

4

Lacuna na avaliação do desempenho organizacional

Desde quando começaram a se preocupar em entender como ocorria a formação dos seus resultados, as organizações, notadamente as empresas, sempre acabavam chegando em novas soluções, ou mesmo, inovações. Com isso surgia a necessidade de se avaliar o desempenho conquistado para poder minimizar o custo coletivo dessas ações e fazer com que o aprimoramento fosse real.

Dentre as várias soluções já adotadas para a avaliação do desempenho organizacional, o BSC pode ser visto como um sistema capaz de integrar os objetivos estratégicos com um sistema de medição do desempenho, de forma a possibilitar uma avaliação mais completa, por parte dos gestores, tendo por base a consistência entre a visão de futuro e a realização das ações. Esse modelo fornece a fundamentação necessária para que modificações no rumo organizacional sejam introduzidas, quer por alterações nas estratégias, quer por alterações nos processos.

Assim, o BSC proporciona uma estrutura mais compreensível aos executivos ao traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de medidas de desempenho, promovendo uma maior integração entre o planejamento estratégico e os processos de orçamento. Enfim, sendo mais do que um exercício de medição, o BSC constitui-se em um sistema de gestão que pode promover melhorias inovadoras em áreas críticas como produto, processo, relacionamento com cliente e desenvolvimento de mercado (KAPLAN; NORTON, 1993).

Comparativamente aos sistemas tradicionais de medição de desempenho, mais focados na avaliação financeira e que serviram aos propósitos organizacionais da Era Industrial, o BSC mostra-se mais apropriado para a Era do Conhecimento, por permitir melhor direcionar e avaliar a gestão das competências, apontar diferenciais competitivos, apresentar mais claramente a visão do futuro e monitorar, de maneira contínua, a adequação da estratégia, em comparação ao enfoque tradicional de mero controle sobre as ações realizadas e os resultados alcançados. Diferentemente de outros sistemas, o BSC permite guiar

e motivar adequadamente as ações em curso, aumentando o envolvimento e o comprometimento das pessoas, estimulando atitudes favoráveis, ao mesmo tempo em que combate ações impróprias, de forma a impulsionar o desempenho futuro e manter um compromisso entre os resultados financeiros de curto prazo e as oportunidades de crescimento no longo prazo.

Apesar de todas essas vantagens, há que se considerar que o aprendizado organizacional não pode acontecer, de forma plena, em um sistema sob forte regulamentação e controle, pois a aprendizagem é um processo profundamente emocional e pessoal, em que cada pessoa constitui uma situação particular, dada sua experiência individual. No entanto, cada indivíduo não é uma entidade isolada, mas um ser social que forma a sociedade e é formado por ela. Nessa perspectiva, o fenômeno da aprendizagem é algo mais do que o simples processamento e transferência de informações, geração de atitudes e de cultura. Há que se considerar a prática social da vida organizacional, em que é impossível reificar processos e estruturas sociais, uma vez que eles estão sendo continuamente produzidos, reproduzidos, interpretados e reinterpretados. Sendo os fenômenos sociais altamente complexos, deve-se considerar processo e estrutura como estando a continuamente constituir um ao outro.

A interpretação e aplicação dessa visão nos sistemas de avaliação do desempenho empresarial, porém ainda não ocorreu de forma satisfatória. O próprio BSC, ao adotar a perspectiva de aprendizado e crescimento como base fundamental para a geração e sustentação dos resultados, deixa a desejar com relação à consideração de aspectos já conhecidos e experimentados por muitos pesquisadores.

No BSC, por meio de sua própria conceituação, a avaliação da perspectiva de aprendizado e crescimento fica ainda mais comprometida quando não são apontados vetores de desempenho (*drivers*) explicativos de como são estabelecidos, mantidos e aprimorados os ativos intangíveis, em especial o capital social, com os seus fatores essenciais: fluxos de comunicação e redes sociais, alicerçadas pela confiança mútua, motivando os indivíduos. Confiança que é sustentada pela credibilidade, pelo respeito e pela imparcialidade, conforme a visão de Levering (1997), ou com base na competência, na identificação, na abertura e honestidade, na confiabilidade e no interesse para com o outro, conforme o modelo de Schockley-Zalabak, Ellis & Cesaria (2000).

Assim, a solução de avaliação do desempenho proposta com o BSC, apesar de todo o sucesso alcançado, ainda se mostra incompleta, carecendo de aprimoramentos na conceituação das questões relativas à perspectiva de aprendizado e crescimento, de forma a torná-la mais adequada em relação às práticas da realidade competitiva das organizações de hoje e do amanhã, agora sob a égide da surpreendente Era do Conhecimento.

Diante disso, é preciso conhecer o que seja uma organização de alto desempenho, averiguando seu relacionamento com a questão dos ativos intangíveis e apontando que lacunas o BSC apresenta.

Este Capítulo busca é prover uma base teórica que será usada para esclarecer conceitos, definir termos e apresentar os fundamentos básicos das organizações que vivenciam a Era do Conhecimento. A intenção final é 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.

4.1

A multiplicidade de informações e a medição do desempenho organizacional

Em função da multiplicidade de informações presentes no competitivo ambiente organizacional atual, Jensen e Sage (2000) enfatizam a necessidade de se coletar e utilizar somente as informações sobre desempenho que sejam oportunas, precisas e valiosas e que reflitam o ambiente interno (organização) e o externo (ambiente de negócio). Isso ocorre porque as disputas no ambiente competitivo tornaram-se tão acirradas que o estabelecimento de metas precisas e o entendimento de como elas podem ser alcançadas passou a ser vital para as organizações (KAPLAN; NORTON, 1992). Além disso, cabe frisar, que a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer, tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer, implicando o estabelecimento de limites por parte da liderança (KAPLAN; NORTON, 2000a).

Nesse contexto, o comportamento de gerentes e empregados é fortemente influenciado pelas avaliações do desempenho organizacional (KAPLAN;

NORTON, 1992) e as decisões sobre os alvos a serem visados, em termos de grupo de clientes, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia (PORTER, 1996 apud KAPLAN, 2000a).

Como decorrência da diversidade de informações presentes no ambiente organizacional, nenhuma medida única pode fornecer claramente um alvo para o desempenho organizacional ou canalizar atenção para áreas críticas do negócio. Hoje, a complexidade em administrar uma organização exige que os gerentes acompanhem o desempenho em várias áreas simultaneamente, o que demanda um equilíbrio das visões de medidas financeiras com as operacionais (KAPLAN; NORTON, 1992).

Dessa forma, os gerentes precisam dispor de um sistema de indicadores de desempenho que sumarie e quantifique os objetivos e as metas organizacionais, servindo de base para que o desempenho organizacional seja avaliado. Cabe enfatizar, por fim, que esses objetivos e metas devem refletir uma ampla gama dos aspectos organizacionais, desde os sociais até os estritamente financeiros, para que uma análise sistêmica da organização possa ser efetuada.

A economia globalizada, a concorrência acirrada, o rápido avanço tecnológico e as freqüentes alterações no comportamento dos clientes e demais interessados no negócio fazem com que as organizações necessitem ser mais flexíveis, ágeis e extremamente inovadoras.

Atualmente, a orientação para o cliente e o mercado é uma estratégia vital e comum. Contudo, as organizações apresentam dificuldades em lidar com essa questão, juntamente com a implementação de uma orientação estratégica de aprendizado organizacional, devido, principalmente, à falta de instrumentos adequados que meçam essa aprendizagem e facilitem o conhecimento das interações entre os diversos aspectos dos negócios.

Embora muitas grandes empresas no Brasil tenham se desenvolvido bem nos campos da avaliação do desempenho, da elaboração de cenários de planejamento estratégico e da simulação de processos, a questão central da aplicação dos princípios de aprendizagem organizacional, na forma de um ferramental integrado de gestão, ainda é pouco trabalhada, contabilizando alguns insucessos.

Mais ainda, a falta de sistemas de medição de desempenho organizacional consistentes com os princípios e objetivos de uma estratégia de qualidade total, há

bastante tempo difundidos nas grandes empresas do país, constitui-se em uma das principais barreiras à eficácia dessas estratégias. Essa ausência pode ser uma das causas fundamentais da falta de integração das práticas de gestão e seu alinhamento com os objetivos estratégicos de negócio na maioria das empresas.

