

1 Introdução

Desde a década de 80, as organizações têm experimentado mudanças significativas nos seus ambientes de negócios, destacando-se as alterações da política e da economia globais, que trazem abertura de mercados, competição globalizada, ampla desregulamentação de indústrias e os avanços nas tecnologias de informação e telecomunicações, alterando as limitações de espaço e tempo nos negócios e facilitando o acesso a informações, serviços e redes de distribuição (NADLER; TUSHMAN, 1999).

Essa dinâmica, extremamente mutável e surpreendente, passou a exigir mais capacidade competitiva daquelas organizações que estão atentas aos rumos que poderão mantê-las vitalizadas, perpetuando-se nos negócios, a despeito das dificuldades enfrentadas. Nesse sentido, as organizações tentam identificar e utilizar modelos gerenciais que imprimam maior competitividade.

Com o advento da chamada economia do conhecimento, as preocupações com o desenvolvimento da melhoria contínua e do aprendizado, que há muito vinham freqüentando o pensamento estratégico das organizações, em iniciativas esparsas, adensaram-se na forma de questões centrais para a moderna gestão organizacional. Tal posicionamento mantém forte vínculo com o ritmo de mudanças hoje verificado nos ambientes de negócios.

Conforme apontou Edvinsson (1986), os negócios da nova economia não podem mais ser modelados como fábricas, clamando por novos focos estratégicos.

Dessa forma, à medida que a competição mundial torna-se mais baseada em informação, a habilidade em criar ou explorar ativos intangíveis passa a ser mais decisiva.

Há uma corrente de idéias que aposta no favorecimento do pensamento sistêmico pelo aumento das capacidades cognitivas dos membros das organizações; enquanto outra procura se basear na construção de uma memória organizacional, com base na revisão das atividades relacionadas à produção e reprodução de informações. Além disso, percebe-se a necessidade de interferir na

cultura organizacional, no sentido de promover a mudança das mentes e atitudes dos membros individuais.

Apesar de proporcionar uma melhor visão do todo, com forte ênfase nos processos e estruturas das organizações, em geral, a adoção da perspectiva sistêmica na gestão das organizações não tem contribuído para explicitar, de modo decisivo, a face social da aprendizagem, deixando de valorizar as ações e interações entre as pessoas. Dentre as abordagens sistêmicas, apenas o enfoque sociotécnico enfatiza essas ações. Assim, pode-se crer que a maior capacidade das organizações de promover o aprendizado constitui um valor adicional, em grande parte calcado no estabelecimento de relações de trabalho mais humanas.

Nos dias atuais, e cada vez mais no futuro, passa a ser imprescindível alcançar patamares excelentes de desempenho. Mas, para isso, é necessário que as organizações desenvolvam sua capacidade de aprender. Assim, os mecanismos de avaliação, conjugados com o conseqüente aprimoramento ou inovação dos produtos, processos, padrões e práticas de gestão, tornam-se essenciais.

O sucesso na implementação dessas ações requer que na organização exista um entendimento claro sobre as hipóteses básicas associadas às estratégias, de forma a permitir um alinhamento entre as unidades organizacionais e seus recursos, mediante testes contínuos dessas unidades e a obtenção de resultados passíveis de provocarem adaptações sempre que for necessário. Isso é decorrente da percepção de que deficiências de aprendizagem são fatais na compreensão da realidade, pois, assim, abre-se espaço para que venham à tona as ameaças à sobrevivência da organização, conjugadas com a incapacidade de reconhecer novas oportunidades de negócios.

A grande ênfase que as organizações dão às medições financeiras de curto prazo faz com que haja uma lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e sua implementação, o que vem a ressaltar a pouca adequação do modelo de gestão tradicional no que concerne à ligação das ações de curto prazo com a estratégia de longo prazo.

Segundo Mankins e Steele (2005), menos de 15% das empresas adotam como prática regular comparar os resultados com o desempenho projetado em planos estratégicos de anos anteriores.

