

## 6 UMA NOVA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desde o início do século XX, a gestão das organizações pôde se valer de uma visão mais clara da complexidade humana inerente aos sistemas de trabalho que, contudo, esteve à margem das considerações estratégicas até o momento em que os ativos intangíveis passaram a ofuscar o valor do capital financeiro. E, dentro desse contexto de mutação, o BSC pode ser visto como uma proposta interessante e simples para integrar os objetivos estratégicos e a avaliação do desempenho organizacional com um escopo mais amplo.

A busca por patamares excelentes de desempenho ocorre aliada ao desenvolvimento da capacidade de aprendizagem das organizações. Com isso, os mecanismos de avaliação, estão, cada vez mais, conjugados com o aprimoramento ou inovação dos produtos, processos, padrões e práticas de gestão.

Assim, o tratamento das deficiências de aprendizagem é essencial na compreensão da realidade, clareando as ameaças à sobrevivência da organização e permitindo a identificação de novas oportunidades.

Nesse Capítulo, é mostrado que para que haja alinhamento entre as unidades organizacionais, seus recursos e os resultados obtidos é necessário um claro entendimento sobre as hipóteses básicas associadas às estratégias, por parte de todos na organização.

Ao longo dos últimos 15 anos, o *Balanced Scorecard* - BSC tem sofrido muitas críticas, embora ainda se mantenha como uma ferramenta de gestão com utilização crescente e com elevada satisfação declarada por seus usuários, conforme atesta pesquisa da *Bain & Company* sobre ferramentas de gestão, edição 2005 (RIGBY, 2006), cujo gráfico relativo ao BSC é reproduzido na Figura 32.

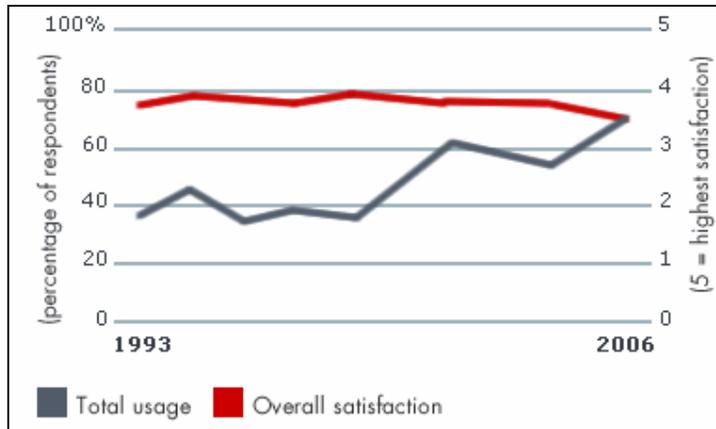


Figura 32 – Pesquisa *Bain and Co.* sobre ferramentas de gestão (extraído de RIGBY, 2007).

## 6.1 A essência humana e o trabalho

Linda Holbeche (2005, p. 375) faz lembrar que o trabalho apresenta uma complexidade humana que lhe é própria, que na maioria das vezes vem sendo desconsiderada até o instante em que problemas de atitude começam a surgir, pelo distanciamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais:

*Work represents the dynamic intersection between social, business and an individual's personal needs and values. Most people have personal values, even if they never consciously think about them. They only become aware of their values when they feel discomfort or, worse, when they are placed in an position of contravening their own values.*

[...]

*Of course, no gap between espoused and actual values is the ideal, through many organizations claim that their values are aspirational and intended to encourage preferred behaviour. However, if the gaps between the 'walk' and the 'talk' are large, employees are unlikely to trust their organization to look after their interests, or be willing to commit to it emotionally.*

Para Fukuyama (1996), os locais de trabalho funcionariam mais eficientemente se todos os empregados, e não apenas os mais qualificados, se comportassem e fossem tratados como profissionais tecnicamente acreditados, com padrões de comportamento e julgamento implicitamente aceitos. Para ele, além de certo ponto, a proliferação de regras com o objetivo de regular tipos de relacionamentos cada vez mais abrangentes não é uma garantia de eficiência

racional, tornando-se um indício de disfunção social. Comumente, passa-se a um relacionamento inverso entre regras e confiança. Isso é, quanto mais as pessoas dependem de regras para regular suas interações, menos confiança depositam umas nas outras, e vice-versa.

Tal fato pode ser relacionado ao enfoque sociotécnico da organização do trabalho, conforme concebido pelos pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, objetivando obter a melhor combinação possível entre o sistema técnico e o sistema social, isso é, otimizando “o inter-relacionamento entre a base técnica e o conjunto de trabalhadores que a opera” (DUARTE, 1987, p. 9).

Fukuyama alerta que a teoria econômica neoclássica contemporânea oferece um modelo relativamente simples da natureza humana, na qual os seres humanos são ‘indivíduos maximizadores da utilidade racional’. Isso é, os seres humanos buscam maximizar o benefício para si próprios sem se preocupar com o benefício de quaisquer grupos de que façam parte. Assim, os economistas neoclássicos postulam que o maior bem para a sociedade, como um todo, pode ser alcançado permitindo-se aos indivíduos satisfazer seu auto-interesse por meio do mercado.

Contudo, isso não é suficiente para explicar todo o comportamento humano. Fukuyama (1996) completa:

Não há dúvida de que os seres humanos são, como os economistas dizem, fundamentalmente egoístas e de que perseguem seus interesses egoístas de maneira racional. Mas eles também têm um lado moral no qual sentem obrigações para com os outros, um lado frequentemente em contradição com seus interesses egoístas. Como a própria palavra cultura sugere, as regras éticas mais altamente desenvolvidas são alimentadas pela repetição, pela tradição e pelo exemplo. Essas regras podem refletir uma racionalidade adaptativa mais profunda; podem servir a fins economicamente racionais; e, no caso de alguns poucos indivíduos, podem resultar de um consentimento social. Mas são transmitidas de uma geração para outra como hábitos sociais não-racionais. Esses hábitos, por seu turno, garantem que os seres humanos nunca se comportem meramente como egoístas maximizadores da utilidade, como postulam os economistas (p. 56).

[...]

