

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização saudável e que busca se manter, de forma sustentável, tem por finalidade transformar recursos em produtos (bens ou serviços) com retorno econômico favorável, em harmonia com o meio ambiente e a sociedade. Em resumo, sua existência está condicionada à sua capacidade de interagir com o ambiente, monitorar as variáveis de impacto e adotar as estratégias mais adequadas.

No entanto, o desafio estratégico principal, na Era do Conhecimento, é reconfigurar a estrutura das organizações de um modelo tipicamente industrial, de cadeia de agregação de valor, que já apresenta sinais de esgotamento, para um novo modelo, de rede de valor, mais alinhado com uma visão de sistemas. Na Era do Conhecimento, as vantagens competitivas somente são sustentáveis quando há alicerces baseados na experiência, na criatividade e na inovação.

Assim, pode-se apontar para a necessidade das organizações considerarem o aprimoramento da gestão do capital social como um fator competitivo muito importante. Neste particular, a questão da confiança deve ser entendida como ponto de equilíbrio, além de elemento aglutinador e articulador das competências individuais no desenvolvimento e valorização da organização, com apoio de um melhor uso gerencial das redes informais e da comunicação.

A organização é, em si, uma grande abstração, pois, em essência, ela é constituída pelas pessoas que a compõem. Sua excelência, a despeito do talento e brilhantismo de alguns indivíduos, depende, portanto, da capacidade de seus membros de colaborarem mutuamente. Apesar da existência da devida orientação estratégica, essa colaboração, só atingirá seu ápice se for genuinamente calcada na confiança e no respeito mútuos entre as pessoas.

É assim que deve ser constituída a rede robusta que estrutura o elevado capital social. Extremamente valioso e cobiçado, esse capital resulta da notável capacidade de compartilhar idéias, informações, recursos e responsabilidades, características bastante comuns nas organizações de sucesso.

Comumente compreendido por meio da diferença entre o valor real de mercado e o valor contábil dos negócios, o capital intelectual de uma organização pode ser mais facilmente localizado, entendido e verificado por meio do mapeamento das suas redes sociais. Afinal, é por essas redes que caminha a comunicação verdadeiramente capaz de provocar o envolvimento necessário à conquista dos objetivos e à criação de valor.

Sendo natural ao homem, a ação social mais intensa no trabalho, mediante o desenvolvimento de relações mais estreitas, em que a confiança exerce papel chave, é um processo que pode ser gerenciado e estimulado, dando início a um processo de auto-reforço. O capital humano, aprimorado pela aprendizagem organizacional, por seu turno, molda o próprio sistema de liderança e gestão. Esse, por evolução, cada vez mais vai estimular a inovação e o desenvolvimento de competências, de forma franca, reforçando ainda mais o nível interno de confiança.

Ao se explorar, neste trabalho, a dinâmica do processo de aprendizado organizacional e obter um entendimento maior sobre a formação do desempenho organizacional, foi possível identificar os alicerces do capital social e, portanto, do próprio aprendizado organizacional, comprovando sua presença em casos de sucesso, nos quais a obtenção de resultados expressivos mostra-se associada ao reconhecimento positivo demonstrado pelas pessoas que nelas trabalham. A aplicação dos questionários para medição do nível de aprendizado e de confiança mostrou a correlação positiva desses aspectos com a ocorrência de resultados excepcionais.

Por tudo isso, pode-se concluir que a metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, que vem sendo adotada por muitas organizações como solução para a realização de uma avaliação integrada do desempenho, necessita de ajustes para melhor mensurar a transformação dos ativos intangíveis nos resultados, uma vez que ela apresenta lacunas em relação às teorias de aprendizagem e, de fato, não se aprofunda em direção às raízes humanas desses aspectos, que conforme este trabalho mostrou, são questões essenciais à gestão comprometida com resultados sustentáveis.

De fato, sendo bem mais do que uma ferramenta de medição, o BSC, ao longo de cerca de 15 anos, já sofreu alguns ajustes e mostrou que pode promover

melhorias inovadoras em áreas críticas como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado.

No entanto, o BSC precisa ser novamente revisto, no sentido de melhor acomodar o aspecto essencial do aprendizado organizacional: o poder transformador do capital social, sustentado por orientação e confiança e, explicitado por meio da comunicação efetiva, da estruturação de redes informais, das práticas sociais, da mitigação dos conflitos de poder, do estímulo ao pensamento divergente, da redução do controle, da padronização, entre outros, aqui vislumbrados. Há que se considerar que diversas organizações que praticam o BSC com sucesso demonstraram possuir elevados níveis de aprendizado e confiança organizacional.

Caso contrário, poderá haver uma profunda inadequação da avaliação do desempenho organizacional, referenciada ao BSC, tendo em vista o peso maior dos ativos intangíveis na arena competitiva das organizações, à medida que elas vão sendo mergulhadas na realidade da Era do Conhecimento.

Uma linha de pesquisa complementar, a ser desenvolvida a partir desse trabalho, envolve o estudo do sistema de liderança como *driver* essencial à construção e operacionalização da orientação estratégica e da confiança no suporte ao capital social, uma vez que diversas referências apontam indícios de como essa questão tem estado desalinhada da questão estratégica. Em geral, pode-se deduzir ser essa ação gerencial o elemento impulsionador da cadeia de formação do alto desempenho, mostrada na seção 4.4.3.

Esse problema passa a ganhar mais relevo quando, no caso das organizações brasileiras, o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, amplamente adotado e consagrado, por diversas organizações brasileiras de relevo, preconiza que os líderes devem ter compromisso com os valores e princípios organizacionais, com a construção e implementação de estratégias e de um sistema de gestão que estimulem as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.

Vale ressaltar que muitas das características, aqui apontadas, do trabalho na Era do Conhecimento guardam semelhança com os ideais da escola sociotécnica de organização do trabalho e da gestão orientada pela economia de comunhão: comprometimento de todos, estilo participativo de gestão, cooperação no trabalho, controle reduzido, estrutura hierárquica reduzida, desenvolvimento das pessoas e

atenção para os interesses individuais e sociais, entre outros, incluindo a busca por elevado desempenho. Desempenho esse, que acontece, em ambas abordagens, mediante um elevado capital social.

Portanto, no campo da avaliação do desempenho organizacional, considerando-se os alicerces humanos identificados neste trabalho, há necessidade de maior aprofundamento nas questões relativas à ação das lideranças, incluindo a abordagem sociotécnica e a economia de comunhão como possíveis referências para um ajustamento mais adequado entre as perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento, tendo em vista a busca por melhores resultados organizacionais frente às mudanças correntes no ambiente e por níveis crescentes de comprometimento e motivação das pessoas.

É, justamente, somando-se às críticas em relação à desumanização da gestão organizacional, que este trabalho vem abordar a questão da avaliação do desempenho com uma visão mais profunda e incomum, contribuindo para mostrar o quanto que essa prática de gestão precisa ser repensada.

A importância da busca pelos alicerces humanos da avaliação do desempenho organizacional é revelada quando se considera que seu maior objetivo é subsidiar os dirigentes na tomada de decisões sobre o futuro. Considerando-se a enorme influência que as diversas organizações modernas, principalmente as empresas, têm no curso da civilização atual, a compreensão dessas bases humanas na geração dos resultados é fundamental para o engajamento de mais pessoas em um movimento transformador, que venha assegurar melhor qualidade de vida para as gerações futuras.