Nesse contexto, a metodologia *Balanced Scorecard*, abreviadamente BSC, desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), vem sendo adotada

por diversas organizações como solução para a realização de uma avaliação integrada do desempenho, baseada em um sistema de indicadores que, além de refletirem os objetivos e metas organizacionais, explicitam as ligações do dia-a-dia operacional com a estratégia de transformação adotada.

A falha na implementação de estratégia é a causa de muitos problemas. O processo de construção de um painel BSC clareia os objetivos estratégicos, identifica as medidas críticas e prioriza as iniciativas essenciais, imprescindíveis para o sucesso estratégico. Com essa aplicação, os sistemas de indicadores utilizados, o mapeamento de estratégias com o objetivo de agregar valor à organização e o estabelecimento de uma estrutura de criação e implementação de ações passam também a servir como ferramenta para a aprendizagem organizacional.

1.1 Apresentação do problema

Com a sucessão de mudanças no ambiente de negócios, as organizações são levadas a investir significativamente em como se capacitar para promover e gerir as mudanças, e não mais a apenas adquirir tecnologias de gestão. Buscam tornarem-se, então, as chamadas organizações que aprendem, isso é, organizações em que as pessoas estão continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que desejam (SENGE, 1994). Contudo, tal modelo de organização é uma visão, um ideal que não possui um modelo padronizado, pois cada organização possui um estilo e objetivos próprios, frutos da sua cultura, sua visão e sua orientação estratégica dominante. Trata-se mais da organização que incentiva a postura de aprendizagem, promovendo processos que auxiliem na percepção do ambiente de negócios em todos os seus níveis, de tal modo que ela como um todo evolua, aprenda a se adaptar e a se renovar continuamente, como estratégia intrínseca para promover sua longevidade e, com ela, os interesses de todos os envolvidos.

Nesse contexto, novamente a metodologia *Balanced Scorecard* vem sendo também proposta como uma ferramenta que permite a avaliação integrada,

possibilitando a medição da transformação dos ativos intangíveis nos resultados organizacionais.

Contudo, apesar de apontar uma estruturação lógica na formação e no aprimoramento dos resultados financeiros, mercadológicos e operacionais, tendo como base a prontidão do capital humano, do capital da informação e do capital organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004b), sua perspectiva de aprendizado e crescimento apresenta lacunas em relação às teorias de aprendizagem organizacional notoriamente aceitas e não se aprofunda em direção às raízes desses aspectos intangíveis, plenamente humanos.

Assim, visando melhorar o entendimento sobre o desempenho organizacional, quais seriam os alicerces que suportariam a construção e o desenvolvimento dos ativos intangíveis, de forma continuada, viabilizando a existência de um fluxo de agregação de valor até o alcance dos resultados plenamente tangíveis?

Além disso, uma vez realizada essa identificação, quais seriam as mudanças a serem introduzidas nos modelos de avaliação do desempenho organizacional, de forma a estendê-los na inclusão desses aspectos mais profundos, permitindo uma análise mais completa dos resultados organizacionais pretendidos?

Tal complemento, na forma de avaliar, irá permitir uma melhor compreensão dos negócios, que há além da estreita visão de curto prazo, em função de uma expectativa de mercado que, muitas vezes, não tem a menor razão de ser, fazendo com que o seu valor possa aumentar ou diminuir independentemente do seu desempenho real (CAPRA, 2002).

Na solução proporcionada pelo BSC, com ampla aplicação no mercado, embora seus autores demonstrem conhecimentos alinhados aos conceitos da gestão do conhecimento, na prática os indicadores de desempenho utilizados na avaliação da perspectiva de aprendizado e crescimento tendem a ser genéricos, simplistas e com fraca vinculação com a estratégia organizacional. Em suma, ao abordar a questão dos ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2004a) se mostram reducionistas.

É preciso resgatar o alicerce humano apontado por Karl-Erik Sveiby (p. 20, 1998a):

People are the only true agents in business; all assets and structures, whether tangible physical products or intangible relations, are the result of human action and depend ultimately on people for their continued existence.