A lei, os contratos e a racionalidade econômica fornecem uma base necessária, mas insuficiente tanto para estabilidade quanto para a prosperidade das sociedades pós-industriais; elas precisam ser fomentadas igualmente com reciprocidade, obrigações morais, deveres em relação à comunidade e confiança, que se baseiam mais no hábito do que no cálculo racional. Essas premissas não são anacronismos numa sociedade moderna; pelo contrário, são a condição *sine qua non* para o seu sucesso (p. 26).

[...]

Os seres humanos frequentemente não agem como maximizadores racionais da utilidade, em qualquer sentido mais estrito do termo utilidade, e sim investem na atividade econômica muitos valores morais de suas vidas sociais mais amplas.

Tanto as instituições políticas democráticas quanto as empresas dependem de confiança para poder funcionar eficientemente, e a redução da confiança numa sociedade exigirá um governo mais intervencionista e autoritário para regular as relações sociais (p. 381).

Levering (1997, p. 11) afirma que “o trabalho é um dos principais meios pelos quais a vida se torna significativa”. Nesse sentido, é muito mais do que compreender o impacto do trabalho e ter responsabilidade pelo que faz. Há também uma importante dimensão social, relacionada com a contribuição que faz à sociedade.

### **6.1.1 A gestão baseada na confiança**

A questão da confiança surge quando uma decisão ou ação necessita ser tomada em uma situação que envolve algum grau de incerteza e risco. Uma vez que esse é o dia-a-dia das organizações, a confiança passa efetivamente a desempenhar um papel crítico na gestão. Considerando que na essência, as organizações são as pessoas, seja nas relações intra ou interorganizacionais, a incerteza estará relacionada à imprevisibilidade do comportamento dos grupos e dos indivíduos.

De uma forma geral, o resultado mais imediato do desenvolvimento de relações de trabalho mais próximas entre as pessoas é a geração de confiança mútua (PRESCOTT; WILLIAMS, 2003).

Para Rosner (2001), os seres humanos assemelham-se às partículas subatômicas ao estabelecerem combinações que podem tanto ser inúteis quanto altamente explosivas. Também para Granovetter (1985 apud ROBBINS, 2002), por sua própria natureza, a confiança leva ao risco do desapontamento ou do abuso.

Retornando a uma definição desse fator crítico para o sucesso do trabalho coletivo, pode-se encontrar, em Edmondson e Moingeon (2001), a confiança como sendo a crença de que renunciar a algum grau de controle sobre uma situação ou sobre uma ou mais pessoas não levará a uma perda ou dano pessoal.

Compreendida como um estado cognitivo, a confiança seria a prontidão de colocar recursos à disposição dos outros, sendo que tal prontidão é baseada na expectativa de que eles não serão usados de maneira que vá deixar quem confiou em situação pior.

Handy (1995) acredita que o controle deve ser substituído pela confiança em que indivíduos e grupos possam levar a cabo tarefas organizacionais críticas sem uma supervisão cerrada.

Para Robbins (2002), a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões. Assim, a confiança requer tempo para se formar, ser construída e acumulada. É algo essencial para a administração, pois é impossível liderar pessoas que não confiam no líder. Afinal, conforme destaca Zand (1997 apud ROBBINS, 2002, p. 327):

Parte da tarefa do líder tem sido trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação.

A natureza das situações nas quais a confiança se aplica está sujeita a diferentes interpretações. Os gerentes que dizem confiar em um subordinado, ou membros de times que confiam uns nos outros, podem estar referindo-se a aspectos muito diferentes, tais como a crença de que o outro é capaz de produzir um resultado desejado, ou, que o outro irá comportar-se de maneira que apóie os interesses de quem ele confiou. O primeiro envolve confiança na competência, e o último, confiança nas intenções. Esses são tipos de confiança conceitualmente distintos.

As organizações devem prestar atenção rigorosa na construção da confiança, em especial favorecendo a criação de ambientes nos quais os participantes sintam-se à vontade para levantar questões e preocupações.

Deve-se atentar para o risco que as organizações correm de perder a confiança estabelecida nos momentos de crise. Nesses casos, contudo, prejuízos acontecem não apenas devido ao incidente em si, mas por causa da maneira como ele foi tratado pela organização (GALFORD; DRAPEAU, 2003).

Nesse ponto, deve-se recordar o objetivo amplo de Argyris (1994, p. 78) de desenvolver organizações capazes da aprendizagem de laço duplo, uma vez que certos processos de raciocínio empregados inibem a troca de informações. Então, em lugar da aprendizagem mais ampla, o que se obtém são “atitudes defensivas, profecias auto-realizáveis, processos auto-alimentados e erros em escalada, provocando desconfiança, atitudes defensivas e profecias que se auto-realizam”. O desenvolvimento do laço duplo de aprendizagem, por requerer a investigação extensiva de pontos de vistas e experiências, exige que sejam minimizadas as atitudes defensivas e que se tenha mais atenção e habilidade para lidar com os seres humanos.

Segundo Robert Levering (1997), onde existe confiança, em geral, o empregador acredita que os trabalhadores querem ser produtivos e participar integralmente do empreendimento. Nesta situação, os empregados presumem que seu empregador, no fundo, tem os mesmos interesses que eles. Assim, a confiança faz com que os empregados adquiram um senso mais profundo de realização com seu trabalho.

### **6.1.2 Um excelente lugar para trabalhar**

Embora um relacionamento de confiança entre o empregador e os empregados seja o alicerce de um excelente lugar para se trabalhar, ainda são necessários dois outros tipos de relacionamento, quase tão importantes quanto esse. No modelo de Levering (1997) para avaliação da existência de tal lugar, além da confiança entre empregador e empregado são também considerados:

- o relacionamento do empregado com a função em si – ou seja, se as tarefas são entediantes ou desafiadoras, sem importância ou socialmente significativas, se a contribuição pela realização das tarefas tem um significado muito além do pagamento que se recebe;
- o relacionamento entre os empregados, incluindo gerentes - ou seja, se há coleguismo, se há o sentimento de ser parte de uma comunidade harmoniosa.

Também nesse ponto, o enfoque sociotécnico deve ser lembrado quando explicita as características extrínsecas e intrínsecas do trabalho, que podem nortear as negociações entre empregados e gerentes à luz dos princípios dessa óptica de organização do trabalho (TRIST, 1981 apud DUARTE, 1987).

