e ocasionar em falhas, e dentre eles a estruturação organizacional.

A tabela 8 demonstra a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 7 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Processos e Atividades.

**Tabela 8** - Categoria Processos e atividades

| Variáveis   | P-Valor |
|---|---------|
| 7.1 Criar novas ideias e conhecimentos.   | 0,53    |
| 7.2 Documentar os principais conhecimentos e lições aprendidas.                   | 0,11    |
| 7.3 Processos eficientes para classificar e armazenar conhecimento.               | 0,09    |
| 7.4 Processos eficientes para encontrar o conhecimento necessário.                | 0,01    |
| 7.5 Compartilhamento de conhecimento usando abordagens eletrônicas e presenciais. | 0,85    |
| 7.6 Comunicação eficaz entre os funcionários.                                     | 0,20    |
| 7.7 Aplicar o melhor conhecimento aos produtos e serviços de uma organização.     | 0,06    |
| 7.8 Incentivar a aprendizagem contínua em todos os níveis.                        | 0,43    |
| 7.9 Proteger os ativos do conhecimento contra exposição não autorizada ou roubo.  | 0,76    |
| 7.10 Garantir a validade e a relevância do conhecimento.                          | 0,00    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 7, voltada a Processos e atividades, as variáveis 7.4 – Processos eficientes para encontrar o conhecimento necessário e 7.10 – Garantir a validade e a relevância do conhecimento, mostraram relação significativa de 1% nas diferenças das medianas desses fatores críticos de sucesso e o nível de uso do BSC, servindo de direcionador para a formulação das perspectivas do BSC e ações desempenhadas através delas.

Costa Santos e Paulo (2013), afirmam que as empresas precisam analisar e compreender os processos e as habilidades que necessitam de transformação e adequação para que a perspectiva dos processos internos do BSC avance. Logo, processos eficientes e garantia de validade e relevância se tornam essenciais.

A Tabela 9 evidencia a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 8 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Auxílios Motivacionais.

**Tabela 9** - Categoria Auxílios motivacionais

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 8.1 Fornecer os incentivos certos para auxiliar o comportamento da gestão do conhecimento. | 0,08    |
| 8.2 Motivar os funcionários a buscar conhecimento.   | 0,21    |
| 8.3 Funcionários visivelmente gratificantes que compartilham e usam o conhecimento.        | 0,00    |
| 8.4 Premiar os funcionários com ênfase no desempenho do grupo.                             | 0,56    |
| 8.5 Vincular comportamento de motivação ao sistema de avaliação de desempenho no trabalho. | 0,82    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 8, voltada aos Auxílios Motivacionais, a única variável que apresentou relação de significância nas diferenças das medianas levando em consideração o nível de uso do BSC foi a variável 8.3 - Funcionários visivelmente gratificantes que compartilham e usam o conhecimento, ao nível de 1%, podendo auxiliar principalmente a perspectiva aprendizado e crescimento vinculando a gratificação de funcionários como aspecto importante na melhoria organizacional.

Conforme Hasanali (2002) os funcionários precisam conhecer a visão da organização e ter ciência de que seus serviços são essenciais para o alcance das metas traçadas. Ao compreender sua importância, os funcionários se tornam mais gratificantes e motivados a colaborar facilitando o nível de uso de ferramentas gerenciais como o BSC.

A tabela 10 exhibe a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 9 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Recursos.

**Tabela 10** - Categoria Recursos

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 9.1 Considerar a disponibilidade de recursos ao investir em gestão do conhecimento.            | 0,71    |
| 9.2 Orçamento e alocação adequados de recursos para gestão do conhecimento.                    | 0,55    |
| 9.3 Recursos financeiros suficientes para construir um sistema tecnológico.                    | 0,01    |
| 9.4 Recursos humanos suficientes para apoiar uma iniciativa de gestão do conhecimento.         | 0,01    |
| 9.5 Proporcionar tempo aos funcionários para realizar atividades relacionadas ao conhecimento. | 0,36    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 9, voltada a Recursos, as variáveis 9.3 - Recursos financeiros suficientes para construir um sistema tecnológico e 9.4 - Recursos humanos suficientes para apoiar uma

iniciativa de gestão do conhecimento se mostraram significativas a 1% com relação a diferença das medianas levando em consideração os níveis de uso do BSC.