1.2 Hipótese básica

Na busca pelos fundamentos das organizações de alto desempenho, torna-se necessário compreender os fatores influenciadores do bom desempenho no processo de aprendizado organizacional. Isso pode sugerir medidas cuja avaliação sirva para subsidiar o entendimento do desempenho global.

A hipótese básica é que, para se obter melhores resultados, uma sistemática de avaliação do desempenho, que permita conhecer e tratar os elementos essenciais ao aprendizado organizacional, pode contribuir de forma decisiva na efetiva transformação dos ativos intangíveis, na medida em que os alicerces da cadeia de transformação dos ativos possuem características preponderantemente humanas.

Tais características compreendem os fatores necessários à geração de elevado capital social, dentro de uma determinada cultura, impulsionado pela devida orientação estratégica de alinhamento e pela confiança entre as pessoas.

Sem essa base, torna-se difícil obter e desenvolver pró-atividade, autocontrole, trabalho em equipe, comunicação clara, estruturas enxutas e demais aspectos que caracterizam as organizações de alto desempenho.

Com isso, torna-se possível conceber um arranjo teórico que permita uma melhor medição do fenômeno do aprendizado organizacional, tendo por base a conjugação de diversos modelos atuais sobre essa questão e aspectos correlatos.

Nessa linha, a proposta de uma nova abordagem para melhor consideração da perspectiva de aprendizado e crescimento da metodologia *Balanced Scorecard*, tendo em vista a identificação e o tratamento dos elementos essenciais ao aprendizado organizacional, é o objetivo fundamental do estudo desenvolvido.

1.3 Objetivos

Objetivo principal

Com este trabalho, busca-se explorar a dinâmica do processo de aprendizado organizacional e melhorar o entendimento sobre o desempenho da organização, identificando os alicerces que suportam a construção e o desenvolvimento dos ativos intangíveis e apontando, sob a óptica do aprendizado organizacional, como a avaliação balanceada do desempenho pode ser efetiva, uma vez considerados os elementos essenciais que potencializam a aprendizagem, a adaptação e a evolução contínuas das organizações, notadamente o crescimento do capital social.

Como resultado, obter-se-á a compreensão dos fatores humanos influenciadores do desempenho do processo de aprendizado organizacional, permitindo a proposição de uma melhor abordagem para a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard – BSC*.

Desse modo, são gerados melhores subsídios para a alta administração das organizações na tomada de decisão sobre os negócios, mediante o melhor entendimento do desempenho global, proporcionado pela combinação das lacunas de aprendizado com os resultados medidos noutras perspectivas de análise.

Em síntese, o objetivo maior deste trabalho é identificar os construtos, integrados ao aprendizado organizacional, que deveriam ser adicionalmente considerados na perspectiva de aprendizado da metodologia BSC, tornando mais claro o entendimento da formação do desempenho organizacional global, mediante o mecanismo de transformação dos ativos intangíveis em resultados palpáveis.

Objetivos secundários

Este trabalho deve permitir mostrar, também, que a avaliação do desempenho empresarial, ao se pautar por uma análise multifacetada e balanceada, necessita considerar a avaliação dos fatores humanos que capacitam uma organização a transformar seus ativos intangíveis.

Por fim, analisando mais a fundo a conjugação da perspectiva de aprendizado do modelo BSC, utilizada na avaliação do desempenho, com o processo de aprendizado organizacional, busca-se com este trabalho obter um

maior entendimento sobre como a clareza de rumo proporcionada pela monitoração com indicadores de desempenho, associada à avaliação da estratégia, provê orientação estratégica e estimula o crescimento do nível de confiança intraorganizacional, auto-sustentando o desempenho organizacional.

1.4 Metodologia

Este trabalho conjuga o estudo das lacunas que o *Balanced Scorecard* - BSC apresenta, no esclarecimento da ocorrência de aprendizado nas organizações, com o estudo da formação e identificação dos mecanismos centrais para a construção e o auto-reforço do aprendizado organizacional, buscando identificar os fatores essenciais que devem compor a dimensão humana desses alicerces.