Uma visão prática disso reside no trabalho do *Great Place to Work Institute* Brasil, que aplica em empresas brasileiras os conceitos e a metodologia de avaliação de excelentes lugares para trabalhar, desenvolvida por Robert Levering. Dentre os serviços prestados por essa consultoria, destacam-se as pesquisas em que são selecionadas as ‘150 Melhores Empresas para Trabalhar’. Mundialmente o GPTW realiza essas pesquisas em mais de 25 países nas Américas, Europa e Ásia, já tendo pesquisado o equivalente a um universo de mais de 20 milhões de funcionários em todo o mundo, em mais de 10.000 empresas (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL, 2006):

Um *great workplace* é definido como um lugar onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham. A definição de um *great workplace* engloba a análise básica de três tipos de relacionamentos:

- a) funcionários e seus líderes;
- b) funcionários, seu trabalho e empresa;
- c) funcionários entre si.

Para Holbeche (2005), a base da confiança é honrar as promessas, tanto explícitas quanto implícitas. É pelo ajuste entre as demandas organizacionais e individuais que se pode reconstruir a confiança e o comprometimento das pessoas.

A questão da confiança é avaliada no modelo desenvolvido por Levering em três dimensões: respeito, credibilidade e imparcialidade. A Figura 33 sumaria esse modelo, tal qual é aplicado pelo GPTW.

## MODELO GREAT PLACE TO WORK®

Dimensão	Como ela atua no ambiente de trabalho	C O N F I A N Ç A
	<b>Credibilidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicações sempre abertas e acessíveis</li> <li>• Competência na coordenação dos recursos humanos e materiais</li> <li>• Integridade na busca dos objetivos</li> </ul>	
	<b>Respeito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao desenvolvimento profissional e demonstração da apreciação</li> <li>• Colaboração com os funcionários na tomada de decisões importantes</li> <li>• Consideração pelos funcionários como pessoas</li> </ul>	
	<b>Imparcialidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade – tratamento equilibrado para todos, em termos de remuneração</li> <li>• Imparcialidade – ausência de favoritismo, tanto na contratação quanto nas promoções</li> <li>• Justiça – ausência de discriminação e abertura para apelação</li> </ul>	
	<b>Orgulho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da atividade pessoal e contribuições individuais</li> <li>• Das realizações executadas pela equipe ou grupo de trabalho</li> <li>• Dos produtos e da postura da organização em relação à comunidade</li> </ul>	
	<b>Camaradagem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de ser autêntico</li> <li>• Ambiente socialmente amigável e receptivo</li> <li>• Sentimento de "família" ou "equipe"</li> </ul>	

Figura 33 – Modelo *Great Place to Work* (extraído de GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL, 2006)

Levering (1997) define os bons locais de trabalho, resumidamente, como sendo aqueles em que as pessoas que lá trabalham se sentem tratadas como seres humanos. Essas organizações não apenas tratam as pessoas como seus bens mais importantes, mas também aprendem a trazer à tona os melhores atributos do que é um ser humano, uma criatura que floresce com a confiança.

Para se buscar isso, é preciso, antes de qualquer coisa, conceber as características dessa essência humana. Levering levanta essa questão contrastando a essência humana com as características dos robôs, conforme mostrado no Quadro 22, uma vez que em muitos locais de trabalho as pessoas não têm seus sentimentos e suas opiniões considerados nem na busca da melhoria do próprio processo de trabalho. É como se as pessoas fossem meros Apêndices das máquinas e equipamentos que operam.

É interessante notar que as características do ser humano se tornam vantagens, quando a confiança entra no contexto, porém passam a constituir desvantagens, quando existe desconfiança. Negar confiança é desumanizar e fazer surgir o pior das pessoas.

Quadro 22 - Distinção entre pessoas e robôs (extraído de LEVERING, 1997, p. 194-200)

<b>ROBÔ</b>	<b>SER HUMANO</b>
Duplicável e descartável	Único e insubstituível - cada pessoa tem seus próprios traços de personalidade e, em geral, se rebela quando sua exclusividade não é reconhecida.
Programável	Autodeterminado - um ser humano pode tomar a iniciativa e controlar suas próprias ações.
Desprovido de pensamento ou sentimentos	Racional e emocional – embora freqüentemente tratadas como estúpidas, as pessoas possuem inteligência e emoções que as dirigem, com seus sonhos, ambições ou preocupações.
Inerentemente limitado	Capaz de crescer e aprender - desde o nascimento, um ser humano cresce até a maturidade, mas nunca pára de aprender, adquirindo mais conhecimentos e habilidades e tornando-se capaz de fazer coisas cada vez mais complexas.

Holbeche ratifica Argyris (1991) ao observar que, em muitas organizações, valores espousados nem sempre são praticados. Ela afirma que os empregados desejam que seus gestores hajam de forma coerente com o discurso, demonstrando um comprometimento visível e orientando mais pelas ações do que pelas palavras.

Segundo Holbeche (2005), na pesquisa de 2003 do *Roffey Park Institute*, 80% dos respondentes declararam que sua organização possuía seus valores publicados, mas 49% dos respondentes acreditavam que os valores publicados não refletiam os valores reais dos gestores.

Essa autora mostra que, nessa mesma pesquisa britânica, somente 24% dos respondentes declararam confiar, de alguma forma, nos seus gestores seniores. Além disso, essa pesquisa revelou o que os entrevistados consideravam mais impactante no estabelecimento da confiança (p. 403):

- *Unclear vision, leaving employees unable to buy-in to the direction, leading to confusion and mistrust*
- *Lack of communication and consultation, combined with lack of transparency and openness*

- *Bullying, which seems to be quite widespread, with the main perpetrators seen to be senior managers (56 per cent) and colleagues (33 per cent)*
- *Unprofessional behaviour, including malicious gossip and other political activity*
- *Lack of honesty, with double standards and economy with the truth, especially over future staffing levels*
- *Broken promises, especially with regard to policies on bullying and blame*
- *Political behaviour, with hidden agendas and internal competition*
- *Poor performance management, including inconsistent approaches to pay reviews, and favouritism*
- *Poor leadership, including conflict at the top of the organization.*

Muitas vezes, a ganância pelo lucro também recebe a culpa pelo descontentamento no local de trabalho. Poder-se-ia dizer, em termos marxistas, que o sistema capitalista reduz os trabalhadores à condição de mercadorias. E, para poder obter lucros ainda mais altos, os capitalistas inevitavelmente recorreriam à exploração dos trabalhadores.