Além disso, é comum que os sistemas de medição do desempenho organizacional, utilizados pela maioria das organizações, sejam tradicionalmente compostos apenas por indicadores financeiros, relacionados, quase que exclusivamente, com os interesses dos acionistas, ou então, muito focalizados nos processos internos, por uma iniciativa própria das gerências imediatamente mais próximas à produção ou pela introdução de programas de gestão da qualidade. Esses indicadores fornecem informações de curto prazo, que não se prestam bem à inferência do desempenho futuro. Para tanto, é necessário que seja medido o comportamento dos parâmetros relacionados, no mínimo, aos interesses dos acionistas, clientes, empregados, diretores, fornecedores, parceiros e da sociedade, de forma a permitir que a organização possa ser bem gerenciada, tornando-a flexível frente a um cenário econômico cada vez mais mutante e exigente.

Na atual realidade econômica, com elevada velocidade de ação, é preciso mostrar que a avaliação do desempenho empresarial, ao se pautar em uma análise multifacetada, necessita também considerar a capacidade das organizações de transformar seus ativos intangíveis, mediante o aprendizado organizacional promovido pelas pessoas que integram a força de trabalho.

Nesse contexto, é de extrema relevância conceber um arranjo teórico que explique o fenômeno do aprendizado organizacional, tendo por base a conjugação de diversos modelos atuais sobre essa questão e aspectos correlatos, visando o aprimoramento da avaliação do desempenho. Com a aplicação da avaliação balanceada do desempenho, com integração da gestão estratégica com a gestão organizacional, é preciso verificar se o aprendizado organizacional está ocorrendo satisfatoriamente, de forma a provocar as mudanças necessárias para conversão dos ativos intangíveis nos resultados desejados? Em particular, um maior entendimento do processo de aprendizado organizacional deve ser tentado, considerando vários aspectos, somados à própria clareza do funcionamento organizacional, proporcionada pela monitoração com indicadores balanceados de desempenho, o que se acredita estimular o crescimento do nível de confiança intraorganizacional, auto-sustentando o aprendizado organizacional.

Ao longo dos últimos treze anos, várias organizações de sucesso, no Brasil e no mundo, vêm utilizando o modelo teórico *Balanced Scorecard* - BSC, criado por Kaplan e Norton (1992), como instrumento para implantação de ações coerentes com a estratégia, mediante uma abordagem lógica sobre a transformação dos ativos intangíveis em resultados, a partir do desenvolvimento da prontidão do capital organizacional, do capital da informação e do capital humano (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Contudo, há que se considerar as lacunas que esse modelo apresenta para esclarecimento da ocorrência de aprendizado na organização, notadamente quanto aos fatores humanos que lhe são inerentes, em especial a existência de uma cultura colaborativa. Em especial, nota-se que o modelo criado por Kaplan e Norton possui uma maior ênfase nos aspectos técnicos em detrimento dos aspectos sociais que permeiam o processo de aprendizado organizacional.

4.2

A caracterização da organização de alto desempenho

Ao longo das últimas três décadas, diversos conceitos e ferramentas de gestão foram empregados pelos gestores na busca por uma solução que garantisse a sustentabilidade dos seus negócios: planejamento estratégico, cadeia de valor, gestão participativa, qualidade total, relacionamento com os clientes, reengenharia, competências essenciais, *empowerment*, organização de aprendizagem etc (HOLBECHE, 2005, p. 13):

This is where emerging notions of a high performance organization may complement some of the elements of earlier approaches while putting a greater emphasis on the question of sustainability. In high performance organizations the focus is on reconciling seemingly incompatible needs - to be both short and long term; both fixed and continuously changing; both externally and internally facing ; both directed to the needs of the organization as a whole and to the needs of individuals; and intent on both harvesting the fruits of yesterday's labours and planting for tomorrow.

Nas organizações de alto desempenho, a essência da sustentabilidade reside na capacidade de reconciliar necessidades aparentemente incompatíveis: ter visão de curto e de longo prazo; se manter estável, mas e continuamente ir mudando;

abordar tanto as questões externas quanto as internas; estar direcionado ao atendimento das necessidades da organização, bem como às necessidades dos indivíduos e pretender colher os frutos de trabalhos de ontem e também plantar para o amanhã (HOLBECHÉ, 2005).

Além disso, para Holbeche (2005), na realidade atual em que as organizações estão inseridas e tendo por suporte os novos conceitos de complexidade e de sistema vivo, percebe-se que há muito a fazer na melhoria da avaliação do desempenho (p. 12-13):

In the current era, complexity brings a new perspective to many of the preceding theories. In a context that is fast-moving, complicated and unpredictable, the notion of organizations as living, complex, adaptive systems seems particularly apt. Rather than continuing to reproduce and rely on success patterns from the past, organizations, like organisms, need to embark on a path of self-renewal. Rather than setting course for the future through sticking rigidly to a fixed strategic plan, organizations need also to adapt to their changing environment by scanning and planning continuously, rather than simply on a once-a-year basis. Rather than focusing only on improving the status quo, for example in terms of operational efficiency, organizations need also to work in ways that are 'sustainable' or, like living organisms, they will die if they fail to find new sources of sustenance for the future. Rather than caring only about the needs of external stakeholder, organizations need also to recognize the symbiotic relationship between the ability to survive and thrive (achieve business success), the health of the organism itself (culture), and the way in which the constituent parts (employees) are nourished and nurtured.

Para melhor compreender os aspectos de uma organização de alto desempenho, Holbeche tomou por base pensamentos-chave, colhidos em diversos autores, resumidos no Quadro 15.

No entendimento de Holbeche (2005), as organizações de alto desempenho caracterizam-se por:

- ter foco nas ‘coisas certas’ (boas práticas consagradas);
- reconciliar diferentes e potencialmente conflitantes necessidades dos *stakeholders*;
- objetivar sucesso sustentável no longo prazo;
- possuir propósitos orientados nos clientes;
- valorizar as pessoas;
- cultivar a liderança.

Nas obras de muitos autores referenciais, pode-se facilmente encontrar características de uma organização de alto desempenho, que em geral, opera

desenvolvendo e ofertando produtos e serviços de forma inovadora, rápida e econômica.

Quadro 15 - Pensamentos-chave sobre organização de alto desempenho (adaptado de HOLBECHE, 2005, p. 13-14)

Pensamento	Autor (ano)
O desempenho competitivo está ligado à habilidade da organização em se adaptar às grandes mudanças ambientais.	Pettigrew e Whipp (1991)
Para sobreviver e prosperar em um mundo em contínua mudança, as organizações têm que se adaptar mais rapidamente que o passo das mudanças, sob pena de ficarem aquém na evolução econômica do conjunto. Aprender é, então, não somente uma fonte de vantagem competitiva mas também uma necessidade absoluta para a sobrevivência.	Schein (1993)
No futuro haverá somente dois tipos de organizações: as perdedoras, que morrem lentamente ou de repente; e as da aprendizagem, que têm a habilidade de aprender e reagir mais rapidamente do que seus concorrentes em mercados cada vez mais voláteis.	Senge (1994)
As organizações de alto desempenho têm foco em executar soluções para os problemas - a gerência tem uma polarização deliberada para a ação que assegura a realização de objetivo. Tais empresas gerenciam o desempenho de maneira a suportar e estimular o <i>empowerment</i> e a responsabilidade, além de obterem o acordo ou o consenso dos empregados e dos gerentes sobre as metas de desempenho. O fluxo de informações é um pré-requisito, sugestões são procuradas ativamente e um espírito de grupo positivo é incentivado.	Vecchio e Appelbaum (1995)
O sucesso sustentável de médio a longo prazo deriva da habilidade da organização em alavancar seus recursos dentro de um contexto econômico mutante. A base da alavancagem está na capacidade para aprender, compartilhar e desdobrar o conhecimento em meios que transcendem aos atuais limites administrativos.	Ashkenas, Ulrich, Jick e Herr (1998)
Em condições de negócio imprevisíveis e muito turbulentas, a capacidade de aprendizado talvez seja a única vantagem competitiva de uma organização.	Rowden (2001)
Sugere que a confiança seja, talvez, o componente chave de uma organização de alto desempenho. Se houver confiança mútua entre os funcionários e em relação aos gestores, haverá mais disposição compartilhar informação e desenvolver projetos de equipe. Porém, em geral, os níveis da confiança parecem estar em declínio. A pesquisa do Instituto Gallup sugere que a confiança em muitas instituições chaves, grandes organizações nacionais e no capitalismo caiu a um nível crítico, com os cidadãos tendo tanta confiança na mídia quanto em seus governos nacionais. É o modo como as mudanças são conduzidas que pesa muito na destruição da confiança.	Gallup International e Environics International (2002)
Os líderes, em particular, têm um papel chave na reconstrução das comunidades organizacionais em que as pessoas estão preparadas para confiar umas nas outras. Eles precisam engajar as pessoas para que façam bem e com disposição o que é preciso que seja feito. Também discutem que a sustentabilidade corporativa está intimamente ligada às questões globais de sustentabilidade ecológica, gestão de recursos humanos, cidadania corporativa e renovação das comunidades.	Dunphy, Griffiths e Benn (2003)