Apesar das limitações naturais do seu emprego, faz-se necessário utilizar o rigor do método de investigação científica, a fim de que os resultados obtidos possam ser comprovados e reproduzidos.

Utilizou-se o método hipotético-dedutivo, com emprego de técnica de pesquisa de documentação indireta, com investigação bibliográfica, e de técnica de pesquisa de documentação direta, com investigação observacional extensiva, mediante a aplicação de dois questionários, com resultados comparativos analisados estatisticamente.

A partir da identificação de um problema central, tendo por base teorias sobre avaliação do desempenho, foram estabelecidas hipóteses, inferidas a partir de uma cadeia de elementos geradores do alto desempenho organizacional, sustentada pela pesquisa bibliográfica e complementada pela observação e análise de um trabalho de campo.

Metodologicamente, foi buscada uma orientação de pesquisa, que incluísse a definição de referenciais, a formulação de questões-chave, e a escolha de métodos de investigação apropriados. Também foi instituído um modelo de pesquisa, que assegurasse a delimitação do objeto a estudar e definisse as técnicas e instrumentos de pesquisa empregados. Finalmente, foram definidas as formas de coletar e analisar os dados.

Orientação da pesquisa

Apesar do emprego, em uma de suas fases, de análises estatísticas, pode-se afirmar que o presente estudo possui natureza predominantemente qualitativa, conforme a visão de Denzin e Lincoln (1994, p. 4):

A palavra qualitativa implica uma ênfase nos processos e significados que não são rigorosamente examinados ou mensurados em termos de quantidade, montante, intensidade ou frequência. A pesquisa qualitativa ressalta a natureza socialmente construída, o íntimo relacionamento entre o pesquisador e o que está sendo estudado e as restrições situacionais que delimitam a pesquisa.

De fato, há que se considerar a influência da experiência profissional do autor, no campo da avaliação do desempenho empresarial, tendo por base o desenvolvimento e implementação de procedimentos de gestão que empregam o modelo *Balanced Scorecard*, fazendo com que o conhecimento de aspectos de caráter eminentemente prático, inseridos na realidade de trabalho, venha ao encontro dessa definição, permitindo um melhor avanço no conhecimento de seu campo de atuação e proposição de melhorias no objeto sob estudo.

De acordo com Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender melhor um tema, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração ou gerar alternativas para fechar questões em aberto.

Para facilitar a condução da pesquisa e estimular a busca por definições conceituais, foi associada aos construtos das perspectivas de desempenho, sob a égide do BSC, e dos ativos intangíveis que compõem o capital intelectual, a suposição do construto mostrada na Figura 1.

Tal construto visa integrar o entendimento da formação do desempenho organizacional superior e lançar a proposta de nova revisão na estrutura da perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme concebida por Kaplan e Norton (1992).

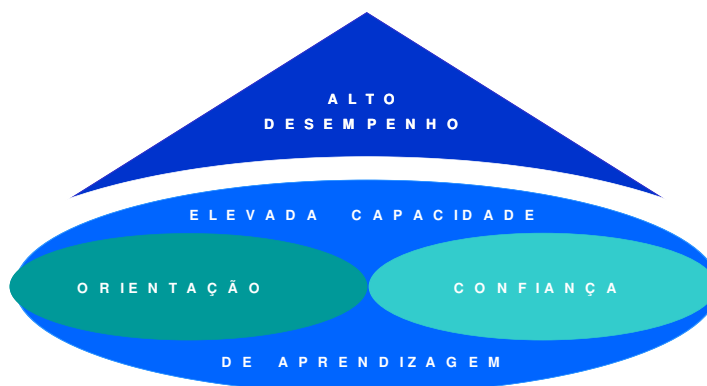


Figura 1 - Construto para a compreensão do alto desempenho

A partir dessa diretriz conceitual, foi modelado o desenvolvimento da pesquisa que trouxesse respostas às seguintes questões orientadoras:

- Como trazer as informações críticas do desempenho para a gestão?
- O que caracteriza uma organização de elevado desempenho?
- O capital social e a capacidade de aprendizado influenciam no desempenho organizacional?
- As organizações que adotam o *Balanced Scorecard* com sucesso apresentam elevado aprendizado organizacional?
- As organizações que adotam o *Balanced Scorecard* com sucesso também apresentam elevado nível de confiança organizacional?
- Organizações reconhecidas como excelentes para a força de trabalho apresentam um desempenho destacado?
- O *Balanced Scorecard* necessita de uma nova revisão?