O achado enfatiza que os colaboradores, assim como recursos monetários são indispensáveis a evolução empresarial, vinculando-se muito ao que preconizam as perspectivas financeira e aprendizado e crescimento do BSC. É necessário haver um orçamento e alocação adequada de recursos para gestão do conhecimento, além da contratação de pessoas que tenham uma orientação positiva para o conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004).

A Tabela 11 apresenta evidencia a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 10 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Treinamento e Educação.

**Tabela 11** - Categoria Treinamento e educação

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 10.1 Treinamento sobre os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento.  | 0,43    |
| 10.2. Aumentar a conscientização sobre gestão do conhecimento entre os funcionários por meio de treinamento.                                 | 0,10    |
| 10.3 Treinamento sobre o uso do sistema e ferramentas de gestão do conhecimento.   | 0,11    |
| 10.4. Treinamento de indivíduos para assumir funções relacionadas ao conhecimento.   | 0,11    |
| 10.5. Treinamento no desenvolvimento de habilidades, como pensamento criativo, resolução de problemas, comunicação, formação de equipes etc. | 0,46    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 10, voltada a Treinamento e educação, não apresentou em nenhuma das variáveis relação significativa ao nível de 5% levando em consideração os níveis de uso do BSC, o que aponta esta categoria como não significativa no auxílio junto ao BSC para melhoria no gerenciamento organizacional. Resultado conflitante com a representação da perspectiva de aprendizado e crescimento, que conforme Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) se concentra nas habilidades e capacidades internas, que podem ser tratadas e preenchidas por iniciativas como treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A Tabela 12 evidencia a existência ou ausência de significância nas diferenças das medianas encontrada na categoria 11 de fatores críticos de sucesso, referente ao grupo Gestão de Recursos Humanos.

**Tabela 12** - Categoria Gestão de Recursos Humanos

| Variáveis  | P-Valor |
|--|---------|
| 11.1 Recrutamento de funcionários para preencher lacunas em atividades voltadas ao conhecimento. | 0,27    |
| 11.2 Contratar pessoas que tenham uma orientação positiva para o conhecimento.                   | 0,42    |
| 11.3 Atividades de desenvolvimento profissional para funcionários.                               | 0,33    |
| 11.4 Reter funcionários para trabalhar na empresa.   | 0,04    |
| 11.5 Proporcionar aos funcionários oportunidades de crescimento na carreira.                     | 0,32    |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na categoria 11, voltada a Gestão de Recursos Humanos, foi encontrada relação de significância nas diferenças das medianas relacionada ao nível de uso do BSC, apenas na variável 11.4 - Reter funcionários para trabalhar na empresa, se mostrando significativa ao nível de 5%, servindo de fonte direcionadora para formulação de estratégias e ações envolvendo a GC e o BSC. Como afirmam Kaplan e Norton (1996), os indicadores financeiros não são mais suficientes para o entendimento e melhoria da organização, indicadores não financeiros, como os recursos humanos, passam a ser tão importantes quanto os recursos financeiros.

As onze categorias obtiveram valores semelhantes com relação a mediana, mínimo e máximo. Com exceção do subtópico 11.4 - Reter funcionários para trabalhar na empresa, todas as medianas encontradas são referentes as empresas entenderem como “importante” os questionamentos realizados levando em consideração as categorias demonstradas como vitais para uma gestão de conhecimento mais eficiente.

Além do mais foi possível observar que em todas as categorias uma ou mais empresas julgam os fatores críticos de sucesso como extremamente importantes dentro da gestão do conhecimento, tornando a organização mais completa e eficiente, o que vai de encontro ao que preconiza a conceituação do FCS, ou seja, que eles formam a base para o design e o funcionamento dos sistemas de controle de gerenciamento, e são por meio deles que uma empresa pode se diferenciar das concorrentes e, assim, construir uma relação estável e positiva com o mercado.

As categorias Liderança e apoio gerencial, Cultura, Medição, Processos e atividades, Auxílios motivacionais, Recursos e Gestão de recursos humanos apresentaram subcategorias significativas relacionadas ao nível de uso do BSC a 1% ou 5%, as demais categorias não obtiveram significância das diferenças das medianas com relação a variável nível de uso do BSC.