Há que se considerar que esse alto desempenho deve ser focado em uma visão de longo prazo, de forma coerente com o desenvolvimento dos ciclos estratégicos dessas organizações. No curto prazo, a obtenção de elevados resultados, em determinados casos, é facilmente manipulável mediante a realização de cortes nos insumos ou nos recursos usuais.

O Quadro 16 condensa a opinião desses autores. E, de forma geral, as obras citadas sugerem que os ganhos empresariais são possivelmente mais atingíveis quando os empregados apresentam elevado nível de comprometimento, além da

habilidade e da flexibilidade necessárias para a construção das vantagens competitivas. Ou seja, está associada uma perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos em relação aos processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

Quadro 16 – Diversas visões sobre a organização de alto desempenho (adaptado de HOLBECHE, 2005, p. 13-20)

AUTORES	OBRAS	ESCOPO
CARACTERÍSTICAS		
Ellsworth (2002)	'Leading with Purpose'	estudo sobre 20 grandes organizações
Há sucesso com organizações que têm clareza de propósito, sendo orientadas pelo cliente como forma de visão eficaz. Isso sugere que nelas: a mudança seja considerar fácil de gerenciar, haja mais alinhamento interno, haja uma cultura forte, sejam alcançados elevados retornos para os acionistas, existam pessoas para as quais o trabalho seja mais significativo.		
Collins (2001)	'Good to Great'	estudo de 11 organizações com alto retorno no longo prazo
Construção da viabilidade do negócio no longo prazo, enquanto buscam sucesso também no curto prazo.		
Manutenção de empregados orientados para o cliente, conscientes da necessidade de atuar com prá-atividade num mercado mutável e capazes de agir com responsabilidade por suas ações.		
Bons produtos e idéias bem sucedidas no mercado sustentados por uma liderança forte, rigorosa, porém não rude, preocupada em manter as pessoas certas nas posições certas, pelo maior tempo possível.		
Bons resultados mais como consequência da cultura organizacional do que qualquer outro fator impulsionador, sendo a grandeza da organização construída por um processo cumulativo, direcionado inteligentemente por pessoas disciplinadas, com pensamentos e ações.		
Adoção de práticas relacionadas aos princípios básicos da boa gestão de pessoas, não de forma circunstancial mas como uma escolha consciente da organização.		
De Geus (1997)	'The Living Company'	estudo das 40 empresas mais longevas
Características das empresas longevas: financeiramente conservadoras; sensíveis ao mundo ao redor; possuem senso de coesão e identidade corporativa e estilo de gestão tolerante com a experimentação/inação. Com isso, as organizações podem desenvolver a capacidade de se auto-transformar, indo além de um modelo organizacional puramente econômico.		
Collins e Porras (1994)	'Built to Last'	estudo de 19 companhias visionárias
As organizações visionárias possuem uma intenção forte e relativamente não mutável, embora estratégias e valores possam sofrer alterações. São capazes de distinguir entre o que nunca deve mudar e aquilo que deve estar aberto a mudanças.		
As culturas destas organizações criam distinção do melhor em relação ao resto. Culturas e práticas fortes atraem bons profissionais para trabalhar, contribuindo para o sucesso em seus mercados.		
As companhias visionárias tendem a não focalizar no lucro pelo lucro em si. Tais companhias reconhecem suas responsabilidades como os cidadãos corporativas, desenvolvendo e executando políticas sobre diversidade, responsabilidade social e outras considerações éticas.		
Seu sucesso não é dependente da maximização dos lucros para os acionistas como prioridade gerencial. A sustentabilidade envolve o desenvolvimento do capital social dos empregados.		
Kotter e Heskett (1992)	'Corporate Culture and Performance'	estudo sobre a cultura de 22 companhias industriais
Determinaram a existência de correlação entre valorização dos empregados e sucesso nos negócios.		
Peters e Waterman (1982)	'In Search of Excellence'	estudo de 43 das 500 empresas de alto desempenho listadas na <i>Fortune</i>
Forte alinhamento entre estratégias e elementos internos dos negócios, tais como estilo de liderança, sistemas, estruturas e habilidades e estilo do staff, caracterizado por forte compartilhamento de cultura e preocupações.		

Holbeche cita o instituto britânico *Roffey Park*, que trabalhando desde 1996, desenvolveu um modelo de organização de alto desempenho, contemplando um equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as necessidades e expectativas dos empregados. Tal modelo tem foco nas questões que afetam as atitudes e comportamentos dos empregados, bem como na forma contínua e crescente de entrosamento entre as organizações e seus empregados.

A combinação de todos os elementos do modelo deve permitir que as organizações se adaptem e mudem enquanto mantêm alto desempenho, de forma a promover vantagens competitivas sustentáveis. Esses elementos envolvem a estratégia orientada no cliente, o alinhamento e integração estrutural, a clareza e flexibilidade dos sistemas e processos, além de habilidades e estilos operacionais compatíveis com o alto desempenho.

Da comparação de Holbeche (2005, p. 21) entre o modelo de organização de alto desempenho do instituto *Roffey Park* e a sua própria concepção de um tal modelo, surgem aspectos muito interessantes:

The key elements of the model [do Roffey Park] are as follows:

Developing organizational change-ability (or how to develop flexibility, speed and learning)

Creating a knowledge-rich context for innovation (or how to simulate business breakthroughs and continuous improvement)

Creating a boundaryless organization (or how to maximize potential synergies)

Stimulating people to sustainable levels of high performance (or how to enable people willingly to release 'discretionary effort')

Becoming a great place to work (or how to provide the right employee value proposition or 'deal')

Becoming a values-based organization (or how to connect with employees and other stakeholders at a deeper level of meaning).

[...]

The underpinning features of our [de Holbeche] model are:

Appropriate management and leadership

Built-in flexibility

A fair employee 'deal'

Empowerment and accountability.

Mais recentemente, na *V International Conference on Performance Measurement and Management* - PMA 2006, André A. de Waal apresentou uma pesquisa sobre as características de uma organização de alto desempenho, a partir da análise de 91 estudos publicados desde 1990, envolvendo aspectos de projeto, estrutura, processos, tecnologia, liderança, cultura, pessoas e ambiente externo,

que parecem influenciar a capacidade das organizações em atingir ótimos resultados.

Como sobre essas características ainda não existe um consenso na literatura atual, esse autor buscou identificar características que sejam comuns, visando orientar os gestores em relação às ações a serem tomadas para se atingir resultados mais expressivos.

Após uma análise estatística, Waal (2006) identificou 27 características, agrupadas em 7 fatores, como sendo as mais significativas quando correlacionadas a um bom desempenho competitivo. O Quadro 17 sumaria as características associadas, então, aos fatores: estrutura, gestão de processos, liderança, orientação de longo prazo, cultura, estratégia e orientação externa.