Contudo, segundo Levering (1997), em geral, os bons ambientes de trabalho existem em empresas que são altamente lucrativas. Afinal, como observa Kingsley (2005, p.48), o lucro é um valor periférico se comparado a valores humanos essenciais:

*Core values, such as respect for employees, are different from periphery values, such as profit, because they are centered on cultivating genuine human relationships. If you were talking with people you respect, you would likely agree certain values are nonnegotiable :*

*Self-expression: Everyone has a right to express himself or herself and be heard.*

*Honesty: Open communication and honesty are required to build trust.*

*Respect: Human dignity is precious and must be preserved at all times.*

*Reliability: Keeping commitments demonstrates integrity.*

*Discipline: Consistent behavior gains the confidence of others.*

*Personal responsibility: This means choosing to be aware of your thoughts, feeling and actions, and taking responsibility for how they affect yourself and others.*

Levering (1997) levanta a questão antropológica sobre os usos e costumes da economia da dádiva, que antecede ao uso do dinheiro ou até mesmo a permuta, fazendo uma analogia da forma de relacionamento entre empregador e empregado, desde um nível de confiança baixo até um elevado.

Segundo essa questão, a venda de uma mercadoria não gera um laço social tão distinto e profundo quanto aquele que é criado em qualquer troca de presentes, com conexão sentimental.

As interações entre a empresa e os empregados seriam realizadas de acordo com regras implícitas, que os dois lados compreendem tal qual as regras não-declaradas da troca de presentes.

Mas, a analogia com a economia da dívida chama a atenção para o fato de que o trabalho humano não é uma simples mercadoria. Isso é, as empresas não se relacionam com os trabalhadores simplesmente pela troca de tempo por dinheiro. O trabalho envolve iniciativa e criatividade individuais. Quando as pessoas trabalham, em oposição à simples labuta por dinheiro, elas estão oferecendo parte do que consideram sua essência individual, parte do que as distingue como seres humanos.

Um relacionamento assim mais estreito e firme também é observado nas organizações dirigidas segundo os princípios da Economia de Comunhão – EdC. Nessas empresas busca-se introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida, como um todo, ajustando-se os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, da lógica técnica aos princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica (GONÇALVES, LEITÃO, 2001).

Na troca de mercadorias, os dois lados abrem mão do mínimo possível, tentando extrair o máximo valor da troca. A teoria econômica clássica é baseada na suposição de que todos jogam esse jogo do interesse próprio esclarecido.

As trocas de presentes não são jogos competitivos, com cada lado tentando maximizar a si próprio à custa do outro. Em vez de buscar o ganho individual, cada lado está disposto a abrir mão de coisas que estão em seu poder, porque confia que o outro lado reconhecerá seu sacrifício como um presente para construir alguma coisa em comum, um relacionamento melhor.

Estando alicerçado na confiança, um relacionamento de dívidas só perdura enquanto os dois lados estiverem dispostos a confiar um no outro. Enquanto a economia de mercadorias exige o dinheiro, a economia das dívidas requer a confiança. Quanto mais confiança houver, mais as partes serão capazes de participar das trocas de presentes e construir um relacionamento mais forte.

Os dois lados precisam participar de maneira livre e disposta das trocas de presentes, para que a legítima cooperação exista. O que distingue os bons locais de trabalho é a disposição dos gestores em se engajar nessas trocas (LEVERING, 1997).

### 6.1.3 A importância da liderança

Esse novo contexto de avaliação do desempenho clama por novas abordagens de gestão, mas, também, de liderança. De acordo com Edward De Bono (1992 apud HOLBECHE 2005), muitos gestores ainda não estão cientes das mudanças ocorridas no cenário competitivo:

*Managers are still in 'maintenance mode'. That is to say housekeeping, quality, cost control etc. That is because they are promoted that way. Most managers still think of creativity as a peripheral luxury. They do not realize that as competence, information and technology because commodities, the only thing that is going to matter is 'value creation', and that requires a different sort of thinking. Managers just want to survive, not succeed (p. 421).*

Allee (1997, p. 8) cita um estudo de *benchmarking*, sobre estratégias e práticas de gestão do conhecimento, entre 70 companhias, conduzido pelo *American Productivity and Quality Center - APQC*, em parceria com a Arthur Andersen & Co., que revelou:

*Although 79 percent of the managers responding agreed that managing organizational knowledge is central to the organization's strategy, 59 percent felt they were doing this either poorly or not at all. Further, while 88 percent felt a climate of openness and trust is important for knowledge sharing, 32 percent of the respondents indicated they did not have such a climate at their companies. In many companies there is a perceived lack of commitment to knowledge management on the part of top leadership.*

Os líderes precisam encarar o desafio de exercer, também, o papel de orquestradores da cultura e do clima organizacional. Afinal, como as fontes da produtividade e da inovação são essencialmente voluntárias, as organizações devem cada vez mais buscar engajar seu pessoal, estando atentas às suas necessidades. Lembrando Schein (1993 apud HOLBECHE 2005, p. 423):

*Culture and leadership... are two sides of the same coin, and neither can really be understood by itself. In fact, there is a possibility... that only thing of real importance that leaders do is create and manage culture, and that the unique talent of leaders is their ability to work with culture.*

Desenvolver a cultura do alto desempenho é fornecer condições às pessoas que lhes permitam realizar todo o seu potencial. Gratton (1999 apud HOLBECHE 2005, p. 424) indica os perigos de não reconhecer essa necessidade:

*I believe passionately that the reality in organizations falls well short of the rhetoric that 'people are our greatest asset'. Until we face up to this gap, until we can stare reality in the face and until we can care as much about feelings as about finance, we are doomed to create organizations that break the soul and spirit of those who are members – and that reduce, rather than build, human potential.*

Tratando as organizações como sistemas abertos, a abordagem sociotécnica ao propor alterações significativas na função de supervisão, explicita a importância da ação administrativa em assegurar bom desempenho do negócio.