Logo, assim como alguns estudos teóricos, por exemplo, Hernandes, Cruz e Falcão (2000) e Rossoni (2010) buscaram explorar quanto a possível relação e complementaridade que a Gestão do Conhecimento poderia desempenhar junto ao BSC, os resultados apontados demonstram a existência empírica por meio dos Fatores Críticos de Sucesso que buscam medir a GC e os Níveis de Uso do BSC que essa relação possui significância estatística.

Outros estudos internacionais também encontraram significância em aspectos semelhantes entre o BSC e a GC, como o estudo de Slaihat e Almahameed (2013) que alcançou o efeito de presença com significância estatística nos processos de gestão do conhecimento e o uso dos indicadores do BSC: (indicadores financeiros, processos internos, clientes, crescimento e aprendizado, funcionários e meio ambiente) nas MPEs na cidade de Amã.

O estudo de van Veen-Dirks e Wijn (2002) descobriram que um método baseado em fatores críticos de sucesso orientados para o mercado pode ajudar os gerentes a lidar efetivamente com a tensão entre a formulação e a implementação de estratégias e medidas preconizadas pelo BSC, o que seria benéfico principalmente para empresas que operam em mercados dinâmicos com clientes com rápidas necessidades de mudanças.

## 5 CONCLUSÃO

No que se refere aos resultados foi possível verificar que as empresas veem a gestão do conhecimento por meio dos fatores críticos de sucesso elencados como uma questão importante na gestão da empresa, já que tanto as médias como a moda giraram em torno de quatro, classificado no questionário elaborado como “importante” na opinião dos respondentes.

Também foi observado que houve uma distribuição média das empresas participantes quanto ao nível de uso do BSC, mesmo com a classificação “não usuário” atingindo a maior quantidade de respondentes, os usuários do BSC IIa, BSC I e BSC IIb também obtiveram uma quantidade média de respondentes, o que demonstra que as empresas preocupam-se em utilizar ferramentas que auxiliem no gerenciamento diário, mesmo com as dificuldades presentes na implementação desse tipo de instrumento, além disso contrastando os dados, tanto os usuários, como os não usuários do BSC enxergar a gestão do conhecimento como um caminho na melhora organizacional.

Foi possível confirmar a discussão e objetivo principal do estudo, com a presença de significância em 11 das subcategorias elencadas, alcançando 7 categorias das 11 analisadas na pesquisa, dessa forma o resultado consegue estender as fronteiras do conhecimento, direcionando quais dos fatores analisados podem de fato contribuir no momento da elaboração e implementação do BSC em micro e pequenas empresas.

Além do mais, alguns estudos internacionais já vêm buscando a junção dessas duas ferramentas como direcionadores operacionais e estratégicos, tornando-se facilitadores nas tomadas de decisões organizacionais, o que ainda é carente na literatura nacional. Lau (2018), em um estudo com empresas chinesas sugere nas suas conclusões que os esforços para avaliar a gestão do conhecimento devem ser direcionados para a abordagem do BSC, o que pode vir a ser uma via de mão dupla no sentido de uma ferramenta auxiliar na implementação e melhoria da outra.

Adverte-se que os resultados obtidos possuem limitações, na medida em que se concentraram apenas em um único setor específico de uma localidade, não podem ser generalizados para outras organizações e setores, além das limitações tradicionais de estudos originados de uma *survey*, que apesar de ter buscado vários meios de comunicação depende das percepções dos respondentes participantes, ou seja, a subjetividade dos sujeitos, mas que também é um ponto vital na compreensão de como os mesmos enxergam e fazer uso dos temas abordados.

Os resultados encontrados buscaram contribuir na relação de significância dessas ferramentas, como forma a auxiliar no direcionamento futuro quanto à elaboração de um modelo de aplicação do BSC e estruturação de suas quatro perspectivas, direcionado pelos Fatores Críticos de Sucesso que são parâmetros utilizados pela literatura para medir a Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial, tanto voltado a grandes empresas, como principalmente no intuito de auxiliar as Micro e Pequenas empresas quanto a tomada de decisões estratégicas.