Metodologicamente, este trabalho utilizou a pesquisa exploratória baseada em dados de natureza qualitativa com enfoque descritivo e exploratório. Houve enfoque exploratório, uma vez que se buscou conhecer melhor os fenômenos apontados, esclarecendo conceitos e levantando proposições. Houve, também, enfoque descritivo, já que foi possível estabelecer associações entre algumas variáveis da pesquisas com o objetivo de aprofundar a descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987).

Modelo de pesquisa

Com o intuito de permitir, como enfatiza Kerlinger (1980), uma melhor visualização dos caminhos, limitações e contribuições ao longo dos trabalhos

relacionados ao estudo, foi desenvolvido um modelo de pesquisa, conforme representado na Figura 2.

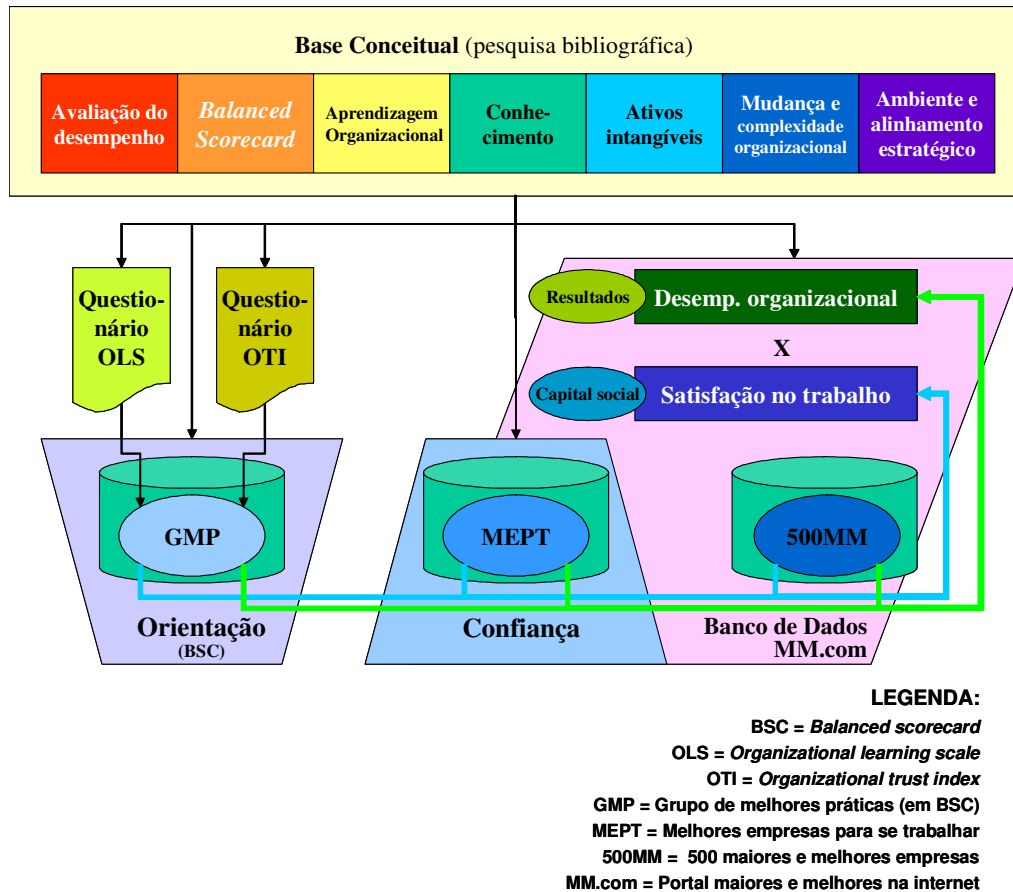


Figura 2 – Modelo de pesquisa adotado

Na Figura 2 estão esquematizadas as bases conceituais, as observações feitas com a aplicação de questionários e as comparações feitas entre resultados obtidos do mesmo banco de dados, na amostra das melhores empresas praticantes de *Balanced Scorecard* no Brasil, na amostra das empresas reconhecidas como melhores para se trabalhar e no universo das 500 maiores e melhores empresas brasileiras.

Delimitação do objeto de estudo

Para gerar uma base conceitual para o trabalho, que permitisse um melhor entendimento sobre a formação e avaliação dos resultados organizacionais, a pesquisa bibliográfica foi concentrada em livros, artigos e *sites* da internet,

publicações periódicas, de anais de congressos, dissertações, teses, cobrindo, principalmente, os seguintes assuntos: avaliação do desempenho, *Balanced Scorecard*, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, ativos intangíveis, mudança e complexidade organizacional e estratégia.

Para o trabalho de campo, foi utilizado um grupo de estudo de *Balanced Scorecard*, constituído pelas empresas que melhor empregam esse ferramental no Brasil, sendo respondentes os representantes dessas empresas. Nessa pesquisa, buscou-se a correlação entre o nível de confiança e o nível de aprendizagem organizacional.

Esse grupo de estudo, denominado GMP, é organizado pela empresa de consultoria Symnetics, única representante de Kaplan e Norton, autores da metodologia *Balanced Scorecard*, no Brasil. Atualmente, o GMP é composto pelas seguintes organizações: Accor, Banco DaimlerChrysler, Brasil Telecom, Cemig, Companhia Siderúrgica de Tubarão, Copesul, Duke Energy, Gerdau Açominas, HSBC, Oxiteno, Petrobrás, Petroflex, Petroquímica Triunfo, Polibrasil Resinas, Senai/DN, Suzano Petroquímica, Transpetro, Unibanco e Unibanco AIG.