Quadro 17 - Características e fatores –chave das organizações de alto desempenho (adaptado de WAAL, 2006, p. 206-210)

FATORES	CARACTERÍSTICAS
Estrutura - hierarquia simplificada e enxuta, reduzindo barreiras e camadas estruturais.	> organização simples e enxuta.
Gestão de Processos - simplificação e melhoria contínua de todos os processos.	> processos continuamente melhorados. > recursos desdobrados com eficácia. > processos continuamente otimizados.
Liderança - reforço e manutenção da confiança nos relacionamentos em todos os níveis.	> liderança que mantém relacionamentos com confiança. > liderança dotada de integridade. > liderança que aplica tomada de decisão focadas. > liderança que estimula e cria facilidades. > liderança que desenvolve líderes fortes. > liderança que tolera tentativas e erros. > liderança que inspira as pessoas. > liderança que estimula a mudança e a melhoria. > liderança comprometida com o longo prazo. > liderança que é confiável e humilde. > liderança que mantém as pessoas responsáveis.
Orientação de Longo Prazo - compromisso organizacional prioritário e de longo prazo.	> criação de organização de aprendizagem. > atração de talentos excepcionais. > força de trabalho envolvida e engajada. > criação de ambiente de trabalho firme e seguro. > competências essenciais aprimoradas. > flexibilidade e resiliência desenvolvidas nas pessoas.
Cultura - estímulo à mudança e ao aprimoramento, com luta contínua pela autoconsciência, renovação e desenvolvimento das capacidades gerenciais.	> criação de cultura impulsionada pelo desempenho. > criação de cultura de abertura para o ambiente. > criação de uma identidade compartilhada.
Estratégia - foco no negócio com construção gradual.	> estratégia colocando o negócio em separado.
Orientação Externa - esforço contínuo para aumentar a criação de valor para o cliente.	> elevação da criação de valor para o cliente. > competição com os melhores.

4.3 O capital social e o aprendizado em correlação com o desempenho

As organizações enfrentam, hoje em dia, um ambiente caracterizado por elevados níveis de complexidade, de globalização e de dinamismo, associado a diversas mudanças tecnológicas e a um amplo nível de conhecimento. Assim, torna-se necessário prestar mais atenção ao desenvolvimento e à preservação de habilidades e potencialidades internas. Isso significa mudar a base de conhecimento na organização, bem como a maneira como ela usa seu conhecimento para competir. Em geral, um foco excessivo em problemas técnicos e operacionais, em detrimento dos aspectos sociais, resulta em falhas de abordagem, com influência sobre os resultados.

Embora muitos autores afirmem que uma cultura de confiança e colaboração aumenta o compartilhamento de conhecimento e a eficácia organizacional, ainda são poucas as pesquisas empíricas que confirmem tal proposição.

Rolf Behncke, no prefácio do livro ‘A Árvore do Conhecimento’, de Maturana e Varela, edição 1995, diz que já se pode considerar que a etapa final da destruição da vida humana no planeta começou devido à incompreensão dos seres humanos entre si. Essa destruição inclui, principalmente, a confiança básica recíproca, aquilo que é suporte fundamental da vida social.

Esse autor salienta que nenhuma escola de autonomia ou ciências políticas centra seus estudos no processo fundamental para compreensão da sociedade, que é a aprendizagem. Para ele, dada a importância do processo de aprendizagem social na evolução da sociedade, isso deveria ser tema obrigatório na formação curricular de todo profissional, considerando-se a imensa responsabilidade social implícita aos complexos sistemas sociais modernos.

A explicação do processo de aprendizagem como parte da natureza sociobiológica do ser humano é vital para guiar com mais acerto nossa evolução, visto auxiliar na compreensão da formação da sociedade e o papel social de cada um.

Maturana elaborou uma tese global sobre a natureza cognoscitiva, a partir de uma nova perspectiva que tem como elemento central a autonomia operacional do ser vivo individual. Ele explicou qual é a dimensão de conhecimento na qual

surge e existe a autoconsciência, isso é, a dinâmica social operando em linguagem. Behncke (1995) comenta que o trabalho de Maturana surgiu de uma visão sobre a totalidade, a partir de seu questionamento sobre a natureza e os limites da linguagem humana, enquanto conduzia pesquisas em separado sobre a percepção e a organização do ser vivo. Por volta de 1968, Maturana compreendeu que a organização do ser vivo se explicava a si mesma ao ser vista como uma operação circular e fechada de produção de componentes que produziam a própria rede de relações de componentes que os gravavam (teoria da autopoiese).

Como desenvolvimento individual depende da interação social, o próprio mundo de significados em que se vive é função do viver com os outros. A aceitação do outro é então um fundamento para que o ser observador possa aceitar-se plenamente a si mesmo. Só então se redescobre e pode se revelar o próprio ser em toda a extensão dessa trama interdependente de relações que conformam a natureza existencial de seres sociais.

Schein (2004) sustenta que a cultura, de forma ampla, afeta tanto a satisfação dos indivíduos quanto a eficácia organizacional. Assim, o interesse pelos aspectos culturais tem crescido, na medida em que se tornam também fatores de diferenciação para o desempenho, seja pela adoção de estratégias baseadas no potencial cultural, em vez de na tecnologia dos processos e dos produtos, facilmente copiáveis; seja pelo ambiente com facilidade de mudar normas e valores, mais propício às contínuas demandas, em vez do distanciamento entre gestores e subordinados, com ocultação de problemas e aversão à mudança, não permitindo a evolução do aprendizado.

Segundo Sveiby e Simons (2002, p. 421), o traço cultural de resistência à colaboração é a principal barreira a ser vencida, estando na confiança a sua solução:

[...] internal knowledge transfer is very difficult to achieve. Executives cite the internal “culture” of resistance to sharing as the hardest barrier overcome in the implementation of KM.

[...] a culture of trust and collaboration improves knowledge sharing and organizational effectiveness in general is argued by several authors, who also link trust, collaboration and knowledge sharing.

Locke (2001) aponta o capital social como um dos ingredientes fundamentais para a promoção da confiança, a qual é importante para a prosperidade, para o desenvolvimento econômico e para a eficiência

organizacional. A cooperação e o comportamento de confiança, longe de serem aspectos culturais, constituem-se, na verdade, respostas dos indivíduos à diversidade de oportunidades e restrições presentes no ambiente.

Os resultados de uma pesquisa conduzida por Tsai e Ghoshal (1998), com unidades de negócio de uma grande empresa multinacional da indústria eletrônica, permitiram comprovar que a interação social, uma manifestação da dimensão estrutural do capital social, e a confiança, uma manifestação da dimensão relacional, mostravam-se significativamente relacionados às trocas de recursos interunidades, o que, por sua vez, levava a um efeito significativo na produção de inovações.

Sveiby e Simons (2002), baseados em mais de 8000 respostas de organizações públicas e privadas, argumentam que um clima de trabalho colaborativo tende a aumentar com a idade, o nível educacional e papel gerencial do indivíduo. Em geral, nas empresas privadas nota-se um melhor clima colaborativo, chegando quase no máximo em empresas de médio porte. Eles concluíram, também, que os empregados experimentam um comportamento colaborativo na forma de uma curva em U, pois as pessoas tenderiam a atingir um platô profissional.

Para desenvolver novo conhecimento, bem como utilizar o conhecimento já existente dentro das organizações, a criação e manutenção de um clima de confiança parece ser um fator básico para se assumir os riscos intrínsecos à inovação, à experimentação e ao próprio compartilhamento de conhecimentos.

Huselid (1995 apud HOLBECHE, 2005) estudando o impacto das práticas de trabalho de maior comprometimento, com base em medidas de desempenho financeiro, chegou a um índice que mostrava que um aumento, da ordem de um desvio-padrão, nessas práticas era capaz de resultar em um aumento das vendas anuais de cerca de US\$ 27 mil por empregado, mesmo quando tais práticas não estavam limitadas à estratégia organizacional.

Rucci, Kirn e Quinn (1998) relatam o caso da *Sears, Roebuck and Company* que, em 1995, instituiu o sistema de medição do desempenho *Total Performance Indicators* - TPI, baseado na cadeia de valor ‘empregado-cliente-lucro’, que passou a definir seu novo modelo de negócio, que visa oferecer um lugar atrativo para se trabalhar, comprar e investir.

Após uma análise econométrica, foram estabelecidas relações estatísticas entre as diversas medidas, de tal forma que a Sears pôde ser capaz de prever que uma melhoria de 5 pontos na atitude dos empregados levaria a uma melhoria de 1,3 pontos na satisfação dos clientes, trazendo, em consequência um aumento de 0,5% nas vendas. A Figura 13 resume esse modelo.

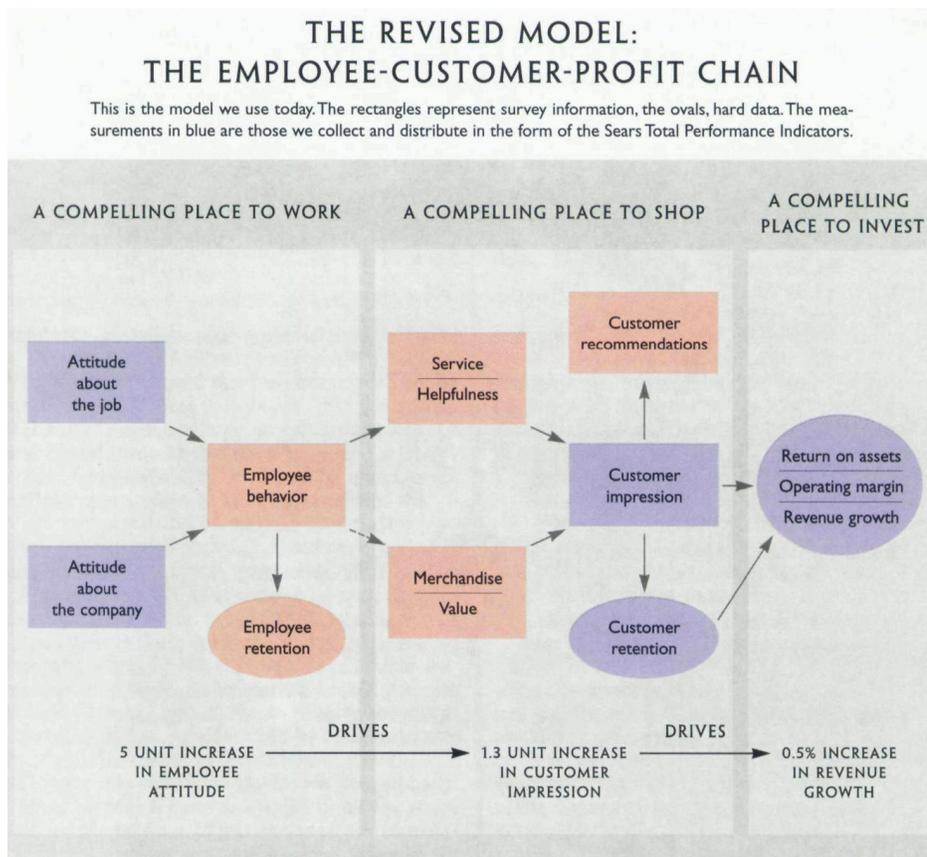


Figura 13 – Modelo TPI da Sears (extraído de RUCCI; KIRN; QUINN, 1998, p.91)

Morgan e Schiemann (1999) comentam que, dentre as descobertas do estudo desenvolvido pela revista *Quality Progress* e a empresa de consultoria *Metrus Group* está o significativo relacionamento encontrado entre a utilização de medidas relativas às pessoas e o retorno sobre os ativos. No entanto, na maior parte das vezes, as organizações desprezam tais medidas, preferindo concentrar atenção nos aspectos relacionados à gestão dos produtos, processos, qualidade e aspectos financeiros.

Esse estudo envolveu respostas de mais de 800 membros da *American Society for Quality* - ASQ, servindo para mostrar quanto que as medições relativas

às pessoas não são devidamente consideradas no entendimento dos resultados dos negócios (p. 48):

Despite all the evidence, people measures have often taken a back seat to other business metrics. While many of the executives in the study express a desire to do a better job of people measurement and management, it is clear other aspects of their work have higher priority. This happens because many do not understand the potential power of people metrics, and many who come out of financial, sales, or engineering backgrounds are wary of analyses that are based on intangibles rather than hard facts.

Nesse estudo, apenas 22% de organizações líderes na indústria e 14% de outras companhias disseram utilizar medidas relacionadas às pessoas na predição da satisfação dos clientes e do desempenho financeiro.

A Tabela 1 sumaria as diferenças marcantes de desempenho obtidas nessa pesquisa entre as organizações que levam em conta medidas específicas sobre as pessoas, geralmente nos aspectos de cultura, valores, liderança e comprometimento dos empregados, e aquelas organizações que não consideram tais medições na avaliação do desempenho dos seus negócios.

Tabela 1 – Diferenças de rentabilidade na pesquisa QP/Metrus (adaptado de MORGAN; SCHIEMANN, 1999, p. 48)

PESQUISA QUALITY PROGRESS / METRUS GROUP 1999	ROI (return on investment) em 5 anos	ROA (return on assets) em 1 ano
Número de organizações	78	112
Onde medidas relativas às pessoas são parte do conjunto usado na gestão	146,0%	4,6%
Onde não	97,0%	1,9%
Onde os gestores reconhecem o valor das pesquisas junto aos empregados	136,0%	3,7%
Onde não	71,0%	0,7%

Bontis, Crossan e Hulland (2002). em um trabalho empírico envolvendo 32 organizações participantes do *Investment Funds Institute of Canada - IFIC*, analisaram a ligação entre a aprendizagem organizacional, a falta de alinhamento entre o estoque e os fluxos da aprendizagem e o desempenho. Concluíram que há uma correlação positiva entre o aprendizado em todos os níveis e o desempenho

nos negócios, chamando atenção para a importância de se facilitar os fluxos internos de aprendizado (p. 459-460):

[...] The results of our study support the premise that there is a positive relationship between the stocks of learning at all levels in an organization and its business performance. Furthermore, the proposition that the misalignment of stocks and flows in an overall organizational learning system is negatively associated with business performance is also supported. These findings are significant, since they call into question the traditional focus of organizational learning research and management practice on learning at the individual and group levels. Specifically, the current results indicate that organizational level learning is more closely related than either individual or group level learning to organizational performance. This suggests that companies may be over-investing in the development of individual competencies and capabilities, and under-investing in mechanisms to facilitate the flow of learning between levels. It is also important to recognize that investments that build stocks of learning at the individual and group levels may be wasted if the flows of learning are obstructed.

Buscando constatar empiricamente essas questões, López; Peón e Ordás (2004) analisaram uma amostra de 2740 empresas espanholas, com mais de 200 empregados. Seu trabalho apresentou resultados coerentes com as conclusões de Bontis, Crossan e Hulland (2002), reforçando, ainda mais, a importância da aprendizagem organizacional como fonte de vantagens competitivas.

Esses estudos fornecem evidências empíricas para a hipótese que a cultura colaborativa influencia a aprendizagem organizacional, e, por sua vez a aprendizagem organizacional mostra-se correlacionada ao desempenho, tendo em vista os relacionamentos estatisticamente significativos que foram obtidos.

Dessa forma, considerando a cultura colaborativa como uma potente alavanca para a aprendizagem organizacional, as organizações interessadas em melhores resultados deveriam adotar uma postura de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos.

Realmente, parece ser ainda pequeno o número de organizações que obtém vantagens da oportunidade de melhor utilizar as medidas relativas às pessoas. Pois, apesar do alarde acerca do valor das pessoas para as organizações, muitos gestores tratam as medições relativas a essa dimensão humana como algo não estratégico, pouco concreto, amorfo e conseqüentemente, não merecedor de tempo e atenção para sua consideração.