Sugere-se ainda ampliar a pesquisa a outros setores e regiões no intuito de comparar os resultados encontrados. Ressalta-se que as conclusões se limitam à amostra e ao período analisado, tendo em vista a metodologia empregada na construção da pesquisa empírica.

## REFERÊNCIAS

ABUALOUSH, Shadi et al. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 13, p. 279, 2018.

AL-HAYALY, M. A. M.; ALNAJJAR, Fayez Jomah S. Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the moderating role of quality assurance standards—an applied study on Private Jordanian Universities. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 6, p. 70, 2016.

ALQAHTANI, Ammar Y.; RAJKHAN, Albraa A. E-learning critical success factors during the covid-19 pandemic: A comprehensive analysis of e-learning managerial perspectives. **Education sciences**, v. 10, n. 9, p. 216, 2020.

ANALOU, Bejan David; DOLORIERT, Clair Hannah; SAMBROOK, Sally. Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. **Journal of Management Development**, 2013.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma; SABHERWAL, Rajiv. **Knowledge management: Systems and processes**. Routledge, 2014.

BLONSKI, Fabiano et al. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, 2017.

BONTIS, Nick et al. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European management journal**, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011.

COSTA SANTOS, Marcos Igor; PAULO, Edilson. Consequências da implantação do balanced scorecard nas companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, 2013.

COSTANTINI, Antonio; LANDI, Stefano; BONAZZI, Michele. Factors influencing the use of the balanced scorecard: evidence from a regional context in Italy. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 10, n. 2, p. 578-596, 2020.

DASSISTI, Michele et al. Industry 4.0 paradigm: The viewpoint of the small and medium enterprises. In: **7th International Conference on Information Society and Technology, ICIST 2017**. 2017. p. 50-54.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **MIT Sloan management review**, v. 39, n. 2, p. 43, 1998.

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. Using a balanced scorecard to implement sustainability. **Environmental quality management**, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2001.

FAIRCHILD, Alea M. Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology. In: **proceedings of the 35th annual hawaii international conference on system sciences**. IEEE, 2002. p. 3173-3180.

GEORGE, Chadrick Hendrik. Knowledge management infrastructure and knowledge sharing: **The case of a large fast moving consumer goods distribution centre in the Western Cape**. 2014. Tese de Doutorado. University of the Western Cape.

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, 1996.

GUIDOUM, Mohamed et al. Strategy Formulation and Balanced Scorecard Implementation Adnoc Distribution Case Study. In: **Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference**. Society of Petroleum Engineers, 2000.

GUPTA, Vikas; CHOPRA, Meenu. Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance—a balanced scorecard perspective. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2018.

GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, Alexander; RODRÍGUEZ RÍOS, Claudia; SANTOS HERNÁNDEZ, Andrés Felipe. Fatores críticos de sucesso para a implementação de Business Process Management (BPM): estudo de caso sobre a cadeia de fornecimento de uma empresa do setor floricultor. **Revista EAN**, n. spe, p. 85-108, 2018.

HASANALI, Farida. **Critical success factors of knowledge management**. 2002. Disponível em: [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf)

HERNANDES, Carlos A.M; CRUZ, C.S da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

HIPP, Christiane; GRUPP, Hariolf. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. **Research policy**, v. 34, n. 4, p. 517-535, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California management review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. **Accounting horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

LAU, Eric KW. Using the balanced scorecard to measure the effectiveness of knowledge management projects in Chinese enterprises. **International Journal of Web Engineering and Technology**, v. 13, n. 2, p. 187-200, 2018.

LAWRIE, Gavin; COBBOLD, Ian. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. **International journal of productivity and performance management**, 2004.

MARR, Bernard; ADAMS, Chris. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. **Measuring business excellence**, 2004.

MEHRALIAN, Gholamhossein; NAZARI, Jamal A.; GHASEMZADEH, Peivand. The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

MOORAJ, Stella; OYON, Daniel; HOSTETTLER, Didier. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

NEELY, Andy et al. Towards the third generation of performance measurement. **Controlling**, v. 15, n. 3/4, p. 129-135, 2003.