[...] frente às variações do ambiente e, se possível, em tentar influir nestas variações. Para isto, a ação administrativa precisa controlar as condições de fronteira por onde se processam as trocas com o ambiente (EMERY; TRIST, 1960 apud DUARTE, 1987, p. 54).

#### **6.1.4 A vez dos sentimentos e emoções**

Na prática, em vez de estabelecer contratos psicológicos mais construtivos com sua força de trabalho, muitas organizações parecem estar indo realmente no sentido oposto: *downsizing*, dispensas para contenção de despesas, programas de treinamento compactados, redução de benefícios, flexibilização do contrato de trabalho etc. E com a ênfase em melhores resultados, a consequência imediata é mais pressão sobre as pessoas: jornadas mais longas, férias acumuladas, finais de semana longe da família, maior controle sobre os horários de entrada e saída, apesar das iniciativas de flexibilização da jornada de trabalho, porém nenhuma mudança na visão gerencial que indique maior sintonia com as emoções e sentimentos humanos.

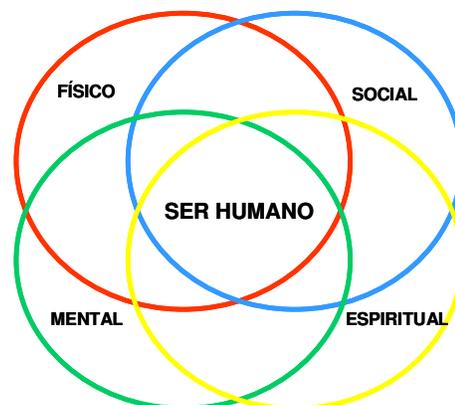
Há também que se estar alerta para a abordagem de Maturana e Rezapka (2000) que abre um novo espaço intelectual e espiritual em busca de consenso sobre a operação dos processos de aprendizagem. Para eles, uma das razões da humanidade ter dificuldade em se encontrar consigo mesma seja não poder assumir plenamente o que significa ser humano, já que a natureza última do ser social é a cooperação mútua. A maior conquista do conhecimento, 'operando no amor' – nas palavras desses autores, seria recuperar para a sociedade humana a confiança natural que as crianças depositam nos adultos.

Nesse particular, a gestão organizacional baseada nos princípios da EdC busca conciliar os negócios com a espiritualidade, associando os requisitos de eficiência, produtividade e lucratividade aos princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja, de tal forma a proporcionar a construção de uma ‘cultura de partilha’ (GONÇALVES, LEITÃO, 2001).

Apesar da disseminação das idéias da teoria da inteligência emocional (GOLEMAN, 1995), até hoje os gestores têm costumeiramente ignorado ou não compreendido a importância dos sentimentos no local de trabalho. Em geral, nas organizações, as pessoas não têm o hábito de compartilhar sentimentos e reflexões pessoais com seus colegas. A capacidade de reconhecer e de utilizar o comprometimento emocional das pessoas é, talvez, a chave para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho (HOLBECHE, 2005).

Nesse aspecto particular, e de acordo com as orientações de Maslow (1943), Covey, Merrill e Merrill (1994) alertam para a necessidade de se atentar para as dimensões básicas do ser humano e suas necessidades específicas, conforme ilustra a Figura 34.

Da mesma forma que a inteligência emocional, a inteligência espiritual também tem sido considerada como um fator chave para a liderança eficaz, com impacto direto no desempenho humano (EGGEBRECHT, 2003 apud HOLBECHE, 2005).



**necessidades básicas:**

<p><b>FÍSICO</b> - viver (comida, roupa, abrigo, saúde, finanças)  <b>SOCIAL</b> - amar (relacionamentos com outras pessoas)  <b>MENTAL</b> - aprender (desenvolvimento e crescimento do intelecto)  <b>ESPIRITUAL</b> - deixar um legado (sentido de propósito, contribuição pessoal)</p>
--

Figura 34 – Modelo das dimensões humanas (adaptado de COVEY; MERRILL; MERRILL, 1994)

## 6.2 Uma proposta integradora

Uma vez que a natureza do valor, dentro das organizações, está gradativamente mudando, os novos resultados não podem continuar a ser medidos com ferramentas velhas, que não refletem o quanto que os ativos intangíveis são críticos (PARKER, 1996; BONTIS, 1998 apud GREEN, 2005).

O BSC pode ser visto como uma ferramenta capaz de integrar objetivos estratégicos da empresa, com um sistema de medidores de desempenho, de forma que as organizações consigam manter uma consistência entre sua visão e suas ações, à medida que modificações no rumo organizacional são introduzidas, juntamente com novas estratégias e novos processos.

Contudo, os alicerces da cadeia de transformação dos ativos intangíveis possuem características preponderantemente ligadas ao processo de relacionamento humano. Como há muito mostra a abordagem sociotécnica (EMERY; TRIST, 1960, p. 286):

*[...] the technological system sets certain requirements of its social system and the effectiveness of the total production system will depend upon the adequacy with which the social system is able to cope with these requirements.*

Em geral, a utilização de um sistema de avaliação do desempenho organizacional que guarde alinhamento com o desenrolar da estratégia, seguindo uma lógica de causa e efeito, na construção de valor, necessita de um ponto de partida, em que as questões relativas aos ativos intangíveis estejam contempladas, de sorte a auxiliar os decisores quanto a:

- a criação de uma cultura de engajamento que permita a força de trabalho se sentir livre para compartilhar seu conhecimento tácito;
- a iniciativa da força de trabalho de buscar conhecimentos sobre os clientes de forma a subsidiar a inovação de soluções;
- a possibilidade de mensurar o impacto financeiro proporcionado pela estratégia relativas ao capital humano;
- a possibilidade de mensurar a contribuição do conhecimento sobre o negócio, quando as pessoas estão motivadas;

- o fornecimento das informações e ferramentas tecnológicas adequadas para que as pessoas possam bem conduzir suas atividades;
- o entendimento da importância da força de trabalho na condução dos negócios.

Ou seja, para compreender como são obtidos melhores resultados, uma sistemática de avaliação do desempenho, que permita conhecer e tratar os elementos essenciais ao aprendizado organizacional faz-se necessária.

De forma geral, nos fundamentos das organizações de alto desempenho está presente a elevada capacidade do processo de aprendizado organizacional associada à efetiva transformação dos ativos intangíveis nos resultados que a organização deseja alcançar.

Tais características compreendem os fatores necessários à geração de elevado capital social, dentro de uma determinada cultura.

Considerando o que foi até aqui exposto, fica clara a inadequação do BSC para lidar convenientemente com os aspectos executivos relativos à aprendizagem organizacional, mais ainda quanto às suas características estruturais.

Brown (1999) comenta que, embora muitas organizações afirmem que as pessoas constituem seu mais importante ativo, na tentativa de se buscar avaliar as facetas do desempenho relativas às pessoas, em geral, esse trabalho é bastante simplificado deixando de incluir correlações com resultados finais importantes, tais como crescimento, lucratividade ou satisfação do cliente.

Há ainda que se considerar o alerta de Charam (1991) de que as redes sociais tendem a repelir fortemente as medições de desempenho tradicionais, uma vez que as análises verticais estimulariam as mentalidades territoriais e as análises funcionais promoveriam uma visão estrita da organização, desencorajando a colaboração horizontal.

Ao se pensar nas redes, há que se considerar sua arquitetura social. Uma vez que essa arquitetura difere da estrutura organizacional oficial, a qual busca retratar os sistemas de poder, de forma vertical, e a autoridade funcional pela qual se executa o trabalho rotineiro. A arquitetura social, porém, refere-se aos mecanismos operacionais por meio dos quais as pessoas-chave conduzem seus negócios, mediante fluxos comunicativos de informação, de autoridade e de emoção, pautados pela confiança entre seus membros.

A arquitetura social tem a ver com o que acontece quando a rede se estabelece, em termos da intensidade, da substância, do resultado e da qualidade das interações, bem como com a frequência e o caráter dos diálogos entre os membros no dia-a-dia.

Nas experiências vivenciadas por Charam (1991):

Uma arquitetura social robusta não implica harmonia absoluta entre os pares. Sem dúvida alguma, o papel mais importante das redes é expor e resolver conflitos – identificar discordâncias legítimas entre funções, regiões e unidades de negócios e realizar acordos difíceis rápida e habilmente. Uma arquitetura social robusta estimula os membros da rede a se tornarem maduros e construtivos em sua maneira de encarar os conflitos, a direcionar suas energias para o núcleo das discórdias e não para confrontos pessoais e políticos, a buscar soluções criativas e não procurar descobrir o que os outros estão pensando e a identificar novos desafios.

As empresas não montam redes para que os gerentes “gostem” uns dos outros ou se comportem como uma “família”. As redes são projetadas para desenvolver confiança e empatia profissional além de uma compreensão mais rica e mais amplamente compartilhada dos fatos específicos do negócio. E nenhum programa genérico de mudança trazido de fora pode gerar essa compreensão. Sempre que membros de uma rede identificam problemas reais nos negócios, elaboram juntos uns diagnósticos, criam uma ampla base comum de informações específicas e chegam a conclusões que refletem as pressões e capacidades de múltiplas funções e unidades geográficas, tornam-se mais hábeis no fechamento de negócios e mais seguros da sinceridade dos demais.

Segundo Franco (2001), qualquer coletividade humana estável só existe como tal na medida em que as pessoas que a constituem tenham um propósito convergente compartilhem valores e crenças e, em se tratando de organizações, formem algum consenso em torno de objetivos. Em outras palavras, qualquer organização humana só existe na medida em que as pessoas nela envolvidas tenham um projeto comum. Ou seja, é preciso que haja uma orientação comum.

Ainda segundo Franco (2001), para que o capital social possa ser gerado, acumulado e reproduzido, é necessário que as pessoas se conectem, umas com as outras, segundo um padrão horizontal de organização, em que elas não sejam em tudo sempre subordinadas umas as outras e que sejam interdependentes, em vez de dependentes (p. 3):

A capacidade de estabelecer ligações entre os seus membros dá a medida da conectividade interna da organização social. Se essas relações forem horizontais, temos uma conectividade horizontal que enseja a circulação da informação, dissolvendo os núcleos burocráticos baseados no segredo e favorecendo à desconcentração do saber.

A conectividade horizontal, combinada com a interdependência, leva as pessoas a estabelecerem relações de parceria entre si ao invés de ficarem o tempo todo

possuídas pela preocupação idiota de “quem vai mandar em quem”. Conectividade horizontal e interdependência conduzem à autonomia das pessoas e não à subordinação.

Além disso, assim como para haver cooperação, é necessário que as pessoas compartilhem valores e objetivos comuns, ou seja, que tenham um projeto comum. Não se pode criar um clima favorável ao desenvolvimento se as pessoas não participam voluntariamente de ações conjuntas. E isso elas só farão na medida que compreendam que estão compartilhando um (mesmo) projeto.

Esse mesmo autor identifica a rede e a cooperação como fatores fundamentais e auto-reforçadores do capital social (p. 3):

Do ponto do Capital Social, a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento depende destes fatores: a cooperação e a rede. Estes dois fatores estão intimamente imbricados: redes só se formam com base na cooperação; o exercício da cooperação leva as pessoas a se relacionarem segundo um padrão de rede.

Assim como Capital Social é cooperação ampliada socialmente, redes também são Capital Social. Porque tanto cooperação quanto redes formam comunidade (que, por sua vez, são usinas de Capital Social).

Falta apenas acrescentar que a cooperação genuína somente ocorrerá se houver a confiança, e somente assim as redes existirão.

Em suma, chega-se a dois fatores essenciais ao aprendizado organizacional resultante da aplicação do capital social: orientação e confiança.

Essa é uma conclusão muito curiosa, uma vez que, desde há muito, que se compreende que a confiança é necessária, mas por si só não é suficiente para o sucesso perante a estratégia. Isso pode ser apreciado na adaptação de Thomas Cleary, ao resgatar a sabedoria do antigo general chinês Sun Tzu II (2004), do século VII A. C.:

A vitória de uma milícia está na sua tropa de elite, a coragem dessa milícia está na ordem, sua capacidade está na configuração e no impulso, sua vantagem está na confiança; sua eficiência está na orientação, sua riqueza está num retorno rápido, sua força está em dar descanso ao povo, sua debilitação está nas batalhas repetidas (p.52).

Ou seja, a ordem opera o nivelamento pela complementação das disparidades individuais, a configuração e o impulso fazem com que as pessoas ajam como uma unidade, o retorno rápido evita o gasto excessivo dos recursos, o descanso permite a recomposição do esforço empreendido, a repetição desgasta acabando por enfraquecer, porém somente com o par confiança e orientação é que se obtém vantagem e eficiência:

Vantagem e eficiência residem em confiança e orientação, porque a confiança na liderança unifica as pessoas e dá poder a essa liderança. Sem orientação a confiança é cega; sem confiança a orientação fica impotente (p.53).

A aplicação desses conceitos nas modernas organizações guarda estreita relação com o modelo de ‘excelente local de trabalho’, que, segundo Levering (1997, p. XXIII) “é aquele onde todos, empregados e gerência, colocam-se juntos”.

Nesses locais exemplares, a manutenção e o crescimento da confiança é um conceito central, assim como o orgulho pelo trabalho e o senso de prazer nos relacionamentos com quem se trabalha.

Na sua experiência prática, Levering (1997) pôde constatar que os excelentes lugares para se trabalhar caracterizam-se por construir continuamente a confiança, ao reconhecerem o talento implícito no trabalho humano.

Nesse ponto, cabe recordar Maturana (1984 apud VERA, 1999, p. 66): “Administrar é coordenar emoções [...] uma pessoa pode escolher se quer coordenar por meio da exigência e da obediência ou por meio da colaboração e do respeito mútuo”.

Também para ele, as relações humanas baseiam-se em um só ativo: a confiança. E essa confiança deve ser explorada para as relações entre trabalhadores e gerentes e entre empresa e comunidade (VERA, 1999, p. 67):

O importante para Maturana é que a empresa, como invenção humana, defina bem as promessas que faz a seus trabalhadores e à comunidade. Só por meio da confiança que se dá em uma relação de respeito mútuo, um trabalhador pode se transformar em co-inspirador da empresa na qual participa, ainda que seja sob um contrato pela necessidade de receber um salário. Se uma pessoa é ouvida e respeitada, sem ser manipulada com técnicas que só buscam aumentar a produtividade, transformase em um indivíduo que participa na empresa como um projeto comum, como um co-criador.

Dessa forma, considerando que:

- os melhores resultados são obtidos pelas organizações que dispõem de um processo de aprendizado evoluído;
- o processo de aprendizado é diretamente associado à gestão dos ativos intangíveis, principalmente o capital social;
- o capital social é fundamentado na confiança e na orientação;

- os praticantes de BSC apresentam bons processos de aprendizagem organizacional;
- os praticantes de BSC apresentam bom nível de confiança;
- o BSC, em si, pela promoção do entendimento da estratégia e busca de resultados, permite orientação à organização;
- a modelagem atual da perspectiva de aprendizado e crescimento apresenta lacunas em relação aos conceitos de gestão dos ativos intangíveis.

uma organização que adote como arquétipo de sistema de avaliação do desempenho global o atual modelo BSC não conseguirá desenvolver a capacidade de mensurar os ganhos, as perdas e os problemas associados à promoção do aprendizado como um valor adicional, em grande parte calcado no estabelecimento de relações de trabalho mais humanas.

Assim, por tudo isso, é desenvolvida a proposta, sumariada na Figura 35, visando dotar a avaliação do desempenho, baseada no BSC, de uma nova estrutura conceitual para a perspectiva de aprendizado e crescimento, fundamentada em elementos cuja mensuração contribua para promover a confiança, juntamente com sua aliada, a orientação, como bases essenciais para se produzir, de fato, mudanças organizacionais significativas.

Essa proposta integra a estrutura de ativos intangíveis mais utilizada, que considera a existência de três capitais fundamentais (humano, estrutural e relacional) com a questão do aspecto social do aprendizado organizacional e a existência de um clima de trabalho harmonioso, baseado na orientação e na confiança, de forma coerente e particular à cultura reinante em cada organização.

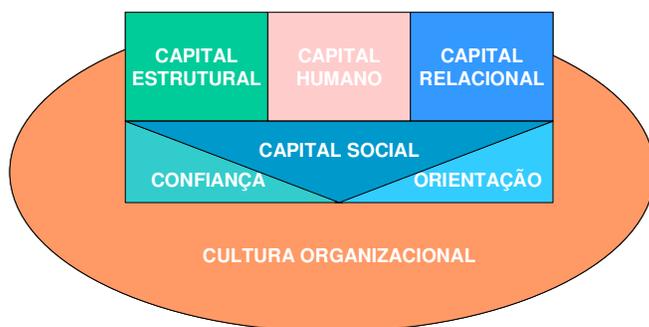


Figura 35 – Proposta de nova estrutura para a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC

Assim, o novo arquétipo desse sistema de avaliação do desempenho, que manteria os demais princípios do BSC, se assemelharia à proposta apresentada na Figura 36.



Figura 36 – Arquétipo do novo sistema de avaliação de desempenho baseado no BSC

Há que se notar que, nesse arquétipo, a importância dos fundamentos da confiança e da orientação para a obtenção de entendimentos sobre os resultados, considerando aspectos humanos, pode ser visualizada pela metáfora da instabilidade causada à estrutura da avaliação estratégica do desempenho quando ocorre a ausência de um, ou de ambos, conforme mostrado na Figura 37.

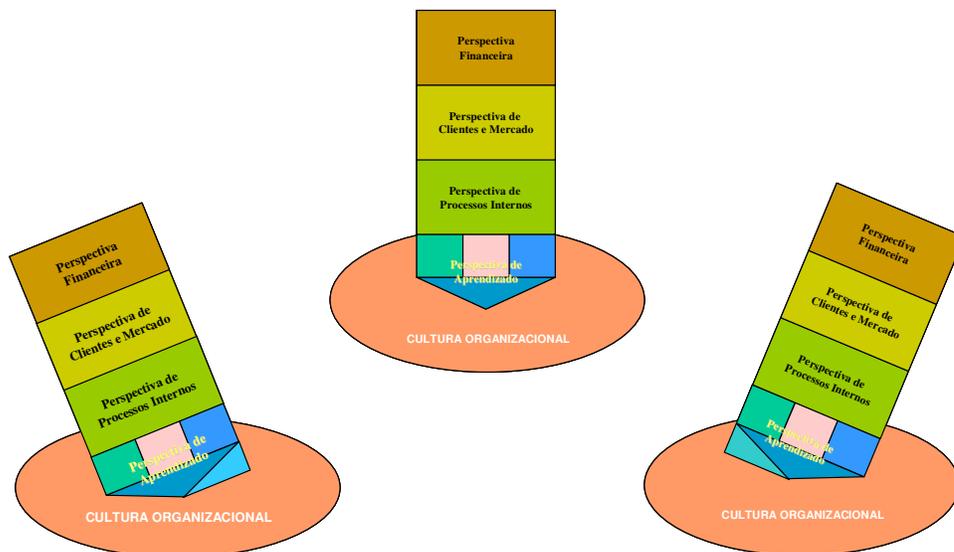


Figura 37 – Metáfora da instabilidade do modelo de avaliação causada pela ausência dos alicerces humanos

É importante, que nesta proposta, tal qual no BSC original, os indicadores de desempenho mantenham um balanceamento, não apenas por considerar outras medições além das de natureza financeira, mas também apresentando medidas associadas aos objetivos estratégicos e medidas associadas aos fatores críticos de sucesso.

Considerando a cadeia de causa e efeito existente entre as perspectivas do BSC e o caráter finalístico das perspectivas de mercado e clientes e financeira, cabe observar o possível desenvolvimento de uma analogia dos sistemas técnico e social, da abordagem sociotécnica, com a interação entre as perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento, respectivamente.

Como subsídio à identificação de fatores críticos de sucesso (ROCKART, 1979) e, portanto, à definição de indicadores de desempenho do tipo *driver* para essa nova estrutura da perspectiva de aprendizado e crescimento, as listas de verificação sugeridas por Levering (1997), para se obter um excelente lugar para se trabalhar, e por Holbeche (2005), para se construir um clima de confiança, podem constituir um ponto de partida.

Assim, de Levering (1997) obtém-se a lista de verificação para um excelente lugar para se trabalhar, detalhada no Anexo D, considerando aspectos relativos a:

- termos básicos do emprego;
- o trabalho;
- normas do local de trabalho; e
- participação no sucesso.

A lista de Holbeche (2005), para construção de um clima de confiança, detalhada no Anexo E, leva em consideração:

- esclarecer o sentido da estratégia;
- construir um clima de alto desempenho;
- criar habilidades de alto desempenho;
- tratar do estresse; e
- estabilizar o acordo com os empregados.

Da mesma forma, considerando-se o enfoque sociotécnico, encontra-se também subsídio nas propriedades do trabalho levantadas por Trist (1981 apud DUARTE, 1987, p. 19) e mostradas no Quadro 23.

EXTRÍNSECAS	INTRÍNSECAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagamento adequado</li> <li>• segurança no trabalho               <ul style="list-style-type: none"> <li>• benefícios</li> <li>• segurança</li> <li>• saúde</li> </ul> </li> <li>• processo justo</li> <li>• condições de emprego: socio-econômicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• variedade e desafio</li> <li>• aprendizagem contínua</li> <li>• autonomia/liberdade de ação</li> <li>• reconhecimento e apoio</li> <li>• contribuição social significativa</li> <li>• futuro promissor</li> <li>• o trabalho em si: psico-social</li> </ul>

Quadro 23 – Propriedades do trabalho na abordagem sociotécnica (extraído de DUARTE, 1987, p. 19).

Com relação às medidas do tipo *outcome*, resultados de pesquisas e quantificações das parcelas do capital intelectual podem atender os objetivos estratégicos. Quanto às pesquisas, são relevantes aquelas que possibilitarem aferir:

- o nível de confiança organizacional;
- as características das redes informais;
- a eficácia dos canais internos de comunicação;
- o entendimento das orientações estratégicas.

Complementando essa abordagem mais alinhada com os conceitos atuais sobre ativos intangíveis, cabe apontar para a crescente contribuição do capital intelectual no valor das organizações, introduzindo mensurações dessa natureza na perspectiva financeira do BSC. Atualmente, no modelo de Kaplan e Norton (2006) para a perspectiva financeira, o valor das unidades de negócio surge da capacidade de transação com os clientes conquistados e retidos. Esses autores atribuem o sucesso dessas propostas estratégicas exclusivamente ao alinhamento das estruturas organizacionais, desconsiderando a ação de outras formas de ativos intangíveis, sem mensurar, como sugere Sveiby (1998b), o efeito sobre o valor de mercado.

Assim, como complemento da proposta de nova abordagem para a perspectiva de aprendizado e crescimento, faz sentido incluir na perspectiva financeira uma das poucas medidas contabilmente aceitas para o capital intelectual (ver Quadro 3 na seção 2.2.1), embora Sveiby (2001) tenha catalogado 21 abordagens para medir o valor intangível das organizações.

Por fim, o sistema de liderança precisa ser destacado como uma parcela integrante das organizações, profundamente enraizada na cultura organizacional, tal qual a Figura 38 tenta representar.



Figura 38 – O papel do sistema de liderança

Conforme discutido na seção 6.1.3, a valorização do capital social não acontece sem a necessária condução gerencial. O grande problema é que nem sempre há uma liderança de fato, com competência suficiente para promover um propósito claro, de significado envolvente, demonstrando orientação segura, e capaz de estabelecer o poder da confiança profunda nas pessoas, substituindo o acanhado e mesquinho controle, que atualmente ainda predomina.

É assim, portanto, que surge esta proposta para a avaliação do desempenho organizacional, trazendo ao modelo tradicional do *Balanced Scorecard* uma visão mais clara para a perspectiva de aprendizado e crescimento, explicitando os elementos fundamentais para tratamento do capital social, integrando a estrutura mais usual de ativos intangíveis com o aspecto social do aprendizado e da harmonia entre as pessoas que interagem em uma organização.