Do grupo GMP, constituído por representantes de 19 organizações, houve 24 respostas ao primeiro questionário e 10 respostas ao segundo questionário, considerando-se que, em algumas situações, mais de um representante da mesma organização respondeu ao questionário.

Vale ressaltar a observação de Tripodi et al. (1981, p. 40) sobre pesquisas de natureza qualitativa, de caráter exploratório, quanto a não relevância numérica do tamanho da amostra, tendo em vista a atenção na representatividade do conteúdo a ser pesquisado:

Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser usada, porém menos atenção é devotada à descrição de relações quantitativas entre as variáveis. Da mesma forma, a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias.

É também adequado para este trabalho, o conceito proposto por Gil (1997, p. 97), de que a amostragem por acessibilidade é destituída de rigor estatístico:

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostra em estudo exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Para analisar a influência do nível de confiança organizacional nos resultados, foram obtidos dados das empresas brasileiras reconhecidas, no ano de 2006, como as Melhores Empresas Para se Trabalhar - MEPT, e realizada uma comparação com dados referentes as 500 maiores e melhores empresas do país. A base de dados, em ambas situações, foi a MM.com, disponibilizadas no portal Exame.

Técnicas e instrumentos de pesquisa

Empregou-se de técnica de pesquisa de documentação indireta, com investigação bibliográfica, e de técnica de pesquisa de documentação direta, com investigação observacional extensiva, mediante a aplicação de dois questionários.

A investigação bibliográfica foi conduzida pelo próprio autor deste trabalho, utilizando, na maior parte das vezes, o acesso remoto às bases de dados disponibilizadas pelo Sistema de Bibliotecas da PUC-Rio e o acervo integrado da rede de bibliotecas do Sistema Petrobras.

Do banco de dados MM.com, conjugado ao portal Exame, na internet, foram extraídos todos os dados utilizados de produtividade e rentabilidade de empresas, garantindo-se uniformidade metodológica de mensuração.