PFORSICH, Hugh. Does your scorecard need a workshop?. **Strategic finance**, v. 86, n. 8, p. 30, 2005.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

REIS, Gabriel Bordin; MOTA, Ademar Ferreira; CAVAZZANA, Aírton. O uso das informações contábeis nas micro e pequenas empresas na cidade de Penápolis-SP e região. The use of Accounting Information on Micro and Small Businesses in the city of Penápolis-SP and Region. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 3, n. 1, 2019.

ROSSONI, Claudio Farias. Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 4, n. 1, p. 20-35, 2010.

SESERING, Sheila et al. A gestão do conhecimento como uma ferramenta de competitividade para micro, pequenas e médias empresas. **InterSciencePlace**, v. 1, n. 16, 2015.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade. **São Paulo: Atlas**, 2003.

SILVA CARVALHO, Giselle; TOSTES, Fernando Pereira. A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

SILVA, Simone de Cássia et al. **Um modelo de gestão para o alinhamento da Gestão do Conhecimento ao Balanced Scorecard**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2006.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. The knowledge agenda. **Journal of knowledge management**, v. 1, n. 1, p. 27-37, 1997.

SLAIHAT, T.; ALMAHAMEED, S. Effect of practicing knowledge management on using Balanced performance card: Field study on the SMEs. **Jordanian Journal in Business Administration**, 2013.

SODERBERG, Marvin J. **The balanced scorecard: structure and use in Canadian companies**. 2006. Tese (Mestrado em Ciências do Departamento de Contabilidade), Universidade de Saskatchewan Saskatoon, Saskatchewan, 2006.

THERIOU, Nikolaos G.; MADITINOS, Dimitrios; THERIOU, Georgios. **Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms**. 2011.

VAN VEEN-DIRKS, Paula; WIJN, Martin. Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. **Long range planning**, v. 35, n. 4, p. 407-427, 2002.

WICKERT, Anja; HERSCHEL, Richard. Knowledge-management issues for smaller businesses. **Journal of Knowledge management**, 2001.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. Characterizing knowledge management in the small business environment. **Journal of Knowledge management**, 2004.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. **Journal of knowledge management**, 2005.

---

Recebido em/Received: 01/06/2021 | Aprovado em/Approved: 30/09/2022

---

## ANEXO - Questionário

1. Em qual das categorias abaixo a empresa se enquadra:

- A empresa possui apenas estratégia de negócios.
- A empresa além de possuir estratégia de negócios utiliza medidas vinculadas a ela para verificar o desempenho dos negócios.
- A empresa utiliza indicadores financeiros e não financeiros para medir seu desempenho ou direcionadores de resultado.
- A empresa possui um sistema integrado para medir o desempenho do negócio ou tem entendimento da função de indicadores de desempenho.
- A empresa faz o uso de balanceamento ou elos causais atrelados a estratégia de negócios

2. Os empresários agirem como condutores da gestão do conhecimento.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante
- muito importante    extremamente importante

3. Os empresários estabelecerem condições necessárias para espalhar a gestão do conhecimento.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante
- muito importante    extremamente importante

4. Os empresários atuarem como modelo para exibir o comportamento desejado.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante
- muito importante    extremamente importante

5. Os empresários incentivarem a criação, compartilhamento e uso de conhecimento.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante
- muito importante    extremamente importante

6. Os empresários reconhecerem a gestão do conhecimento como importante para o sucesso dos negócios.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante
- muito importante    extremamente importante

7. Os empresários demonstrarem compromisso com a Gestão do Conhecimento.

- nada importante    pouco importante    moderadamente importante    importante

muito importante  extremamente importante

8. Os empresários demonstrarem suporte a Gestão do Conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

9. Uma cultura que valoriza a busca de conhecimento e a solução de problemas.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

10. Alto nível de confiança entre os funcionários no compartilhamento de conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

11. Compartilhamento de erros abertamente, sem medo de punição.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

12. Extensão da colaboração entre funcionários.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

13. Incentivar o trabalho em equipe entre os funcionários.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

14. Capacitação dos funcionários para explorar novas possibilidades.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

15. Os indivíduos serem incentivados a perguntar.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

16. Aceitação do compartilhamento de conhecimento (não acumulação) como força.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

17. Uso de um sistema para gestão do conhecimento apropriado.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

18. Aplicação de ferramentas tecnológicas (ferramentas colaborativas, bases de conhecimento, ferramentas de pesquisa, sistemas de gerenciamento de documentos, sistemas inteligentes etc).