No Brasil, em setembro de 2004, a revista Exame publicou reportagem de Claudia Vassallo, que sem um maior aprofundamento, alertou sobre a maior rentabilidade média verificada para as ‘melhores empresas para trabalhar’ perante

o conjunto das 500 maiores empresas do país e constatou essa mesma situação ao comparar os maiores ganhos obtidos com o investimento em ações de empresas com essa classificação nos Estados Unidos e na Inglaterra, em relação aos índices *Standard and Poor's 500* e *FTSE all-share*, respectivamente, referentes ao mercado mobiliário americano e à *London Stock Exchange*, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Diferenças de rentabilidade com as melhores empresas para trabalhar (adaptado de VASSALLO, 2004, p. 24-25)

PAÍS	PERÍODO	GRUPAMENTO	QDE.	RENTAB.	
BRASIL	(2003)	maiores empresas	500	12,4%	
		rentabilidade média	melhores para	150	17,3%
		sobre o patrimônio	trabalhar	10	20,7%
INGLATERRA	(mar/99-mar/04)	FTSE all-share	todas	-19,8%	
		melhores p/trabalhar	50	57,5%	
EUA	(jan/98-jan/04)	S&P	500	25,0%	
		melhores p/trabalhar	100	135,0%	

4.4

A inconsistência do BSC perante a aprendizagem organizacional

Tal qual outras metodologias, o BSC apresenta pontos fortes e fracos. Segundo Kanji e Sá (2002), as forças do modelo BSC são:

- pôr junto, em um relatório único, muito dos elementos aparentemente discrepantes da agenda competitiva das organizações;
- ter a habilidade de traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis e medidas de desempenho;
- ser uma abordagem holística para a avaliação do desempenho organizacional;
- focar em num número limitado de medidas críticas;
- ter flexibilidade e adaptabilidade para atender a diversas organizações;
- apresentar senso de interdependência entre as várias áreas organizacionais ao considerar em conjunto todas as medidas operacionais importantes;
- ter forte enfoque em clientes e mercado;

- desenvolver entre os gerentes uma visão mais clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar e quais são as alavancas críticas a serem acionadas para o alcance desses objetivos;
- ser fácil de usar.

Segundo os mesmos autores, porém, o BSC apresenta os seguintes pontos fracos:

- ser um modelo conceitual, o que dificulta a conversão para um modelo de medição;
- não mostrar claramente as interações entre critérios;
- não ser uma abordagem completa, uma vez que há ênfase em clientes e acionistas, desconsiderando outros importantes stakeholders (partes interessadas) como empregados, fornecedores e a comunidade;
- dar mais ênfase ao resultado;
- focar, principalmente, medidas de desempenho tomadas a partir da cúpula dirigente – medidas tomadas “de cima para baixo”;
- não monitorar a competição, tornando a abordagem mais estática do que dinâmica;
- permitir o surgimento da possibilidade de fixação da atenção e compromisso dos empregados somente com relação ao que é medido.

Uma outra crítica relevante é a de Fernandes (2001a) que aponta a desconsideração dos princípios da dinâmica de sistemas no desenvolvimento dos mapas estratégicos BSC, que tendem a simplificar o processo de pensamento estratégico, comprometendo o aprendizado de alto nível, tão necessário no contexto de complexidade dinâmica vivido pelas organizações modernas. Dessa forma, para Fernandes, ao se utilizar um mapa BSC, a estratégia da organização se resume a um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que devem ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados.

De fato, para Kaplan e Norton (2001) o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico, à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico. Dessa forma, a partir do estudo da correlação dos indicadores poder-se rejeitar ou aceitar hipóteses, revisando a estratégia e criando um ciclo de aprendizado de ciclo duplo, como sugerido por Argyris (1977) e visto no item 2.5.1.

Entretanto, adverte Fernandes (2001b), que o desdobramento da estratégia pelo BSC comunica os objetivos estratégicos através de relações de causa e efeito em forma linear e estática, desconsiderando os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* (tempo de espera) da estratégia.

Uma outra crítica, no campo da aprendizagem organizacional, diz respeito à própria base de sustentação do modelo de causa e efeito proposto para o BSC. Se, de fato, a perspectiva de aprendizagem proposta por Kaplan e Norton (1992) tem por base os fundamentos da aprendizagem organizacional, esses autores há muito deveriam ter mostrado a conexão do seu trabalho com essa área de estudo bastante desenvolvida.

4.4.1

A questão dos ativos intangíveis e do conhecimento

Conforme alerta Terra (2005), foi somente com a publicação do seu terceiro livro, Mapas Estratégicos, (KAPLAN; NORTON, 2004a), que a questão dos ativos intangíveis e do conhecimento nas organizações ganhou mais importância na visão de seus autores, embora eles já apresentassem a perspectiva do aprendizado e crescimento desde o surgimento do modelo BSC, inicialmente denominada de inovação e aprendizagem (KAPLAN; NORTON, 1992).

Contudo, uma análise mais profunda desse livro mostra que eles fundamentalmente lançaram mão de apenas alguns conceitos que a literatura e a prática de gestão do conhecimento vêm há muito elaborando. Se por um lado isso é positivo, por outro, também serve para mostrar que o BSC possui um ponto fraco, justamente por Kaplan e Norton destacarem que a perspectiva de aprendizado e crescimento se constitui na base de sustentação das outras três (processos internos, clientes e mercado e finanças). Sua debilidade mina, portanto, todo o modelo.

Piorando essa situação, há o fato da perspectiva de aprendizado e crescimento ser aquela que exige uma visão estratégica mais conceitual, com maior atenção aos aspectos subjetivos da gestão, incluindo como considerar as pessoas, em seus diversos papéis dentro das organizações, como os elementos

capazes de garantir diferenciação e vantagens competitivas, mediante a gestão dos ativos intangíveis e da capacidade de aprendizagem e inovação.

No entanto, ao invés de utilizar o vasto campo conceitual já desenvolvido acerca dessas questões, Kaplan e Norton (2004c) adotaram abordagens superficiais e reducionistas.

Conforme lembra Terra (2005), mesmo empresas líderes nas áreas de gestão do conhecimento têm demonstrado, na prática, que a medição da efetividade dos esforços nessa área, comparativamente aos resultados empresariais, são bastante difíceis de ser quantificados e que, frequentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer a utilização da prática de contar histórias, para explicar como iniciativas de gestão levaram a resultados empresariais. Isso assim ocorre porque o processo de aprendizado organizacional é não linear e predominantemente social, envolvendo elementos de difícil mensuração, tais como a habilidade de comunicação, o compartilhamento coletivo dos valores e modelos mentais e a satisfação de pertencer a um grupo.

Brown (1999) notou, em sua experiência de consultoria em organizações dos vários tipos, que quase sempre as medidas de desempenho associadas ao papel das pessoas são as menos sofisticadas, bem como as que menos se relacionam com os objetivos estratégicos. Em geral, não há muita variação, sendo medidas tipicamente adotadas: rotatividade, nível educacional, adesão ao treinamento ou atendimento de planos de desenvolvimento.

4.4.2

A evolução da abordagem

Marr (2004, p. 18) demonstra surpresa com a grande mudança na ênfase com que os tópicos relativos a aprendizado, conhecimento e ativos intangíveis foram considerados por Kaplan e Norton ao longo da edificação do BSC, desde uma simples preocupação com a medição do desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992), para a oferta de um modelo de gestão (KAPLAN; NORTON, 1996b), depois para a modelagem da mudança estratégica (KAPLAN; NORTON, 2000b)

e, finalmente, para o modelo de gestão da prontidão dos ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004c):

In their first book – The Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1996) – the term intangible assets is referenced in the index just twice (on pages three and seven of the introduction to the subject). In their second book – The Strategy – Focused Organization (Kaplan and Norton, 2000, p.93) – intangible assets are not indexed at all, but it is in fact mentioned in the following passage: “ The learning and growth strategy defines the intangible assets needed to enable organization activities and customer relationships to be performed at ever-higher levels of performance”. In their third and latest book – Strategy Maps (Kaplan and Norton, 2004) – intangible assets are suddenly promoted to the book’s primary subject matter, indeed its subtitle is Converting Intangible Assets into Tangible Results.

A Figura 14 traduz a modelagem da perspectiva de aprendizado e crescimento por Kaplan e Norton em 2000.



Figura 14 – Interpretação dos ativos intangíveis presentes na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* em 2000

Segundo Marr (2004, p.19), a perspectiva de aprendizagem e crescimento nunca foi bem compreendida, seja pelos praticantes do BSC, seja inclusive por seus idealizadores:

However, the learning and growth perspective of the balanced scorecard has long been considered its weakest link, and Kaplan and Norton admit that this is so (see their response to “Letters to the Editor”. Harvard Business Review, May 2004). They concede that several managers have told them this perspective is the “black hole” of their balanced scorecard. The authors’ own observations have been that few organizations have easily figured out how to populate this perspective with meaningful and strategically relevant performance measures. A recent study shows

that a third of balanced scorecard users do not even have a learning and growth perspective (Speckbacher et al., 2003).

Desconsiderando as definições já trabalhadas por diversos outros autores e contribuindo para aumentar a diversidade de conceitos no estudo dos ativos intangíveis, Kaplan e Norton, no livro Mapas Estratégicos (2004a), apontam para uma nova classificação, afirmando que esses ativos seriam estrategicamente tratados no escopo da perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC.

Segundo eles, os ativos intangíveis constituem-se em uma forte vantagem competitiva que pode ser gerida pela organização para agregar valor mediante o alinhamento com as estratégias (KAPLAN; NORTON, 2004c, p. 52-54):

Unlike financial and physical ones, intangible assets are hard for competitors to imitate, which makes them a powerful source of sustainable competitive advantage. If managers could find a way to estimate the value of their intangible assets, they could measure and manage their company's competitive position much more easily and accurately.

[...]

By understanding the problems associated with valuing intangible assets, we learn that the measurement of the value they create is embedded in the context of the strategy the company is pursuing.

An organization cannot possibly assign a meaningful financial value an intangible asset like "a motivated and prepared workforce" in a vacuum because value can be derived only in the context of the strategy. What the company can measure, however, is whether its workforce is properly trained and motivated to pursue a particular goal.

Viewed in this light, it becomes clear that measuring the value of intangible assets is really about estimating how closely aligned those assets are to the company's strategy.

De fato, Bontis (1999) comenta que muitas organizações ainda não têm consciência de que seu pessoal, seus recursos, seus processos de negócio estejam em condições de apoiar a estratégia.

Nesse particular, Kaplan e Norton (2004a) enxergam que os ativos intangíveis poderiam ser constituídos por:

- a) capital humano – habilidades, talentos e conhecimentos das pessoas;
- b) capital da informação – redes, bancos de dados, sistemas de informação e infra-estrutura tecnológica;
- c) capital organizacional – liderança, cultura organizacional, habilidade das pessoas em trabalhar em grupo e compartilhar conhecimentos, alinhamento das pessoas para com os objetivos estratégicos.

Esses autores apontam a necessidade de alinhar e integrar os ativos intangíveis aos processos e à estratégia organizacional, reconhecendo sua essencialidade para o sucesso de novas trajetórias, que “exigem que os sistemas de gestão da comunicação e do desempenho estejam alinhados com as realizações almejadas pela organização” (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 316).

Antes deles, Sullivan mostrava a importância do alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia e o papel central da identificação e fortalecimento da cadeia de valor da organização (2000 apud GRENN, 2005, p. 196-197):

The alignment of the firm's intangible assets with its vision and strategy is a powerful idea. Indeed, the idea of alignment underlies virtually all management theories, concepts, fads and fashions. The power of the concept of alignment is that companies can focus their resources and activities on a set of objectives for achieving them faster, or without unnecessary effort.

Value chain creation begins with a review of the business enterprise vision and strategy and the roles for its intangible assets. The value chain :

- *Enables businesses to shift their resources to capture potential value*
- *Provides a framework to view how a company can build and sustain a competitive advantage over its competitors that ensures long-term profitability and survival*
- *Is a unique combination of activities that together create competitive value-added products or services for a company*
- *Consists of tasks and activities that are organized into workflow applications that eliminate waste – unnecessary and redundant task and automation of routine tasks*
- *Consists of and represent business components that are interdependent*
- *Is dynamic – it is re-created daily by its components and their relationships*

Segundo Stewart (1998), deve-se definir e gerenciar os ativos intangíveis, alinhando-os à estratégia da organização e entendendo-se o que fazer com eles.

O foco da abordagem do capital humano, por Kaplan e Norton (2004b) fica restrito à competência, isso é, a disponibilidade de habilidades, talentos e conhecimentos para executar as atividades demandadas pela estratégia.

Ao tratarem do capital organizacional, Kaplan e Norton (2004b) denotam que há muito mais a se considerar quando definem, na parcela da liderança, a necessidade de contar com líderes que apresentem competências essenciais de foco no cliente, de estímulo ao trabalho de grupo e de comunicação aberta.

Ao mesmo tempo, eles apontam sete comportamentos básicos, que as pessoas das organizações que tiveram sucesso na transformação estratégica mostraram ter em comum, tanto na criação de valor para a organização, quanto na execução da estratégia: foco no cliente, foco em inovação; foco em resultado;

compreensão da missão; visão e valores organizacionais; responsabilização; capacidade de comunicação e de trabalho em grupo.

Em especial, quanto à cultura organizacional, Kaplan e Norton (2004a) definem sua crença de que a estratégia dite a cultura e, embora até cite a tentativa de sua mensuração, pelo modelo de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), devidamente diferenciada do construto de clima organizacional (ARGYRIS, 1958), acabam por afirmar que “a literatura sobre estratégia não encara a cultura como essencial para a implementação eficaz, os instrumentos existentes para a mensuração da cultura não captam as crenças e os entendimentos dos indivíduos sobre a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 295).

Ao tratarem do trabalho em equipe, eles redirecionam a abordagem para aspectos relativos à gestão do conhecimento, discutindo geração, organização, desenvolvimento e distribuição do conhecimento.

Quanto à parcela alinhamento, dando foco nas questões da compreensão da estratégia e do alinhamento ao nível organizacional e pessoal, Kaplan e Norton, citando Peter Senge, reconhecem o valor que isso tem para a mudança organizacional, tendo em vista o suporte ao *empowerment*, à inovação e à assunção de riscos. Cabe ressaltar que essa questão do alinhamento se mostrou tão essencial para esses autores que resultou no elemento central de sua mais recente obra publicada: Alinhamento (KAPLAN; NORTON, 2006).

Em resumo, a abordagem de Kaplan e Norton sobre o capital da informação restringe-se ao ferramental de sistemas, redes, tecnologias e gestão para tratar informações. Ao fazerem isso e ao resumirem a medição do desempenho frente aos objetivos estratégicos, na perspectiva de aprendizado e crescimento, à mera interpretação do nível de prontidão desses tipos de ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2004b) ratificam a superficialidade com que o entendimento sobre esses ativos é tratado.

O modelo BSC de causa e efeito passa a não possuir uma base sólida para estruturação da estratégia, uma vez que não se busca entender como formam e se desenvolvem esses ativos intangíveis.

A Figura 15 traduz a modelagem da perspectiva de aprendizado e crescimento por Kaplan e Norton em 2004.



Figura 15 – Interpretação dos ativos intangíveis presentes na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* em 2004

Conforme Marr (2004), acredita-se que essa tentativa isolada de Kaplan e Norton (2004b), de melhor esclarecer os fundamentos da perspectiva de base do modelo BSC, dificulta bem mais do que auxilia ao desconsiderar e ao abordar superficialmente os mecanismos do processo de aprendizagem organizacional. É pertinente a crítica de Marr (2004, p.24-25):

The evolution of established management approaches to meet contemporary needs should generally be applauded; however, re-defining fundamental concepts – such as intangible assets – to inadequately fit an existing framework causes confusion. We believe that this latest attempt to shed more light on the components of the learning and growth perspective might backfire, and, instead of providing clarity, add to the already existing confusion of what the intangible value drivers are in today's organizations.

Demonstrando bastante distância da riqueza conceitual que envolve a aprendizagem organizacional, Kaplan e Norton passaram ao largo de questões mais críticas e profundas como a questão política levantada por Rodrigues, Child e Luz (2004).

Segundo esses três autores, a concepção mais comum da aprendizagem como algo positivo, ou emancipatório (FIOL; LYLES, 1985; SENGE, 1994), que traz benefícios a todos os empregados, com ações de compartilhamento que fazem com que as idéias se transformem em uma propriedade da organização, pela conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), ignora os conflitos de interesse entre a administração e os empregados. Com isso, há a possibilidade de que a aprendizagem organizacional possa se tornar serva das

políticas que não são de interesse coletivo. Como consequência, a aprendizagem organizacional seria até mais sujeita a criar uma ruptura de confiança entre a administração e os empregados do que reforçar a confiança entre eles.

Sveiby (1998c) ao comparar o BSC com o modelo *Intangible Assets Monitor* - IAM de avaliação de ativos intangíveis apresenta as seguintes diferenças:

1. *The Intangible Assets Monitor is based on the notion of people as an organisation's only profit generators. The profits generated from people's actions are signs of that success, but not the originator of it. Human actions are converted into both tangible and intangible knowledge "structures". These structures are directed outwards (external structures) or inwards (internal structures). These structures are assets, because they affect the revenue streams. BSC does not make this assumption.*
2. *The Intangible Assets Monitor assumes a set of three Intangible Assets, and that we should try and find metrics indicating the growth, renewal, efficiency and stability of these assets. The idea should be to get a "peek" into how the intangible asset(s) are developing, by designing indicators that correlate with the growth of the asset in question, its renewal rate, how efficiently we are at utilising it, and the risk of losing it. BSC achieves its purpose to balance the traditional perspective by adding the three other perspectives, there could in principle be many more perspectives.*
3. *BSC does not question the foundation of "what constitutes a firm". While the Intangible Assets Monitor is based on the notion of a "knowledge perspective" of a firm, Kaplan and Norton regard the notion of the firm as given by its strategy. They just want managers to take a more "balanced view". They argue in their book p.8 (1996): "The Balanced ScoreCard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and the measures of the Score Card are derived from an organisation's vision and strategy."*

Finalmente, Marr e Adams (2004, p. 23-25) criticam mais severamente o modelo BSC ao apontar lacunas importantes quanto à consideração dos ativos intangíveis e ao supor as tentativas de Kaplan e Norton de sucessivamente rever as bases conceituais de seu modelo, adaptando-o às tendências temáticas postas em foco no campo da gestão estratégica, desde 1990:

[...] the concept of relationship capital is completely missing from Kaplan and Norton's definition of intangible assets.

[...]

So, let us be clear, when Kaplan and Norton use the term intangible assets, we need to be aware that they are not using it to mean quite the same thing as other authors who specialize in the subject.

[...]

Cynics might argue that Kaplan and Norton have some history of adapting their framework to contemporary needs. This has been done on both a macro and micro level. On the macro level, the balanced scorecard has evolved from a measurement (Kaplan and Norton, 1992) to a management framework (Kaplan and Norton,

1996), then to a strategic change framework (Kaplan and Norton, 2000) and then to a framework to manage the readiness of intangible (Kaplan and Norton, 2004).

De fato, uma comparação do modelo de perspectivas do BSC com o modelo de ativos intangíveis proposto por Edvinsson (1997), permite a realização de correspondências interessantes, conforme mostrado na Figura 16, denotando a capacidade transformadora do desenrolar da estratégia sobre os ativos intangíveis até a obtenção do valor financeiro.

No entanto, até o momento, na perspectiva financeira, tal qual concebida por Kaplan e Norton (1992), o capital intelectual não foi associado à obtenção de resultado, nem ao valor do negócio.

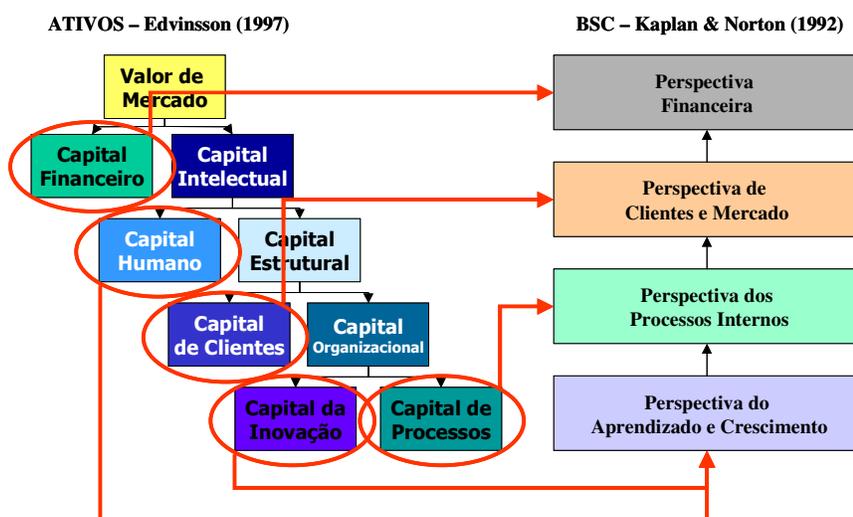


Figura 16 – Correspondência entre ativos intangíveis e as perspectivas do BSC

Também nessa perspectiva, a estratégia de crescimento do valor para os investidores, via a expansão das oportunidades de receita e o aumento do valor para os clientes é tratada sem considerar o efeito cada vez maior de valoração dos ativos intangíveis na composição do valor de mercado.

A Figura 17 e a Tabela 3 (com valores de abri/1995) mostram exemplos dessa composição, bem como a surpreendente evolução ocorrida a partir dos anos 90.

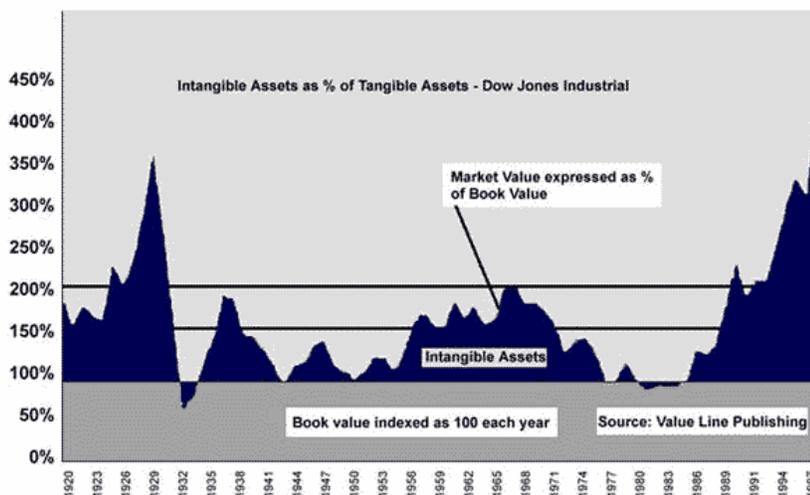


Figura 17 – Evolução do valor de mercado segundo o Índice *Dow Jones* (extraído de SVEIBY, 1998c)

Tabela 3 – Comparações entre valor do patrimônio, ativos intangíveis e valor de mercado (extraído de SVEIBY, 1995)

Company	Equity (= Net Tangible Assets)	Intangible Assets	Market Value
Microsoft	\$4,5 Bill	\$44,6 Bill	\$49,1 Bill
IBM	\$22,5 Bill	\$31,5 Bill	\$54 Bill
Ford Motor Co.	\$21,4 Bill	\$8,6 Bill	\$30,0 Bill
McDonalds	\$6,2 Bill	\$20,0 Bill	\$26,2 Bill
Coca Cola	\$5,2 Bill	\$73,4 Bill	\$78,6 Bill

Tendo em vista a multiplicidade de informações envolvidas, as características conhecidas que as organizações de alto desempenho apresentam e as bases teóricas que associam as questões de gestão do capital social e do aprendizado com o desempenho, torna-se imprescindível mostrar que organizações que apresentam resultados favoravelmente destacáveis, de fato possuem um capital social bem tratado. Embora, nesses casos, adotando o BSC, na avaliação da perspectiva de aprendizado e crescimento, o tratamento das questões relativas aos ativos intangíveis desconsidera os fatores que impulsionam o capital social.

Assim, neste ponto, cabe empreender um trabalho de campo que permita confirmar a existência de um elevado nível de confiança e de aprendizagem

organizacional nos praticantes do BSC, bem como associar esses fatos à constatação de um desempenho organizacional superior.