Conforme observa Gil (1997, p. 35), "qualquer investigação em Ciências Sociais deve-se valer, em mais de um momento, de procedimentos observacionais".

Assim, na investigação observacional foram utilizados os questionários:

- a) *Organizational Learning Scale - OLS*, extraído do trabalho de Goh e Richards (1997), aplicado com o objetivo de mensurar comparativamente a capacidade de aprendizagem organizacional dos melhores praticantes de BSC no Brasil;
- b) *Organizational Trust Index - OTI*, extraído do trabalho de Shockley-Zalabak, Ellis e Cesaria (2000), aplicado na mesma amostra do primeiro questionário, visando mensurar o nível de confiança presente.

Abordagem conceitual

A reunião dos diversos referenciais conceituais permitiu o estudo do progresso do aprendizado organizacional frente às estratégias. A idéia básica era poder mapear as influências de causa e efeito, principalmente buscando entender a melhor forma de avaliar a dimensão de aprendizado e crescimento do BSC, que geralmente não conta com soluções consagradas para tal, embora seja entendida como a dimensão de base para o desenvolvimento e evolução geral das estratégias, mas cuja estrutura teórica, ao longo dos anos, apresentou alterações (KAPLAN; NORTON, 1992, 1997, 2000a, 2004a).

Cabe ressaltar que as teorias são falíveis e temporariamente limitadas. Afinal, elas são sempre provisórias, ou seja, sujeitas à refutação. Pertencendo ao campo do conhecimento científico, as teorias são limitadas à época em que os pesquisadores vivem, imersos em certos círculos sociais e sujeitos às ideologias correntes (LAKATOS; MARCONI, 1992).

Coleta dos dados

Todo o material bruto colhido da pesquisa bibliográfica foi cuidadosamente analisado, catalogado e separado, conforme o caso e grau de relevância para o estudo, após sucessivas etapas de leitura com maior crítica à adequação do conteúdo. As informações mais importantes foram então destacadas para serem incluídas nas partes em que seriam relevantes.

As repostas dos questionários e os dados quantitativos sobre as empresas pesquisadas foram devidamente compilados e armazenados em planilhas eletrônicas.

Análise dos dados

Nesta etapa foi realizada uma pré-análise do material pesquisado, visando sua organização, seguido de uma fase de estudo aprofundada, que permitiu a interpretação inferencial dos dados, sob a luz das teorias de referência, das observações empíricas e das reflexões do autor. A afinidade com o esboço da base conceitual, contido no modelo elaborado para a pesquisa, e com os elementos do

construto, considerado para a obtenção de elevado desempenho organizacional, foram os critérios adotados na seleção final do material pesquisado.

Nos Capítulos 3 e 4, estão relacionados os conceitos que fornecem a fundamentação teórica que dá suporte a este trabalho.

As respostas aos questionários foram comparadas em relação aos seus valores referenciais, obtidos em suas aplicações originais. Com o objetivo de confirmar as diferenças encontradas, foram realizados testes de hipótese para a diferença de médias, com a distribuição *T-Student*, supondo variância desconhecida.

Em relação aos dados das empresas selecionadas, foram realizados estudos de correlação entre o nível de satisfação com o trabalho que seus funcionários apresentavam e o desempenho organizacional, medidos resumidamente de forma diferencial em relação à média dos setores econômicos a que pertençam, tanto para a rentabilidade, medida em relação ao patrimônio, quanto para a produtividade, medida pela riqueza gerada por empregado.

Mediante os referenciais teóricos pesquisados e as análises estatísticas efetuadas, pôde-se conceber um arcabouço teórico, mais aprimorado, que permite verificar se o aprendizado organizacional está ocorrendo satisfatoriamente, de forma a provocar as mudanças necessárias para conversão dos ativos intangíveis nos resultados desejados, desde que os condicionantes humanos que as fundamentam estejam plenamente presentes.