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

19. Utilização da intranet ou internet.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

20. Estruturas ou categorias de conhecimento apropriadas para um estabelecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

21. Facilidade de uso da tecnologia.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

22. Adequação do sistema de gestão do conhecimento às necessidades dos usuários.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

23. Uma visão comum que as pessoas apoiem.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

24. Desenvolvimento de uma estratégia para gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

25. Objetivos e metas claros para a gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

26. Alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento com a estratégia de negócios.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

27. A estratégia de gestão do conhecimento apoiar uma questão comercial vital.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

28. Identificar o valor potencial a ser alcançado.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

29. Medir os benefícios de uma iniciativa de gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

30. Acompanhar o progresso de uma iniciativa de gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

31. Avaliar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho financeiro.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

32. Desenvolvimento de indicadores (rígidos e flexíveis) para medir a gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

33. Medir o valor do capital intelectual (racional, mental).

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

34. Nomeação de um líder do conhecimento (funcionário ou gerente do conhecimento etc.).

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

35. Estabelecimento de uma equipe ou grupo de conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

36. Funções e responsabilidades especificadas para a execução de tarefas para a gestão do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

37. Propriedade clara de uma iniciativa de gestão do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

38. Criar novas ideias e conhecimentos.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

39. Documentar os principais conhecimentos e lições aprendidas.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

40. Processos eficientes para classificar e armazenar conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

41. Processos eficientes para encontrar o conhecimento necessário.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

42. Compartilhamento de conhecimento usando abordagens eletrônicas e presenciais.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

43. Comunicação eficaz entre os funcionários.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

44. Aplicar o melhor conhecimento aos produtos e serviços de uma organização.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

45. Incentivar a aprendizagem contínua em todos os níveis.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

46. Proteger os ativos do conhecimento contra exposição não autorizada ou roubo.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

47. Garantir a validade e a relevância do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

48. Fornecer os incentivos certos para auxiliar o comportamento da gestão do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

49. Motivar os funcionários a buscar conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante

muito importante  extremamente importante

50. Funcionários visivelmente gratificantes que compartilham e usam o conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

51. Premiar os funcionários com ênfase no desempenho do grupo.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

52. Vincular comportamento de motivação ao sistema de avaliação de desempenho no trabalho.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

53. Considerar a disponibilidade de recursos ao investir em gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

54. Orçamento e alocação adequados de recursos para gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

55. Recursos financeiros suficientes para construir um sistema tecnológico.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

56. Recursos humanos suficientes para apoiar uma iniciativa de gestão do conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

57. Proporcionar tempo aos funcionários para realizar atividades relacionadas ao conhecimento.

nada importante  pouco importante  moderadamente importante  importante  
 muito importante  extremamente importante

58. Treinamento sobre os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

59. Aumentar a conscientização sobre gestão do conhecimento entre os funcionários por meio de treinamento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

60. Treinamento sobre o uso do sistema e ferramentas de gestão do conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

61. Treinamento de indivíduos para assumir funções relacionadas ao conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

62. Treinamento no desenvolvimento de habilidades, como pensamento criativo, resolução de problemas, comunicação, formação de equipes etc.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

63. Recrutamento de funcionários para preencher lacunas em atividades voltadas ao conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

64. Contratar pessoas que tenham uma orientação positiva para o conhecimento.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

65. Atividades de desenvolvimento profissional para funcionários.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

66. Reter funcionários para trabalhar na empresa.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

67. Proporcionar aos funcionários oportunidades de crescimento na carreira.

( ) nada importante ( ) pouco importante ( ) moderadamente importante ( ) importante  
( ) muito importante ( ) extremamente importante

68. Tempo de atuação no mercado.

( ) até 5 anos ( ) de 5 à 10 anos ( ) mais de 10 anos

69. Quantidade de funcionários.

( ) até 19 ( ) de 20 à 99 ( ) de 100 à 499 ( ) mais de 500