Tendo por base a avaliação do desempenho organizacional, referenciada ao BSC, este trabalho culmina com uma proposta de aperfeiçoamento para a perspectiva de aprendizado e crescimento, o que leva à medição de aspectos antes relegados ao segundo plano.

1.5 **Limitações**

O trabalho apresentou algumas limitações, mas que não interferiram na sua relevância e validade científica. Uma delas refere-se ao próprio enfoque exploratório, que dificulta generalizações.

Outra limitação vem da aplicação das abordagens consideradas em grandes organizações empresariais, em que a avaliação global do desempenho é naturalmente distanciada da gestão da aprendizagem organizacional por força da multiplicidade funcional e do gigantismo das estruturas organizacionais.

Além disso, a literatura especializada mostra-se pouco privilegiada em relação a estudos empíricos que correlacionem os aspectos do desempenho organizacional com as necessidades humanas sociais e psicológicas das forças de trabalho empregadas, dificultando o desenvolvimento de pesquisas bibliográficas. Notadamente, na literatura especializada em medição do desempenho organizacional preponderam abordagens sobre a aplicação prática dos conceitos perante discussões teóricas ou combinação dessas linhas, como é o caso deste trabalho.

Nas respostas aos questionários aplicados, uma vez que foi dada opção de não identificação do respondente, foi notada uma certa dose de anonimato – 25% no primeiro questionário e 40% no segundo, comprometendo a realização de análises mais aprofundadas. Além disso, houve grande redução (-58,3%) na obtenção de respostas na aplicação do segundo questionário. Considerando que, devido às atribuições profissionais dos indivíduos que compõem o grupo pesquisado, praticamente as mesmas pessoas responderam os dois questionários. Com a faina estressante dos dias de hoje, uma redução no número de respostas ao segundo questionário já era esperada.

Contudo, essas limitações não comprometeram a qualidade do trabalho realizado e o alcance dos objetivos pretendidos.

1.6 Organização do Trabalho

Esta tese está organizada em seis Capítulos. O Capítulo 1 compreende esta Introdução, incluindo a apresentação do problema, a hipótese básica, os objetivos do trabalho, além da identificação das limitações encontrada. A metodologia empregada é apresentada no Capítulo 2, com ênfase na orientação, na modelagem, na delimitação do estudo, na definição das técnicas e instrumentos de pesquisa, na abordagem conceitual, na coleta e análise dos dados. O Capítulo 3 define as bases

para as organizações na Era do Conhecimento, no que diz respeito ao conjunto de referenciais teóricos, essenciais ao modelo de pesquisa, tornando possível atingir o objetivo principal de mostrar como a avaliação balanceada do desempenho pode ser mais efetiva, uma vez que passe a considerar os aspectos humanos, que potencializam a aprendizagem, a adaptação e a evolução contínuas das organizações. No Capítulo 4, a avaliação do desempenho é detalhada, estudando-se criticamente o *Balanced Scorecard*, que apesar de sua elevada popularidade e longevidade, ainda apresenta oportunidades de aprimoramento, no campo da avaliação estratégica do desempenho. Por sua vez, o Capítulo 5 tenta responder as questões que orientaram toda a pesquisa, mormente no sentido de comprovar a possibilidade de eliminar, ou ao menos reduzir, a lacuna verificada na avaliação do desempenho das organizações, além de detalhar o trabalho de campo que foi desenvolvido, utilizando-se de um grupo de empresas praticantes de *Balanced Scorecard* e de dados sobre empresas de destaque, idoneamente publicados na Internet. O Capítulo 6 abre a possibilidade de uma nova abordagem para a avaliação do desempenho organizacional, apresentando uma proposta integradora, após discutir aspectos-chave relacionados à essência humana nas bases de construção dos resultados do negócio. Finalmente, no Capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões sobre o trabalho, incluindo a indicação da necessidade de aprofundamento nas questões relativas à ação das lideranças, como forma de se enriquecer o entendimento sobre o construto inicialmente concebido, bem como a inclusão da abordagem sociotécnica e da economia de comunhão como possíveis referências para um ajustamento mais adequado entre as perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento.