

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

KALLYSE PRISCILA SOARES DE OLIVEIRA

**O ALINHAMENTO DO CAPITAL HUMANO SOB A ÓTICA DO
BALANCED SCORECARD: UMA EVIDÊNCIA EMPÍRICA NO
SEGMENTO HOTELEIRO**

**Campina Grande
2010**

KALLYSE PRISCILA SOARES DE OLIVEIRA

**O ALINHAMENTO DO CAPITAL HUMANO SOB A ÓTICA DO
BALANCED SCORECARD: UMA EVIDÊNCIA EMPÍRICA NO
SEGMENTO HOTELEIRO**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire.

**Campina Grande
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

- O48a Oliveira, Kallyse Priscila Soares de.
O alinhamento do capital humano sob a ótica do balanced scorecard [manuscrito]: uma evidência empírica no segmento hoteleiro / Kallyse Priscila Soares de Oliveira. – 2010.
69 f. : il. color.
- Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Contabilidade) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.
“Orientação: Prof. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire, Departamento de Contabilidade”.
1. Planejamento estratégico. 2. Balanced scorecard. 3. Gestão organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

KALLYSE PRISCILA SOARES DE OLIVEIRA

**O ALINHAMENTO DO CAPITAL HUMANO SOB A ÓTICA DO
BALANCED SCORECARD: UMA EVIDÊNCIA EMPÍRICA NO
SEGMENTO HOTELEIRO**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) 10,0 (10), atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo.

Data de aprovação, 14 11 2010

BANCA EXAMINADORA

Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire

Prof. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire.

Departamento de Ciências Contábeis – CCSA/UEPB

Orientadora

Eliedna de Sousa Barbosa

Prof. Msc. Eliedna de Sousa Barbosa.

Departamento de Ciências Contábeis – CCSA/UEPB

Examinadora

J. P. Alves Pereira

Prof. Msc. José Péricles Alves Pereira.

Departamento de Ciências Contábeis – CCSA/UEPB

Examinador

Dedico este presente trabalho a Deus, aos meus pais, aos meus irmãos, ao meu noivo e a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente durante minha trajetória de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o grande autor da minha vida, pelo seu amor incondicional, o qual me sustenta dia a dia na minha caminhada, sem Ele nada sou.

Aos meus pais, Cosma Soares de Oliveira e Gildo Braz de Oliveira, por toda dedicação e esforço para me ensinar a lutar e realizar todos os meus sonhos, sem eles grande parte de minha força não existiria. Aos meus irmãos, Glauber Braz e Camila Ritchelly, por me ajudarem em todas as horas que necessitei e pelo carinho que me deram forças para continuar.

Ao meu noivo Júnior, pelo seu amor, apoio e compreensão, que não me deixaram fraquejar, sempre estando ao meu lado em todos os momentos que precisei.

A todos os meus familiares que contribuíram direta ou indiretamente para que eu pudesse chegar onde estou.

Aos meus tios Cylmara, Edgar, Vânia e Francimar, pela presença e participação em minha vida, sei que eles sempre lembram de mim em suas orações.

A minha amiga de sala e pessoal Renata, por todo seu companheirismo em tudo quanto iríamos fazer. As minhas amigas de sala Lilian, Tamar e Robéria, cada uma com seu jeito particular tornando o ambiente de estudo mais agradável para seguir em frente.

A minha orientadora, Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire, não só por essa orientação, mas por ela ter participado da construção de um amadurecimento profissional e pessoal em minha vida, sendo ela um referencial para busca do conhecimento.

A todas minhas colegas de trabalho, especialmente minha chefe Flávia, pelo entendimento e apoio, em todos os dias no ambiente de trabalho, até mesmo quando precisei me ausentar.

A todos os meus professores, que contribuíram nesta jornada em busca do saber, os quais incentivaram e forneceram mais que simples conhecimentos contábeis, contribuíram com seus exemplos de vida, nos encorajando a trilhar um caminho ainda desconhecido na prática.

A todos, que de alguma maneira contribuíram para que esse sonho fosse alcançado, meus eternos agradecimentos.

RESUMO

O aspecto relevante desta pesquisa é o alinhamento do capital humano para gestão estratégica empresarial, tendo como fundamento a revisão da literatura a respeito do *Balanced Scorecard*. Tem como objetivo principal oferecer evidências sobre a existência de alinhamento do capital humano, consoante com a literatura do BSC, nas práticas de gestão de uma empresa do segmento hoteleiro. Neste sentido, foram avaliadas as seguintes variáveis: alinhamento organizacional, estilo de gerência, reconhecimento e recompensa. Caracteriza-se, metodologicamente, como um estudo transversal do alinhamento do capital humano de um hotel da cidade de Campina Grande-PB. Utilizou-se de questionário para coleta de dados e através do programa estatístico SPSS 15 (*Statistical package for the social sciences*) fez-se a análise da frequência relativa dos mesmos. Os resultados apontam evidências sobre a existência do alinhamento do capital humano ao serem avaliadas as variáveis: alinhamento organizacional, estilo de gerência e reconhecimento. Ao avaliar os resultados da variável recompensa observa-se a necessidade de uma maior atenção para o sistema de recompensa utilizado pela organização. Conclui-se que, a empresa objeto de estudo desta pesquisa, apresenta evidências positivas sobre a existência de alinhamento do capital humano, o que, conseqüentemente alicerça favoravelmente o alinhamento organizacional da mesma. A caracterização do estilo de gerência e do reconhecimento percebido pelos colaboradores denotam a influência das referidas variáveis para o êxito na gestão da estratégia empresarial da organização. Torna-se necessário, no entanto, uma maior atuação, por parte dos gestores, para uma política bem definida no que concerne ao seu sistema de recompensas pois, segundo a literatura do BSC, se não existe recompensa vinculada ao desempenho individual, o alinhamento organizacional se demonstra comprometido.

Palavras Chave: Alinhamento do Capital Humano. *Balanced Scorecard*. Alinhamento Organizacional.

ABSTRACT

The relevant aspect of this research is the alignment of human capital for strategic management business, having as basis a review of the literature on the Balanced Scorecard. Its main objective is to provide evidence about the existence of alignment of human capital, according to the literature of the BSC, the management practices of a company's hospitality segment. In this sense, we assessed the following variables: organizational alignment, management style, recognition and reward. Characterized methodologically as a cross-sectional study of alignment of human capital in a hotel in the city of Campina Grande-PB. We used a questionnaire to collect data and by the statistical program SPSS 15 (Statistical Package for the social sciences) became an analysis of the relative frequency of them. The results show the existence of the alignment of human capital to be evaluated variables: organizational alignment, management style and recognition. In evaluating the results of the variable reward there is a need for greater attention to the reward system used by the organization. We conclude that the company object of this research, presents evidence on the existence of positive alignment of human capital, which consequently underpins organizational alignment in favor of it. The characterization of the management style and recognition perceived by employees show the influence of these variables for the successful management of the organization's business strategy. It is necessary, however, a larger role on the part of managers, to a well defined policy in relation to its system of rewards for, according to the literature of the BSC, there is bound to reward individual performance, organizational alignment demonstrates that commitment.

Keywords: Alignment of Human Capital. Balanced Scorecard. Organizational Alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 2 – Relações de Causa e Efeito	34
Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> com Estrutura para Ação Estratégica	37
Figura 4 – Criação do Alinhamento Total da Estratégia	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Alinhamento Organizacional	52
Gráfico 2 – Estilo de Gerência	53
Gráfico 3 – Reconhecimento	54
Gráfico 4 – Recompensa	55
Gráfico 5 – Recompensa 15	56
Gráfico 6 – Recompensa 16	56
Gráfico 7 – Recompensa 14	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bens tangíveis versus bens intangíveis	23
Quadro 2 – Resumo sobre o Alinhamento Organizacional	46
Quadro 3 – Resumo da Amostra da Pesquisa	44
Quadro 4 – Definição da Variáveis	51

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira de Hotéis

BSC – *Balanced Scorecard*

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OFP – *Organizational Fitness Profiling*

PNT – Plano Nacional de Turismo

ROCE – Retorno sobre o Capital Empregado

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio Às Micros e Pequenas Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO SEGMENTO HOTELEIRO	18
2.2	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.3	<i>BALANCED SCORECARD</i>	22
2.3.1	Ativos Intangíveis	22
2.3.2	Breve histórico sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.3.3	Conceituação do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.3.4	As Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.3.5	Princípios de Integração do <i>Balanced Scorecard</i> a Estratégia	32
2.3.5.1	Relações de Causa e Efeito	33
2.3.5.2	Resultados e Vetores de Desempenho	35
2.3.5.3	Relação com os Fatores Financeiros	36
2.3.6	Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.3.6.1	Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia	38
2.3.6.2	Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas	39
2.3.6.3	Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas	40
2.3.6.4	Melhorar o <i>Feedback</i> e o Aprendizado e Crescimento	41
2.3.7	O Alinhamento e o <i>Balanced Scorecard</i>	42
3	METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	47
3.1	TIPO DE PESQUISA	47
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	47
3.3	COLETA DE DADOS	48
3.4	CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PESQUISA EMPÍRICA	49
3.5	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	50

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	60
	ANEXO	65

1 INTRODUÇÃO

O turismo atualmente participa ativamente na economia brasileira acionando inúmeras oportunidades de trabalho e renda em diferentes locais, além de contribuir para que o Brasil seja mais conhecido no exterior.

O Ministério do Planejamento através do Plano Nacional de Turismo (PNT, 2007-2010) destaca que o turismo hoje é responsável pela geração de uma parcela de divisas em moeda estrangeira bastante representativa resultando-se no quinto principal produto, disputando a quarta posição com a exportação de automóveis.

Apesar do destaque no setor, o Brasil possui muitos problemas que impossibilitam uma maior alavancagem neste segmento, dentre eles a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR, 2005) relata a ausência de avaliação de resultados nos procedimentos internos, a escassez de informações e pesquisas sobre o setor e a qualificação profissional deficiente.

Em meio aos problemas citados destaca-se a necessidade de investimentos no capital humano, tendo em vista que este é considerado fator primordial de diferenciação no mercado competitivo.

Investir em pessoas e utilizar a inteligência dos colaboradores da empresa possibilitam a eficiência e eficácia, ampliando conseqüentemente as vantagens competitivas da empresa (COLAUTO et. al., 2009).

Porém para que o capital humano possa desenvolver o seu potencial e satisfazer as metas propostas para estratégia empresarial se torna necessário o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais através de medidas de caráter não financeiro (KAPLAN e NORTON, 2006).

Kaplan e Norton em 1992 desenvolveram um modelo de gestão, o qual é capaz de traduzir com clareza a estratégia, e alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização, denominado *Balanced Scorecard* (BSC). Este modelo é dividido em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento possibilitando a avaliação do desempenho organizacional por parte dos gestores através de indicadores financeiros e não financeiros.

Este trabalho enfoca a perspectiva de aprendizado e crescimento ao abordar o alinhamento do capital humano, sendo este responsável pela dinâmica organizacional tendo como característica a inteligência que vivifica e norteia o ambiente empresarial, uma vez que

a qualidade dos funcionários, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu censo de iniciativas para gerar riqueza, impactam na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente, reputação e competitividade, pois são as pessoas que fazem a diferença em um ambiente de negócio (CHIAVENATO, 2004).

Sendo assim o BSC aborda os preceitos do alinhamento do capital humano na perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual descreve como os funcionários alinham-se em torno dos objetivos organizacionais.

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Na atual era da informação percebe-se que os ativos intangíveis são um dos principais meios de diferenciação entre as empresas e seus concorrentes, tendo em vista que são considerados ativos únicos e difíceis de serem imitados, possuindo uma grande importância na geração de valor dentro da organização.

Devido a grandes mudanças no cenário contábil e a busca crescente pela sofisticação tanto dos mercados como das empresas, Milone (2004) observa que grande parte do valor atribuível a entidade advém das parcelas intangíveis que foram aplicadas ao seu negócio.

Dentre os ativos intangíveis destaca-se o capital humano, compreendendo-se que este é considerado um dos principais responsáveis pelo cumprimento da estratégia da organização, trazendo conseqüentemente uma parcela de comprometimento quanto aos resultados obtidos.

Entretanto não adianta que a empresa possua uma excelente estratégia sem que os funcionários não a entendam ou não estejam motivados para cumpri-la, esse fato resultaria no fracasso da mesma (KAPLAN e NORTON, 2006).

Percebe-se então a necessidade do alinhamento do capital humano com a estratégia organizacional para a obtenção do êxito no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pela organização. O capital humano pode ser definido como o conjunto de valores e normas individuais e organizacionais, bem como pela junção das competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que propulsiona a geração de conhecimentos e a geração de valor na empresa (TERRA, 2009).

Em 1992 Kaplan e Norton formaram um modelo de gestão no qual é possível a implementação da estratégia, denominado *Balanced Scorecard*, este modelo possui medidas

de indicadores de caráter financeiro e não financeiro, buscando traduzir a visão e missão da empresa.

O modelo proposto é dividido em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, cada perspectiva busca aliar as atividades que criam valor a empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, considerando a relevância do fator humano no desenvolvimento e consequente êxito da estratégia corporativa, o presente trabalho evidenciará o alinhamento do capital humano utilizando os preceitos estabelecidos na perspectiva do aprendizado e crescimento, tendo por tema o alinhamento do capital humano sob a ótica do *Balanced Scorecard*: uma evidência empírica no segmento hoteleiro.

Para esta pesquisa utilizou-se a rede hoteleira como amostra, pois de acordo com pesquisas anteriores (Araújo, 2001; Freire, Oliveira, Ferraz, 2010; Lima, Egito, Silva 2002; Silva, 2000), existe um grande potencial no setor turístico brasileiro tornando-se necessário estudos sobre a forma de gestão da rede de hotéis.

Desta forma surge então o seguinte questionamento: existem, no âmbito da empresa investigada, evidências de alinhamento do capital humano nas suas práticas de gestão, desde os preceitos estabelecidos na literatura do *Balanced Scorecard*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral oferecer evidências sobre a existência de alinhamento do capital humano, consoante com a literatura do BSC, nas práticas de gestão de uma empresa do segmento hoteleiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Proceder uma revisão literária sobre a importância do alinhamento do capital humano na obtenção do êxito da estratégia empresarial, enfocando principalmente o referencial teórico do BSC.
- Identificar se existe alinhamento do capital humano na empresa estudada, tomando como base o enfoque teórico aludido no BSC;
- Analisar os resultados das dimensões alinhamento organizacional, reconhecimento, recompensa e estilo de gerência, apontando evidências a respeito da existência do alinhamento do capital humano para o êxito do alinhamento estratégico

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a acentuada importância dos recursos intangíveis na atual sociedade do conhecimento, torna-se relevante a existência de estudos que abordem este aspecto, visto que apesar de ter aumentado os níveis de informações não financeiras por parte dos gestores percebe-se que este tema ainda é pouco abordado.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria útil para o sucesso das empresas da era da informação, pois são mais importantes que os ativos tangíveis.

Em geral as empresas gerenciam seus ativos intangíveis menos do que deveriam, no entanto a avaliação desses ativos é tarefa fundamental, uma vez que o valor intrínseco das empresas não depende apenas dos ativos tangíveis (STEWART, 2002).

Desta forma, este trabalho, fornece uma contribuição relevante para o ambiente da gestão do conhecimento, trazendo a tona uma evidência de medidas não financeiras que agregam valor corporativo mediante a divulgação de informações até então não conhecidas, nem controladas. Para Kaplan e Norton (1997, p. 21) “O que não é medido não é gerenciado”, neste aspecto o desenvolvimento deste trabalho poderá auxiliar a mensuração de intangíveis que favorecem o alinhamento do capital humano.

A necessidade de se realizar uma pesquisa no segmento hoteleiro é uma forma de agregar conhecimentos abrindo meios para que se possa surgir mais estudos neste setor que tanto cresce no Brasil, tendo em vista que os gestores necessitam de informações sobre o modo como estão gerenciando suas organizações, pois possuem grandes responsabilidades na qualidade da prestação de serviços através de seu capital humano.

Ao tratar do estudo do alinhamento do capital humano no segmento hoteleiro, sua importância destaca-se na possibilidade que o mesmo apresenta em fornecer informações a respeito da significância que ele possui em torno do cumprimento da estratégia da empresa, como explicam estudos de McPhail, Heribgton e Guilding (2008) apontando como uma das medidas mais importante da perspectiva do aprendizado e crescimento as metas organizacionais alinhadas às metas dos empregados.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para melhor compreensão este trabalho está estruturado em cinco partes da seguinte maneira:

- Introdução – relatando o tema e o problema, os objetivos inerentes a pesquisa, sua justificativa e a organização do trabalho;
- Referencial Teórico – abordando uma revisão teórica para fundamentar o estudo em questão, sendo composto por três seções, Considerações Acerca do Segmento Hoteleiro; Alinhamento Estratégico; e por último *Balanced Scorecard* destacando, os ativos intangíveis, histórico sobre o *BSC*, conceituação, suas quatro perspectivas, seus princípios, objetivos e sua relação com o alinhamento.
- Metodologia da pesquisa, descrevendo o tipo de pesquisa bem como seu universo e amostra, a coleta de dados, considerações sobre a pesquisa realizada e definição de variáveis.
- Apresentação e Análise dos Resultados – relatando e apresentando os resultados da pesquisa realizada;
- Conclusão – procurando-se responder o questionamento objeto de estudo da presente pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO SEGMENTO HOTELEIRO

Com a globalização várias empresas em diversos ramos buscam pelo seu lugar no mundo dos negócios, dentre eles o segmento hoteleiro vem se destacando no Brasil ao longo do seu processo de evolução.

Para Araújo (2001) o segmento hoteleiro possui um grande significado socioeconômico para o Brasil, uma vez que este tem sofrido os efeitos da internacionalização do capital e obtém certa fragilidade em relação aos oligopólios e relativa ineficiência interna nas organizações.

Caldas (2005) justifica o significado socioeconômico ao evidenciar a contribuição da atividade turística para a geração de empresas e conseqüentemente o aumento do fluxo da circulação de riquezas, elevando a renda per capita e a geração de divisas.

Sendo assim, o segmento hoteleiro, à medida que desenvolve seu objetivo de prestação de serviço afeta vários fatores desde o crescimento econômico ao desenvolvimento social mesmo que de forma indireta.

Segundo Carneiro (2010), o relatório divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em outubro de 2010 indica que o crescimento no setor do turismo foi de 22%, esse relatório realizado em parceria com o Ministério do Turismo, mostrou que a renda gerada em 2007 foi de R\$ 82,7 bilhões representando 4,8% de aumento em relação ao ano anterior.

No que diz respeito aos empregos o mesmo relatório explica que ocorreu um aumento de 9,6% no período de 2003-2007, passando a ocupar cerca de 5,9 milhões de pessoas.

Apesar dos dados bastante significativos e de reconhecer que o segmento possui uma grande importância socioeconômica, poucas são as pesquisas acerca desse tema, Cooper et.al (2001, p.36) apud Caldas (2005) destaca essa importância ao relatar que os impactos causados na economia, ambiente e sociedade pela atividade turística são suficientes para que o tema mereça considerações acadêmicas.

Entretanto já se percebe uma preocupação por parte de alguns sobre este setor, em janeiro de 2004 a Fundação Getúlio Vargas(FGV), o Ministério do turismo e a EMBRATUR,

realizaram em todo o país a primeira pesquisa de desempenho do turismo para a hotelaria. Essa pesquisa busca indicações sobre o ambiente econômico do turismo, de forma a orientar políticas públicas e decisões empresarias.

Portanto nota-se o surgimento de uma maior credibilidade e a necessidade de um sistema de gestão a ser empregado em cada hotel fornecendo dados mais confiáveis para a tomada de decisão.

Outro fator interessante diz respeito a uma iniciativa da Associação Brasileira de Hotéis (ABIH), a qual encerrou o ano de 2009 com vários projetos na área de sustentabilidade e capacitação profissional destacando o projeto “Inclusão Social com Capacidade Profissional” com parcerias do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Essa iniciativa é de bastante importância, pois para Colauto et al. (2009, p.148) “Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a eficiência e eficácia, ampliando, por conseguinte, as vantagens competitivas da entidade”.

Sendo assim o fator humano na era da informação torna-se um grande diferencial estratégico, possibilitando grandes vantagens competitivas necessitando de uma atenção especial por parte dos gestores.

Contanto percebe-se que o segmento hoteleiro passa por uma fase de grande evolução e de significativa participação no mercado, notando-se mesmo que de forma inicial, uma conscientização de que o mesmo necessita de um sistema de gestão e capacitação do seu capital humano.

Enfatizando a importância do segmento hoteleiro, o qual foi escolhido como objeto de estudo da presente pesquisa, será referenciado sequencialmente acerca do alinhamento estratégico.

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de alinhamento já vem sendo explorado há vários anos, apesar que de forma um tanto indefinida como afirmam Venkatraman e Camillys (1989).

Para Porter (1999) o alinhamento mesmo que de forma indireta tem uma relação de coerência e compatibilidade das atividades realizadas pela organização, tendo como principal foco a estratégia definida.

O posicionamento estratégico para Porter (1996) é o que determinará quais atividades e qual a forma que a empresa irá executar essas atividades, e como elas irão se relacionar entre si. Milles e Snow (1984) entendem alinhamento estratégico como um processo ou resultado, uma vez que a organização deve buscar um ajuste de seu ambiente e ao mesmo tempo adaptar e ordenar os recursos que dêem sustentabilidade ao alinhamento.

Analisando o alinhamento como um processo, o conceito refere-se à realização de um conjunto de atividades ordenadas com o fim de realizar o alinhamento estratégico (PRIETO, 2006). Semler (1997) acrescenta que alinhamento consiste na criação de sistemas de trabalho de elevado desempenho que podem ser explicados pela independência de elementos organizacionais que sejam capazes de alcançar eficiência e efetividade individual e coletiva envolvendo seis aspectos inter-relacionados sendo eles:

- A definição de metas em cascata como seqüência iniciando com os processos chaves, sub processo, equipes de trabalho e tarefas individuais.
- O estabelecimento de sistemas de recompensas através de metas estratégicas, valores e táticas da organização.
- O grau de concorrência entre cultura da organização e a estratégia definida;
- O grau de concordância entre os valores da organização e aqueles valores implícitos na estratégia;
- A convergência ou divergência entre a maneira como a organização se comporta individualmente e nos seus esforços para atingir metas estratégicas;
- O grau em que a estratégia da organização está ajustada às demandas ambientais;

Como podemos perceber a partir do envolvimento desses seis aspectos de forma inter-relacionada obtemos o desempenho organizacional, a satisfação através do sistema de recompensas e o cumprimento da estratégia.

Para Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) o conceito de alinhamento obedece à investigação de construtos distintos, de formulação da estratégia (alinhamento externo), implementação da estratégia (alinhamento interno) e integrado (consenso).

Stepannovich e Mueller (2002) através de um estudo na literatura do alinhamento estratégico definem que o alinhamento externo aborda a vantagem competitiva enfatizando o poder de mercado e a estrutura industrial, tratando assim da empresa com seu ambiente de

atuação. O alinhamento interno consiste na alocação interna dos recursos durante a implementação da estratégia. E por fim o consenso estratégico significa a concordância que se encontram os membros da organização quanto à formulação e implementação da estratégia.

A partir da classificação do alinhamento estratégico faremos uma breve explanação no alinhamento interno, apresentando os modelos segundo Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) os quais se apresentam como: modelo de Labovitz e Rosansky, Hambrick e Cannella, *Organizational Fitness Profiling (OFP)* e *Balanced Scorecard*.

a) Labovitz e Rosansky

O alinhamento neste modelo é definido como um processo que integra os elementos da organização em torno do propósito essencial dos negócios, prevendo dois alinhamentos, o primeiro entre a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical) tratando-se da relação entre a estratégia da empresa e os objetivos das pessoas através de um sistema de recompensas e conhecimento. Já o segundo trata da relação entre clientes e processos (alinhamento horizontal) envolvendo questões de compreensão das necessidades e dos processos, que influenciarão na entrega do que o cliente necessita.

b) Hambrick e Cannella

O modelo coloca o estrategista como fator primordial, pois é ele quem deverá conduzir o processo gerencial, nesse caso o alinhamento é visto como um processo gerencial. Para a realização do alinhamento deve-se definir três etapas desde a formulação até implementação da estratégia. A primeira etapa consiste numa preparação do terreno para a nova estratégia e dos obstáculos da implementação. A segunda etapa consiste em cuidar dos aspectos que influenciarão a implementação, segundo cinco pontos: comprometimento dos recursos, políticas e programas e pessoas. A terceira e última etapa a qual consiste no convencimento em relação da estratégia em todos os níveis, seja dentro ou fora da organização.

c) *Organizational Fitness Profiling (OFP)*

O OFP conceitua alinhamento como um processo de alteração que envolve o aprendizado da própria organização no qual diz respeito à reformulação da estratégia e do realinhamento constante. O modelo proposto serve como ajuste organizacional, o qual identifica as barreiras do alinhamento, devendo elaborar um plano para eliminar as deficiências encontradas.

d) *Balanced Scorecard*

Por fim Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) consideram, como um modelo de alinhamento interno o BSC proposto por Kaplan e Norton (1992). Este modelo considera a estratégia já formulada integrando medidas em quatro perspectivas: financeira, de clientes,

dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Como sistema de alinhamento estratégico o BSC enfatiza a comunicação e o controle da estratégia, transmitindo o conhecimento da estratégia a toda organização através de mapa estratégico.

Esta pesquisa se apoiará no modelo do alinhamento interno proposto por Kaplan e Norton, tendo em vista que toda a pesquisa e seus resultados estão fundamentados nos preceitos da ferramenta de gestão chamada *Balanced Scorecard*, a qual será explicada detalhadamente no decorrer deste trabalho.

2.3 *BALANCED SCORECARD*

2.3.1 **Ativos Intangíveis**

Na era da informação diversas empresas buscam diferenciais competitivos para permanecerem na disputa do mercado global, tendo em vista que as premissas fundamentais da concorrência sofreram mudanças consideráveis.

Para Kaplan e Norton (1997) as empresas não obtêm vantagens competitivas apenas gerindo eficazmente os seus ativos e passivos financeiros e alocando rapidamente as novas tecnologias a ativos físicos, uma vez que para assegurar o processo competitivo o novo ambiente necessita de novas capacidades.

Sendo assim diferentemente dos ativos tangíveis os ativos intangíveis fornecem vantagens competitivas e retornos anormais devido sua capacidade de diferenciação entre as empresas gerando grandes valores econômicos para as organizações (EDVINSSON, 2002).

Perez e Famá (2004) acrescentam que uma das características estratégicas principais dos ativos intangíveis consiste na singularidade, tornando-os ativos únicos, difíceis de adquirir, desenvolver e imitar.

Surge então a necessidade de apresentar as principais características que distinguem os ativos em tangíveis e intangíveis, Becker et. al. (2002) apud Freire (2009) mostra essas principais características no quadro 1 a seguir:

Bens Tangíveis	Bens Intangíveis
Imediatamente visíveis	Invisíveis
Rigorosamente quantificáveis	Difíceis de quantificar
Formam parte do balanço	Não são refletidos na contabilidade
O investimento produz uma compensação calculável	Avaliação com base em suposições
Pode ser facilmente copiado	Não se podem comparar nem imitar
São depreciados com seu uso	São apreciados com seu uso
Tem aplicações finitas	Tem várias aplicações sem reduzir seu valor
São dirigidos melhor com uma mentalidade de poupança	São dirigidos melhor com uma mentalidade de abundância
São influenciados mais com controle	São influenciados mais com a negociação
Podem ser acumulados e armazenados	Dinâmicos de vida curta se não forem utilizados

Quadro 1 - Bens tangíveis versus bens intangíveis
 Fonte: Adaptado de Becker et al. (2002) apud Freire (2009)

Entretanto, Hendriksen (1982) destaca que a principal diferença entre ativos tangíveis e intangíveis está na qualidade que os últimos possuem no alto grau de incerteza em relação a benefícios futuros que se esperam deles.

Kayo (2002) define ativos intangíveis como sendo um conjunto de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa cuja relação com seus ativos tangíveis, possibilitam parcelas de contribuição para constituição do valor das empresas.

Percebe-se um consenso na literatura quanto à formação de valor da organização por parte dos investimentos em ativos intangíveis. Milone (2004) justifica que este valor atribuível provém dos ativos intangíveis devido à grande necessidade de sofisticação dos mercados e da empresa. Para Edvinsson (2002) esses ativos são de grande importância para as organizações, pois geram valor e efeito multiplicador das receitas de conhecimento. Por sua vez Sveiby (1998) acrescenta que o conhecimento é a arte de criar valor atribuindo aos ativos em questão a característica de serem essenciais à medida que se desenvolvem dentro da organização.

Entretanto Segundo Stewart (2002) as empresas gerenciam o conhecimento menos do que deveriam, pois a avaliação desses ativos é uma tarefa essencial para atribuir juntamente com os ativos tangíveis o valor intrínseco das empresas. Iudícibus (1997) mostra a necessidade da evidenciação desses ativos ao afirmar que todos os fatos que alterem a situação seja ela patrimonial, financeira ou econômica da empresa devem ser registrados.

No que se refere aos impactos causados pelos ativos intangíveis, como o conhecimento e a tecnologia, Norton (2001) explica que geralmente eles atingem impactos de terceira ordem, e não impactos diretos sobre os resultados tangíveis, como o lucro. Um exemplo seria um treinamento de mão de obra, que poderia melhorar a qualidade dos serviços, que conseqüentemente, influenciaria a confiança e retenção de clientes e por fim ocasionaria receitas mais altas.

Para Kaplan e Norton (1997) tornou-se muito mais decisivo explorar ativos intangíveis do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis, pois aqueles permitem que uma empresa possua fidelidade dos clientes, atendendo de forma eficiente e eficaz; lançando produtos e serviços inovadores satisfazendo seus clientes; produzindo bens e serviços de alta qualidade e preços baixos; motivando seus funcionários de forma que possibilitaria melhoria nos processos e por fim utilize tecnologias.

Entretanto Sveiby (1998) esclarece que todos os ativos intangíveis, surgem no pessoal da organização, pois as pessoas são os agentes mais importantes da empresa, tudo que existe dentro das organizações são frutos das ações humanas e necessariamente necessitam das mesmas para continuar a existir. O investimento em pessoas e utilização da inteligência plena dos participantes da empresa permite a eficiência e eficácia possibilitando assim vantagens competitivas.

A economia baseada no conhecimento possui em seus ativos intangíveis, como o capital humano, cerca de 80% do valor da organização, considerando que as empresas que conseguirem dominar o processo de conversão de ativos intangíveis surgidos da área de recursos humanos em resultados tangíveis, serão capazes de possuir uma vantagem competitiva bastante considerável (KAPLAN e NORTON, 2006).

Portanto percebe-se a notável importância dos ativos intangíveis na era da informação, tendo em vista que estes são considerados determinantes na vantagem competitiva e na criação de valor dando ênfase aos investimentos em capital humano, objeto de estudo do respectivo trabalho.

2.3.2 Breve Histórico sobre o *Balanced Scorecard*

Com a notável globalização e o desenvolvimento cada vez mais acelerado no mundo dos negócios percebe-se inúmeras transformações fazendo com que a contabilidade se adapte aos desafios propostos na era da informação.

Essas mudanças no ambiente econômico empresarial segundo Soutes e Zen (2005) vêm ocorrendo ao longo do tempo, visivelmente em uma série de fatores como tomadas de decisão mais rápidas, relações de trabalho mais flexíveis e incentivadas, empresas competindo cliente a cliente, tecnologia da informação abrindo novos canais de distribuição, entre outras.

No entanto alguns fatores foram motivadores dessas transformações, uma vez que o ambiente precisaria ser alterado à medida que novas necessidades fossem surgindo, Schonorremberger (2003) aponta como principais causas o aumento da competitividade, a conscientização dos clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade, e por fim a própria dinâmica do mercado.

Entretanto seria impossível obter um futuro competitivo, tecnológico e com foco nas competências monitorando e controlando apenas medidas financeiras, tornando-se necessárias conjuntamente melhorias nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2007).

A medição do desempenho através de indicadores exclusivamente financeiros passou a não atender a todas as necessidades das organizações da nova economia baseada em ativos intangíveis, obrigando a contabilidade a se adaptar para evidenciar habilidades criativas, valores, atitudes, motivação de pessoas, bem como os demais ativos intangíveis da organização (CELESTINO, 2003).

Segundo o International Accounting Standard Board (Conselho Internacional de Padrões de Contabilidade) – IASB (2001, p.32) as demonstrações financeiras “não fornecem todas as informações de que os usuários possam necessitar para tomar decisões econômicas, uma vez que elas retratam os efeitos financeiros de acontecimentos passados e não incluem necessariamente informações não financeiras”.

No entanto, essa discussão já vem de muitas datas Kaplan (1983) criticava os sistemas tradicionais de mensuração do desempenho como auxílio a gestão das grandes empresas com múltiplas atividades e produtos, tendo em vista que estas não auxiliam na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade de seus produtos. Para Kaplan o meio econômico

havia mudado tornando-se mais competitivo, porém as formas de se medir o desempenho continuavam a mesma.

Outra crítica se atribuía ao fato que os gestores precisavam definir quais fatores estratégicos deveriam nortear a empresa, pois não seria possível atingir todos os objetivos ao mesmo tempo, e que esses fatores fossem definidos não pelos contadores, mas sim pelo envolvimento da alta administração, (JOHNSON E KAPLAN, 1987).

Skinner (1969) destaca que não existia ligação nas empresas entre a estratégia e o chão de fábrica, devido que as mesmas não entendiam que cada estratégia necessitava de um plano operacional específico, para ele as empresas deveriam mudar a maneira de visualizar o negócio.

Em 1990 atentos a essas mudanças Kaplan e Norton (1997, pag. VII) deram origem ao painel de indicadores equilibrados, o que viria a ser *Balanced Scorecard*, quando

O Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Com a conclusão do estudo que documentou a viabilidade e os benefícios do novo sistema equilibrado de medição estratégica, o mesmo foi exposto em Kaplan e Norton (1992) e despertou interesse dos executivos da Rockwater e da FMC Corporation para implementação desse sistema.

Os executivos da Rocwater e da FMC Corporation, no entanto propuseram, que ao invés do sistema ser utilizado como sistema para medição e avaliação de desempenho, deveriam utilizá-lo para comunicar a estratégia a alinhá-la as empresas que dirigiam (KAPLAN e NORTON, 1993).

Portanto para Costa (2006) foram os executivos da Rockwater e da FMC Corporation que perceberam que o BSC poderia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, comprovando com experiências de outras dez empresas.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que em 1996 as experiências mostraram que os executivos utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas como

ferramenta para gerenciá-la. O BSC estava sendo utilizado como a principal ferramenta organizacional para processos gerenciais como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e feedback e aprendizado estratégicos.

Sendo assim é fundamental ter presente que o ponto central do BSC não é o controle, mas a visão e missão da empresa utilizando-o na decisão sobre o que deve ser medido e como essas informações devem ser apresentadas para que possam permitir maior utilidade na gestão do negócio (KAPLAN e NORTON, 1996).

Portanto o que inicialmente era um sistema de medição de desempenho passou a ser um sistema de comunicação de alinhamento estratégico, evoluindo para um sistema de gerenciamento da estratégia, chegando a ser uma nova forma organizacional focada na estratégia (COSTA, 2006).

A autora supracitada alerta que o BSC deve ser construído de acordo com a missão, estratégia e cultura da empresa o que significa que diferentes situações de mercado, estratégia de produtos e ambientes competitivos necessitam diferentes *scorecards*. Acrescentando que o BSC mostrou-se útil para:

- a) traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis para longo e curto prazo;
- b) estabelecer a ligação lógica entre eles, com mais eficácia do que os sistemas tradicionais de controle;
- c) permitir que o gestor reflita sobre a validade da estratégia traçada e a viabilidade da sua execução;
- d) permitir que o desdobramento da estratégia em ações seja cada vez mais apurado.

Resumindo, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um sistema de medida de desempenho que possui medidas de caráter financeiro e não financeiro focalizando o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Entretanto existem outros modelos empregados na implantação de estratégias, Fernandes (2003) em seu trabalho relata mais três métodos empregados com esse fim, sendo eles: o *Tableau de Bord*, muito popular na França, criado na virada do século XIX para o XX, buscava melhorar os processos produtivos e compreender as relações de causa e efeito, contanto apesar de apresentar medidas não financeiras esse método prioriza números financeiros; outro modelo é o chamado *Managent by Objectives*, criado em 1995, este método enfatiza que o sucesso é a consequência do alinhamento dos empregados na mesma direção; e

por fim o Gerenciamento pelos Direitos, o qual procura alinhar as atividades das pessoas a organização para que esta atinja seus objetivos e reajam as mudanças.

Por fim percebe-se a necessidade da adaptação da contabilidade como ferramenta de gestão quanto às medidas de avaliação de desempenho organizacional, devido aos atuais processos de transformações no ambiente econômico na era da informação, podendo-se identificar o BSC como uma ferramenta de avaliação que atende aos requisitos de medição do desempenho a luz de indicadores financeiros e não financeiros.

2.3.3 Conceituação do *Balanced Scorecard*

O conceito mais utilizado do *Balanced Scorecard* é o definido por Kaplan e Norton (2001) apresentando o BSC como um sistema de gestão capaz de medir indicadores financeiros baseados em resultados passados e não financeiros que apontam possíveis resultados futuros e analisa se a estratégia da organização está sendo seguida.

Para Kaplan e Norton (1996) a estratégia no BSC é considerada como um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa e efeito: entre os objetivos e as ações que irão ser responsáveis para que eles sejam realizados, e entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los.

Crepaldi (2007) destaca que uma empresa define como indicador o que ela vai obter como resultado, e através das medidas se afeta significativamente o comportamento dos gerentes e funcionários. O autor ressalta ainda que os modelos tradicionais serviram bem a era industrial, pois tinham apenas performance financeira, entretanto atualmente as empresas da era do conhecimento não se satisfazem apenas com esses indicadores, uma vez que deverão avaliar habilidades e competências.

Corroborando com esse pensamento Kaplan e Norton (1997) quando afirmam que as medidas financeiras, para geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação, não orientam e avaliam a trajetória das empresas da era da informação.

Para Padoveze (2007) o BSC é um sistema de informação que gerencia a estratégia empresarial, capaz de traduzir a missão e estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras as quais servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Oliveira, Perez e Silva (2007) acrescentam que o BSC busca tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações difundindo-os por todos os níveis da organização, para que todos os funcionários participem efetivamente de sua execução diária.

O primeiro passo para implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico. Costa (2006) afirma que a composição do mapa estratégico é realizada pela reunião de objetivos estratégicos, medidas, metas e ações presentes em quatro perspectivas de gestão fornecendo informações sobre como os resultados são obtidos, expondo a ligação de decisões que possibilitarão o cumprimento da estratégia. A autora acrescenta que o mapa estratégico que conta a história da empresa deve estar vinculado ao sistema de recompensas e ser referencial para reuniões e decisões dos diferentes níveis de gestores.

Kaplan e Norton (1996) consideram que as empresas constroem metas estratégicas, entretanto não desenvolvem um sistema que acompanhe diariamente a empresa e os gestores divisionais, daí a necessidade de uma ferramenta que possibilite a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedbacks* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional (CREPALDI, 2007).

Dessa forma Kaplan e Norton (1997) constatam que o que diferencia o BSC dos demais modelos de implantação da estratégia, é que os objetivos e medidas do BSC derivam da visão da empresa e não porque ele apresenta medidas não financeiras ou que estas medidas sejam relacionadas com programas de qualidade e satisfação de clientes, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas.

Os autores supracitados afirmam que o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais que contam a história de acontecimentos passados e complementa com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

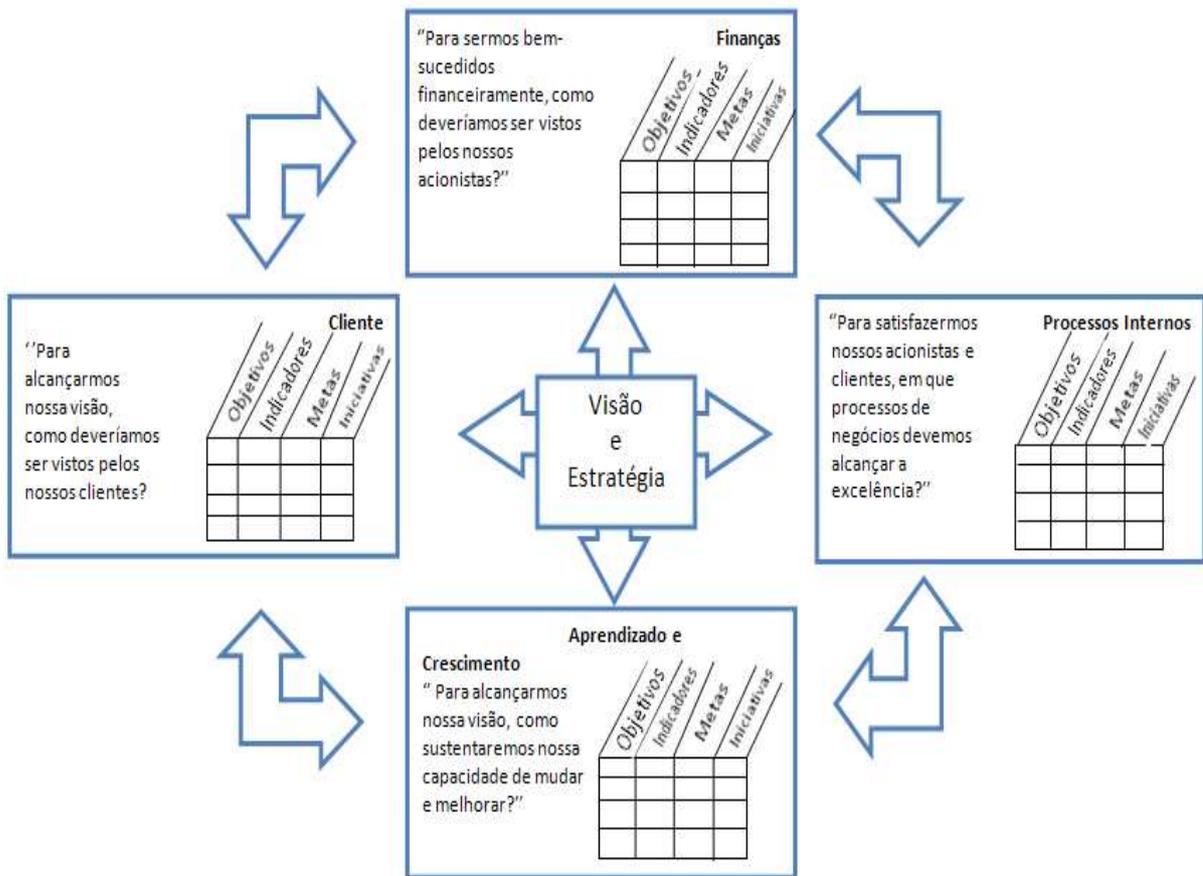


Figura 1 – Estrutura do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, já citadas anteriormente: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC, como mostra a figura 1.

2.3.4 As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Como vimos anteriormente o BSC é composto por quatro perspectivas devendo estar inter relacionadas para cumprimento da estratégia.

Na primeira perspectiva, a perspectiva financeira, as medidas informam se existe êxito e de quanto seria esse êxito que a empresa estaria obtendo através das estratégias definidas, implementadas e executadas (FREZZATI, 2008).

Kaplan e Norton (1997) relatam que o BSC conservou as medidas financeiras, pois estas são consideradas valiosas para consumação de conseqüências econômicas imediatas. De acordo com o mesmo autor essa perspectiva possui três fases distintas: a do crescimento, a da sustentação e a da colheita, respectivamente.

A fase do crescimento é a qual a empresa enfatizará as vendas, os novos mercados e novos produtos, e distribuição mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Em seguida vem à fase de sustentação, a empresa nessa fase evidenciará as medidas financeiras tradicionais, como o retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Na fase da colheita a priorização será sobre o fluxo de caixa, pois qualquer investimento deverá ter como previsão o retorno em caixa, objetivando a minimização de risco.

A segunda perspectiva é a perspectiva dos clientes, ela possibilita o alinhamento das medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, com segmentos específicos de clientes e mercados, identificando e avaliando as propostas de valor dirigidas a esses segmentos (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2007).

A terceira perspectiva, processos internos, segundo Kaplan e Norton (1997) no BSC torna-se diferente, pois nos modelos tradicionais a empresa tenta melhorar e monitorar os processos existentes acrescentando as medidas financeiras de desempenho baseadas no tempo e na qualidade, em contraposição a abordagem do BSC resulta na identificação de processos novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e de clientes.

A quarta e última perspectiva é a do aprendizado e crescimento, de acordo com o autor supracitado, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas as empresas terão de investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Quanto aos indicadores utilizados em cada perspectiva, Crepaldi (2007) mostra o que é de responsabilidade de cada um, explicando da seguinte forma, os indicadores destas perspectivas:

- Financeira, devem mostrar se ocorre uma contribuição para melhoria dos resultados através da implementação e execução da estratégia;

- Cliente, devem mostrar se o que propõe a missão da empresa está de acordo com os serviços prestados;
- Processos Internos, devem mostrar se existe alinhamento entre os processos e a operação e se os mesmos estão gerando valor e
- Aprendizado e crescimento, devem mostrar a forma que a organização poderá aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.

Sendo assim Hernandez, Cruz e Falcão (2000) explicam que ao selecionar indicadores financeiros a serem utilizados no BSC, deve-se ter em mente o objetivo de definir o desempenho financeiro esperado e de servir de meta para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Compreende-se dessa forma que cada perspectiva possui um enfoque, a financeira tem seu enfoque na percepção dos acionistas ou proprietários para com ela, por sua vez a do cliente enfoca como o cliente vê a empresa e como ela pode atendê-lo da melhor forma, os processos internos evidenciam a importância de identificar quais processos de negócio a empresa precisa ter excelência, por fim a perspectiva de aprendizado e crescimento enfoca a capacidade que a empresa possui de aprimoramento e preparação para o futuro.

2.3.5 Princípios de Integração do *Balanced Scorecard* à Estratégia

O *Balanced Scorecard* representa uma ferramenta de gestão estratégica, a qual deverá compor medidas e objetivos que se inter relacionem descrevendo a trajetória da empresa. Kaplan e Norton (1997) estabeleceram três princípios para integrar o BSC de uma empresa a sua estratégia, possibilitando que esta seja traduzida por todos da organização, além de alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas, sendo eles:

- Relação de causa e efeito;
- Vetores de desempenho e
- Relação com os fatores financeiros.

Na sequência será discutido cada um deles individualmente de forma que se possa entender cada objetivo específico desses princípios.

2.3.5.1 Relações de Causa e Efeito

O BSC permite que a medição dos recursos financeiros e não financeiros sejam realizados de forma simultânea, possibilitando que uma decisão tomada para alterar a estratégia influencia várias outras decisões seqüencialmente, estabelecendo um conjunto de relações de causa e efeito.

Segundo Costa (2006) essa relação de causa e efeito se dá através de uma integração vertical obtida a partir do momento que se executa as ações para cumprimento da estratégia.

A autora acrescenta que fica evidente esse efeito à medida que se estabelece metas pressupondo o alcance de outras metas, que serão resultados de ações num efeito cascata, ou seja, sempre que se executar uma meta proposta o seu resultado impactará outra meta que por sua vez gerará outro resultado e influenciará outra meta e assim por diante. Silva (2003) compreende que a estrutura oferecida pela ferramenta deixa claro que para'' toda ação há uma reação'', possibilitando impactos nos negócios da organização ou impulsionando a implementação de suas estratégias.

Kaplan e Norton (1997) definem estratégia como um conjunto de hipóteses sobre relações, causas e efeitos; Essa relação pode ser explicada através de uma seqüência afirmativa do tipo ''se então'', como uma reta vertical passando pelas quatro perspectivas do BSC sendo representada pela figura 2.

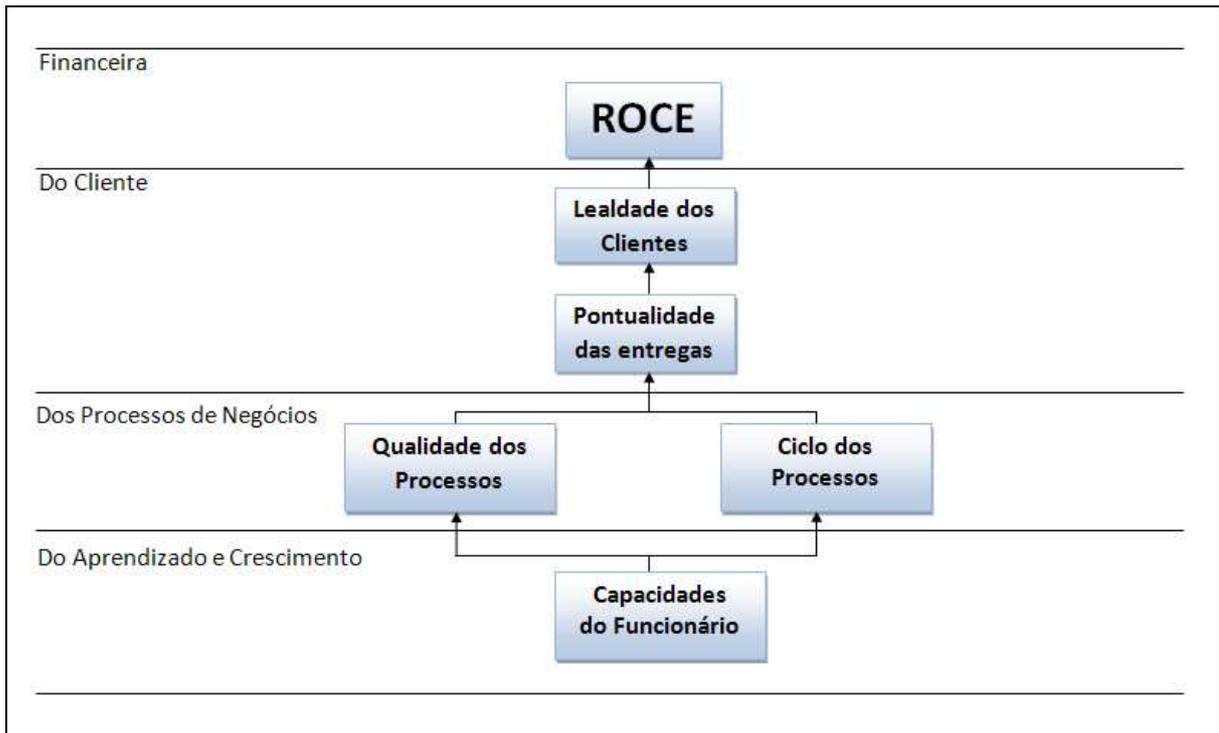


Figura 2 – Relações de Causa e Efeito
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)

De acordo com a figura 2 as relações de causa e efeito se explicam da seguinte forma: “Se elevássemos a capacidade dos funcionários operacionais, então os funcionários conheceriam melhor os produtos; se os funcionários conhecessem melhor os produtos, então aumentaria a qualidade dos processos internos e reduziria os ciclos dos processos internos; Se ocorresse o aumento da qualidade e redução dos ciclos dos processos internos, então a empresa obteria pontualidade nas entregas motivando a lealdade dos clientes; Se os clientes se tornarem cada vez mais leais; então aumentaria conseqüentemente o retorno sobre a capital empregado (ROCE).

Dessa forma percebe-se que uma decisão tomada na base da cadeia na perspectiva de aprendizado e crescimento, produz mudanças ao longo das outras duas perspectivas, processos internos e clientes, chegando ao topo da cadeia na perspectiva financeira, a qual é o resultado final da estratégia.

O BSC possui uma hierarquização de objetivos ao longo de suas perspectivas (Neves e Palmeira filho, 2002) explicam que a perspectiva financeira permanece no topo, entretanto os seus resultados são alavancados pela perspectiva clientes, que por sua vez tem seus resultados alavancados pela perspectiva de processos internos que por fim teve seus resultados alavancados pela perspectiva aprendizado e crescimento.

Destaca-se que, no entanto o autor supracitado atribui a perspectiva aprendizado e crescimento como sendo a principal responsável nesse processo de alavancagem, pois a partir dela é que ocorrerão as mudanças nas demais perspectivas.

Corroborando com esse pensamento Padoveze (2007) ao afirmar que no caso do BSC o recurso mais importante do sistema é a capacitação do funcionário, ou seja, o capital humano.

Conclui-se que as ações realizadas no processo de desenvolvimento da estratégia possuem condições de interdependência entre as perspectivas, ocasionando um processo de relações de causa e efeito, mostrando que alterações na base da cadeia motivarão mudanças ao longo de todas as perspectivas afetando o resultado final.

2.3.5.2 Resultados e Vetores de Desempenho

O BSC é conhecido pela capacidade de ao mesmo tempo possuir medidas de desempenho de caráter financeiro e não financeiro para o desenvolvimento da estratégia.

Um bom *Scorecard* deve possuir medidas de resultado e, vetores de desempenho, de forma que estejam ajustados à estratégia da unidade de negócio, portanto as medidas de resultado (indicadores de ocorrência) sem os vetores de desempenho (indicadores de tendência) não comunicam como o resultado devem ser alcançados e, por conseguinte os vetores de desempenho sem as medidas de resultados não revelam se as melhorias operacionais obtida pelas unidades de negócio a curto prazo foram traduzidas em expansão de negócios (KAPLAN E NORTON, 1997).

Dessa forma entende-se que o sucesso da estratégia da empresa depende da ligação de ambos indicadores, tendo em vista que para que um possa desempenhar bem seu objetivo necessita de informações do outro, Silva (2003) afirma que as relações entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho obedecem a uma lógica de interdependência.

Para melhor entendimento acerca desse princípio é necessário a definição do que vem a ser indicadores de tendência e ocorrência. Celestino (2003) entende que indicadores de ocorrência são aqueles que fornecem informações sobre resultados obtidos pela organização, monitorando a capacidade conquistada dos tangíveis, por outro lado indicadores de tendência são aqueles que exercem ações indiretas, porém necessárias para o alcance dos resultados, monitorando a capacidade e conquista de ativos necessários para o crescimento futuro da entidade.

Portanto as medidas de resultado são necessárias para observar o crescimento passado das entidades enquanto que os vetores de desempenho fornecem informações para nortear o futuro, destacando-se que eles possuem uma relação de dependência para o sucesso da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997) entende-se como indicadores de ocorrência, lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários, e como indicadores de tendência segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor.

2.3.5.3 Relação com os Fatores Financeiros

Finalizando a explanação sobre os três princípios proposto por Kaplan e Norton (1997) na integração do BSC temos o princípio da relação com os fatores financeiros. Esse princípio enfatiza que o BSC deve focar fortemente os resultados, principalmente financeiros, como o retorno para o capital empregado ou o valor econômico agregado.

Apesar do BSC, ter uma nova concepção da contabilidade gerencial, enfatizando que as informações de caráter apenas financeiro não são mais suficientes na era da informação ele não abandona a ênfase na obtenção de resultados financeiros.

Segundo Silva (2003) permanece a idéia de que a organização cresça e gere riqueza aos seus acionistas, pois o BSC não abandona os ganhos financeiros, ao contrário, continua o foco na área financeira.

Kaplan e Norton (1997, p. 35) “O *Balanced Scorecard* deve preservar a ênfase nos resultados financeiros. Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no *Scorecard* devem estar associadas aos objetivos financeiros.” Hernandez et. al. (2000) concordam com a expressão quando afirmam que todas as perspectivas têm como objetivo final o resultado financeiro.

Por fim as empresas devem investir em metas não financeiras, porém elas não podem ser consideradas como fim, mas sim como meios para atingir os resultados financeiros, pois de nada adianta que a entidade invista em recursos de caráter não financeiros se os mesmos não proporcionam retornos sobre o capital empregado pelos acionistas.

2.3.6 Objetivos do *Balanced Scorecard*

O BSC não é considerado apenas como um sistema de medidas operacionais, empresas que possuem um olhar mais inovador utiliza-o para administrar a estratégia a longo prazo como um sistema de gestão estratégico, adotando alguns objetivos essenciais propostos por Kaplan e Norton (1997), são eles:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

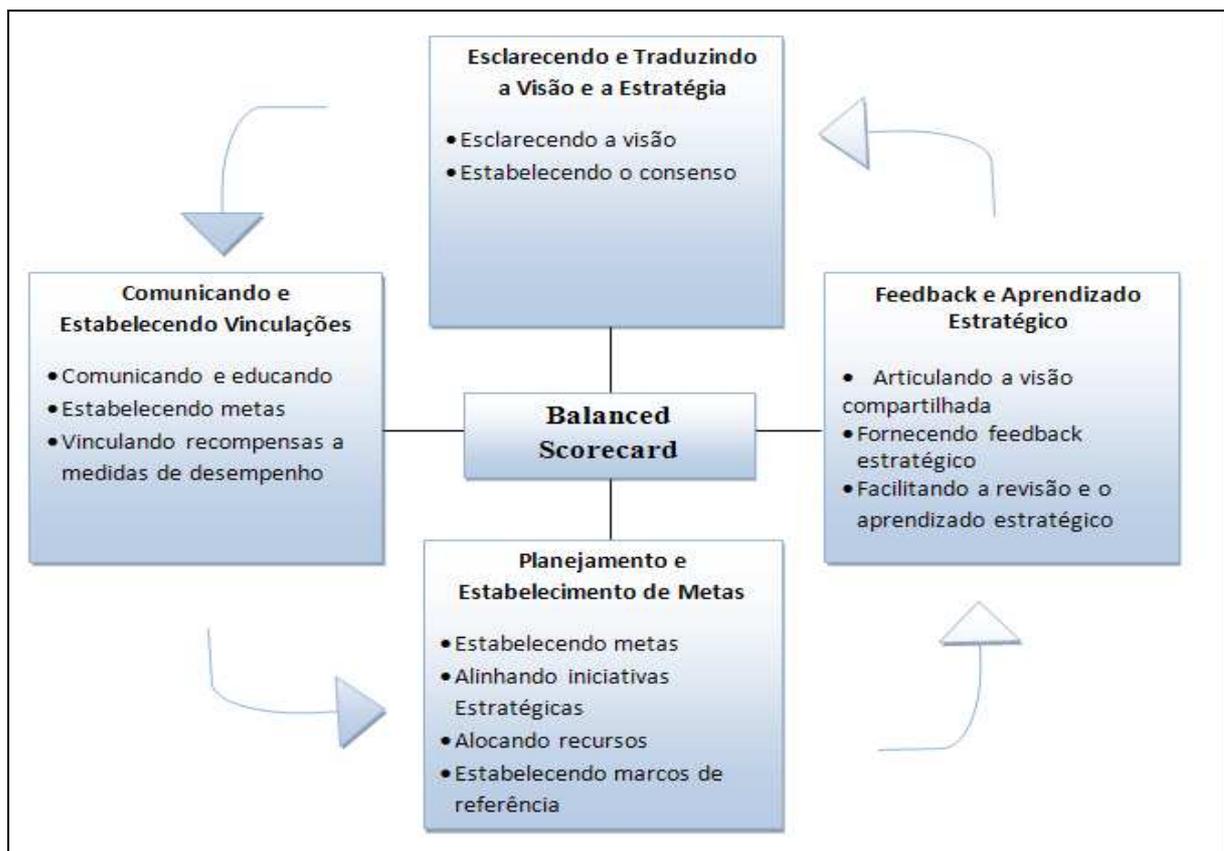


Figura 3 – O Balanced Scorecard com Estrutura para Ação Estratégica
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)

O processo da ação estratégica dos objetivos do BSC são explicados na figura 3, o processo de construção de um BSC inicia-se com a tradução e implementação da visão e estratégia; logo em seguida ocorre a comunicação dos objetivos e medidas de resultado a toda a organização; sequencialmente as metas e o alinhamento das iniciativas são estabelecidas e,

por fim busca-se o crescimento individual e organizacional através do *feedback* e aprendizado e crescimento (CELESTINO,2003).

Percebe-se que os quatro processos gerenciais seguem uma lógica de hierarquização a qual permite um tracejamento do caminho a ser percorrido possibilitando a execução da estratégia.

2.3.6.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia

O primeiro passo necessário para construção do BSC como estrutura para ação estratégica é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, para melhor entendimento desse processo são necessárias algumas definições.

Inicialmente podemos definir o que vem a ser a visão da empresa, segundo Padoveze (2007) declaração de visão é o conjunto preciso e bem elaborado de palavras que demonstram o caminho que a empresa está realizando ou traçam um quadro do que ela almeja ser ou aonde quer chegar. Ela está intimamente ligada ao conceito de missão, a qual visa à comunicação interna e externa do propósito da organização e do seu negócio.

Celestino (2003) acrescenta que a visão é a avaliação do cenário presente com a avaliação do cenário futuro, onde o gestor possa obter disponibilidade de metas e de objetivos que deverão ser alcançados pela entidade.

Para Mossimann (2008) missão é um objetivo permanente que deverá ser perseguido pela empresa, sendo resultado de um planejamento, ela serve de ponte entre ‘‘para onde vamos’’ e ‘‘para onde queremos chegar’’.

Definido o que vem a ser visão, seguiremos com a definição de estratégia. Diversos são os autores que tratam sobre a definição do termo estratégia, escolhemos a definição de Oliveira, (2008, p. 4) ‘‘estratégia é a escolha de um caminho de ação para toda a empresa’’. O autor acrescenta ainda que a finalidade da mesma seja estabelecer quais serão os caminhos, os cursos os programas de ação que devem ser executados para obtenção dos objetivos ou resultados previamente estabelecidos pela empresa.

Sendo assim a tradução da visão é o processo de traduzir a missão da empresa de forma que os gestores divisionais a compreenda, ajudando estes a formar um consenso em torno da visão e estratégia da organização (PADOVEZE, 2007).

O primeiro passo para a construção do BSC deve ser a definição da estratégia pois de acordo com Crepaldi (2007) se a estratégia não for clara todo esforço pode ser perdido, uma vez que gerará ações que não correspondem com os objetivos reais da corporação, sendo assim o BSC coloca a visão, a estratégia e a integração como seus focos substituindo o controle pela monitoração.

Para Silva (2003) já ocorre uma percepção por parte dos executivos no mundo com relação à idéia de que os sistemas gerenciais de desempenho e de implementação de estratégias devem ser capazes de criar uma linguagem única entre todos que compõem a organização, para que assim efetuem, conscientemente a implementação da estratégia.

Kaplan e Norton (1997) explicam que a tradução da estratégia em objetivos estratégicos começa com um trabalho em equipe da alta administração, devendo ser enfatizado a receita e o crescimento do mercado, a lucratividade ou geração de fluxo de caixa estabelecendo metas financeiras, em seguida torna-se necessário a identificação nos seus processos internos, os objetivos e as medidas a serem alcançadas nessas perspectivas, finalizando com as metas do aprendizado e crescimento, a qual expõe os motivos para investimentos em funcionários, tecnologia, nos sistemas de informação e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

A definição das metas estratégicas deverá ser clara para possibilitar a manutenção e expansão das atividades no atual mundo empresarial (OLIVEIRA; PEREZ E SILVA, 2007).

Por fim Kaplan e Norton (1997) destacam como objetivo do BSC o consenso total quanto à importância de seus objetivos estratégicos, produzindo consenso e trabalho em equipe entre a alta administração nos processos gerenciais.

2.3.6.2 Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas

Um fator bastante importante no BSC é a comunicação, pois a partir dela todos os funcionários saberão quais os procedimentos necessários para o alcance do resultado da estratégia.

Silva (2003) relata que a proposta do BSC é tornar entendível para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia para que todos saibam o que devem fazer e como essas ações impactarão o desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a comunicação serve para transmitir a todos os funcionários, os objetivos e medidas estratégicas que devem ser executados para o sucesso da estratégia da empresa. Padoveze (2007) atribui à comunicação a responsabilidade de ligar os objetivos empresariais aos departamentais e individuais, fazendo com que exista um processo de alinhamento entre si.

Portanto se todos os funcionários entenderem os objetivos e medidas da alta administração, conseqüentemente buscarão cumprir metas locais afetando a estratégia global (KAPLAN E NORTON, 2006).

Entretanto o que vem a ser tais objetivos estratégicos? Mossimann (2008) classifica objetivos como alvos que a empresa busca atingir os quais estão atrelados as principais funções da empresa. Sendo assim Oliveira, Hernandez e Alberto (2007) explicam que a definição e fixação dos objetivos estratégicos tornam-se de fundamental importância, pois só assim toda organização entende onde precisa chegar empenhando-se para cumprir os objetivos propostos.

O alcance dos objetivos estratégicos se dá através de gerenciamento das metas estabelecidas à medida que os gestores possam realocar recursos físicos, financeiros e humanos (SILVA, 2003).

Dessa forma conclui-se que o cumprimento da estratégia é possível à medida que todos da organização entendam claramente as metas estabelecidas através de uma boa comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas.

2.3.6.3 Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas

Planejamento é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões, com o intuito de definir um plano para atingir uma situação futura com base em informações sobre variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão e estrutura organizacional preestabelecidas (MOSSIMANN, 2008).

Com essa definição entendemos que o planejamento é um fator determinante na formulação da estratégia, uma vez que através dele um plano será traçado para atingir as metas futuras.

Para Padoveze (2007) é nesta etapa que as estratégias e iniciativas da empresa devem ser transformadas em indicadores para seus gestores e ainda formar uma base para alocar recursos e estabelecer prioridades.

Sequencialmente os executivos deverão estabelecer metas de superação com o intuito de atingir os objetivos financeiros em cada uma das perspectivas numa relação de causa e efeito (Kaplan e Norton, 1997). Crepaldi (2007) define metas como itinerário utilizado para a empresa chegar ao destino almejado criado entre as ações da empresa e sua missão.

No entanto não é suficiente que as empresas apenas tracem um planejamento e estabeleçam metas que deverão ser cumpridas, elas também necessitam alinhar suas estratégias para alcançar seus objetivos.

Para Oliveira, Perez e Silva (2007) a maioria das empresas não alinha medidas com suas estratégias, pois boa parte dessas empresas procura melhorar o resultado dos processos existentes, por meio de custos mais baixos, melhor qualidade de seus produtos e serviços e tempos menores de respostas.

Sendo assim um processo gerencial no qual as empresas possam estabelecer metas permite: a quantificação dos resultados pretendidos a longo prazo; identificação de mecanismo e fornecimento de recursos para que os resultados sejam alcançados e por fim o estabelecimento de referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997).

2.3.6.4 Melhorar o *Feedback* e o Aprendizado e Crescimento

O quarto objetivo gerencial, Melhorar o *Feedback* e o Aprendizado e Crescimento, é considerado como mais importante e inovador do BSC, pois cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo (KAPLAN E NORTON, 1997).

O autor supracitado acrescenta que os três processos anteriores não são suficientes para a implantação da estratégia na era do conhecimento, dessa forma os executivos precisam receber o *feedback* sobre as estratégias, pois apesar de serem bem formuladas poderão não ser mais válidas ou adequadas para condições atuais.

Para Padoveze (2007) *feedback* e aprendizado concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas.

Crepaldi (2007) destaca que quando o BSC supera os sistemas de medição dando o *feedback*, ocorre uma real contribuição para os gestores e toda a organização. Para tornar mais claro essa idéia ele exemplifica que os esclarecimentos e obtenção de consenso em relação à estratégia e sua divulgação a todos da organização possibilita o alinhamento das metas estratégicas, ao mesmo tempo que permite associação dos objetivos estratégicos, com revisões periódicas para sua adequação ao atual momento.

Portanto percebe-se a relação do *feedback* quanto as metas e estratégias propostas, evidenciando a necessidade de mudança quando nota-se que as mesmas não se adequam a situação atual da empresa, a partir dessas mudanças a empresa cria um aprendizado com o conseqüente crescimento.

Segundo um estudo da Boaz-Allen & Hamilton Consultoria (Julio e Saibi Neto, 2002) sugere que as organizações desenvolvam um modelo organizacional novo toda vez que uma nova estratégia é empreendida.

Enfim Kaplan e Norton (1997) resumem que o BSC pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a empresa; Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

2.3.7 O Alinhamento e o *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2006) propõem o modelo de alinhamento total da estratégia através do BSC, para se obtê-lo são necessários quatro aspectos: consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle.

Destaca-se que para o desenvolvimento desta pesquisa foi focado o alinhamento do capital humano, entretanto se faz necessário uma breve explanação dos quatro aspectos para melhor entendimento.

Os autores estudados evidenciam estratégia como sendo um ponto focal do modelo de gestão, e identificam alinhamento como uma parte fundamental do processo de gestão, uma

vez que para execução da estratégia exige-se o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe entre unidades organizacionais e seus processos.

Os quatro aspectos do alinhamento são explicados da seguinte forma:

- A consistência estratégica é verificada quando o conjunto de direcionadores de desempenho interno é consistente e está alinhado aos resultados esperados junto os clientes e ao desempenho financeiro;
- Em seguida o alinhamento organizacional mostra a sincronização das várias componentes de uma organização para criar integração e sinergia;
- O alinhamento do Capital Humano por sua vez é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração possuem um alinhamento com a estratégia da organização.
- E o alinhamento dos sistemas de planejamento e controle adverte que mesmo que a empresa possua uma boa estratégia e alinhe seus sistemas operacionais e seus funcionários, não obtendo um alinhamento dos sistemas de gestão pode inibir sua eficaz execução.

A figura 4 resume os quatro aspectos acima evidenciados, mostrando a criação do alinhamento total da estratégia, destacando a forma como se realiza o processo do cumprimento estratégico sob a ótica do alinhamento total.

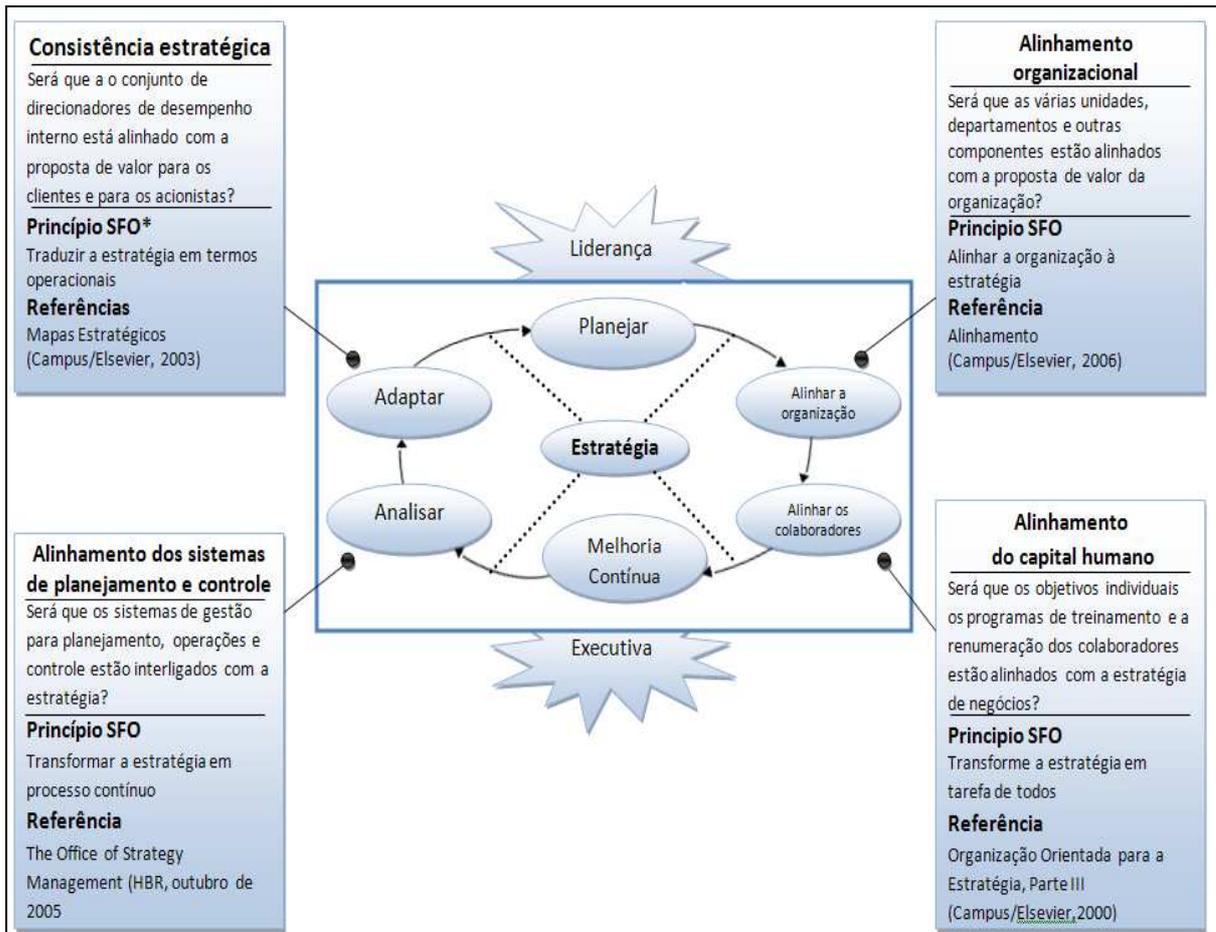


Figura 4 – Criação do Alinhamento Total da Estratégia
 Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 294)

O alinhamento do capital humano explica que o planejamento do alinhamento só produzirá resultados caso os funcionários estejam necessariamente comprometidos com a empresa e sua unidade para alcançar seus objetivos estratégicos.

Para isso existem dois tipos de motivação, a intrínseca, quando alguém se esforça para cumprir aquela atividade somente com o intuito de realizá-la para sua satisfação, e a extrínseca, pelo fato da pessoa receber elogios, promoções e incentivos financeiros ao executar aquela tarefa. Vale salientar que o fundamental seria que as pessoas fossem motivadas por ambas, pois elas são complementares e não excludentes entre si.

Os líderes possuem uma participação essencial para criação da motivação intrínseca, despertando o desejo nos funcionários de trabalhar pela organização que funciona com eficiência e eficácia, para isso eles devem compreender que o sucesso da organização não depende apenas dos acionistas, mas também dos clientes, dos fornecedores e das comunidades. Portanto a comunicação da visão, da missão e da estratégia é o passo inicial para que se possa desenvolver a motivação intrínseca, pois se os líderes não lideram os funcionários perdem o rumo.

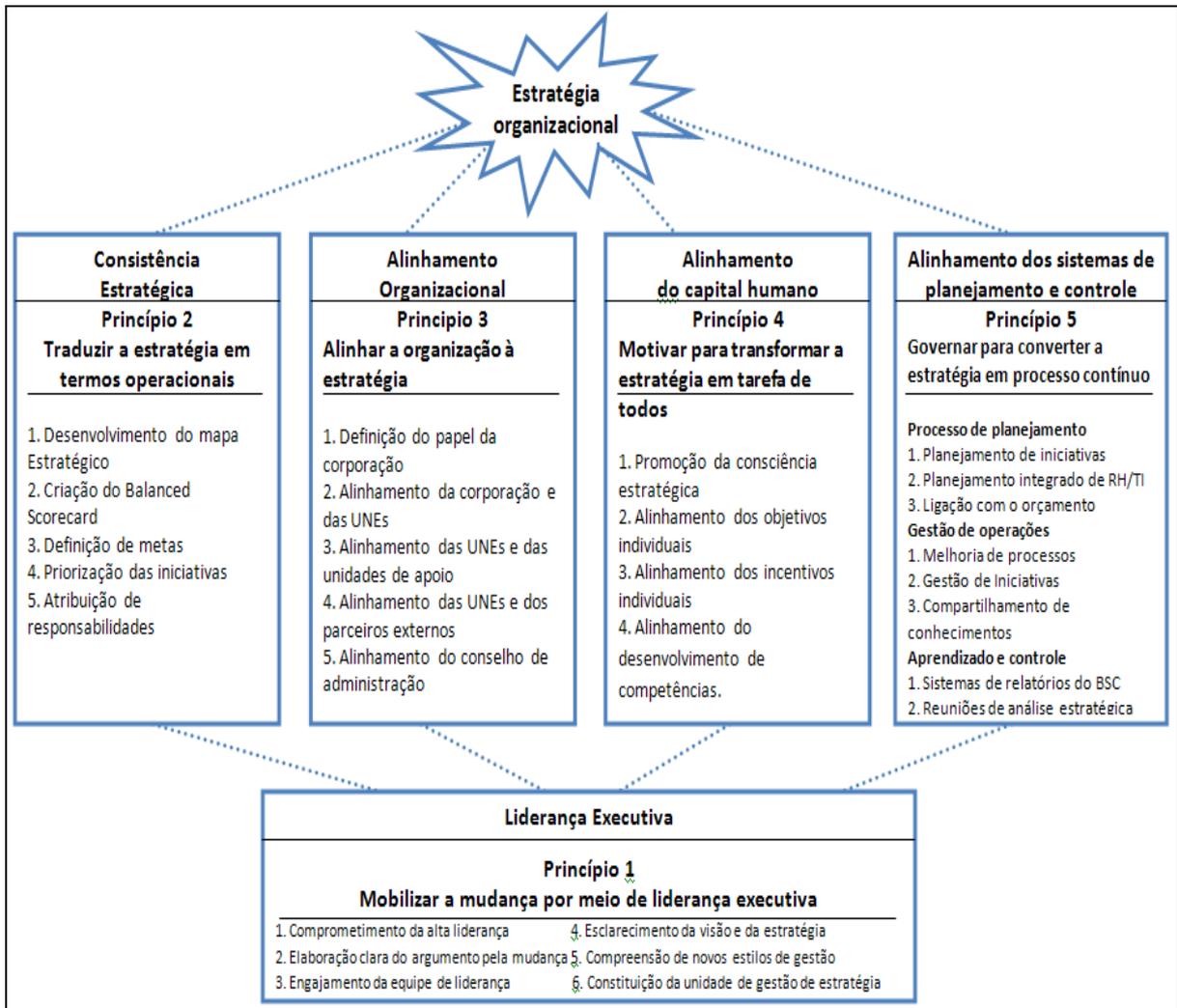
Por outro lado a motivação extrínseca é realizada primeiramente a partir do momento que as empresas alinham os objetivos e metas individuais dos funcionários com a estratégia, estimulando que estes criem *Balanced Scorecards* pessoais, definindo metas a serem alcançadas facilitando a melhoria dos processos internos, ou seja, à medida que ele busca suas metas individuais ele estará cumprindo o objetivo geral da organização.

A segunda forma de motivação extrínseca é a remuneração por incentivos às metas de indicadores do *Scorecard*. Kaplan e Norton (2006) destacam que os gestores percebem aumentos significativos quando os indicadores do BSC estão ligados a programas de remuneração por incentivos.

Existem vários tipos de recompensas entre elas estão: prêmios individuais, relacionados a cumprimentos de metas individuais para cada funcionário, fator este que pode motivar o trabalho individual, entretanto inibir o trabalho em equipe; prêmios baseados no desempenho da unidade de negócio do funcionário, e um terceiro prêmio para o desempenho da divisão ou organização.

Por fim o último fator necessário para o alinhamento das pessoas a estratégia da organização é o desenvolvimento das habilidades, dos conhecimentos e dos comportamentos que capacitam os funcionários a melhorar os processos criando valor para os clientes e acionistas. Sendo assim a execução da estratégia inicia-se com o desenvolvimento em todo o pessoal para realização de seus objetivos individuais, os quais estão atrelados com a melhoria de processo, relacionamento de fidelidade e lucrativos com os clientes, e desempenho superior.

A seguir apresenta-se um quadro resumo sobre os aspectos do alinhamento organizacional:



Quadro 2 – Resumo sobre o Alinhamento Organizacional
 Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 323)

De acordo como quadro acima percebe-se a estratégia organizacional é formada sob quatro aspectos a saber: consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle, todos integrados com a capacidade da mobilização da liderança executiva a medida que esta é capaz de promover a mudança nas medidas estratégicas organizacionais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo transversal do alinhamento do capital humano da organização denominada Garden Hotel localizada na cidade de Campina Grande-PB. Martinez Arias (1995) apud Freire (2009) considera estudo transversal aquele que apresenta variáveis estáveis no tempo e a com observação realizada em um momento temporal.

A pesquisa possui caráter quali-quantitativo, pois busca explicar qualitativamente as relações no ambiente, e retrata a realidade do grupo estudado (Minayo, 1993), através de mecanismo quantitativo com a análise da frequência relativa.

Classificando o tipo de pesquisa quanto aos seus objetivos, de acordo com Gil (1999) a mesma é classificada como exploratória e descritiva, utilizando como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e o questionário. O caráter exploratório se caracteriza por proporcionar maiores informações sobre o alinhamento do capital humano, considerado assunto pouco estudado. Caracteriza-se também como bibliográfica, pois foram utilizadas consultas de livros, teses, dissertações, artigos de revistas e eletrônicos, para contextualização do estudo, possibilitando a compreensão do tema em questão.

E por fim quanto ao tipo de pesquisa, foi uma pesquisa de campo uma vez que foi realizada diretamente no hotel que forneceu as informações.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa foram os colaboradores do Garden Hotel localizado na cidade de Campina Grande-PB, totalizando 129 colaboradores, distribuídos em vários departamentos.

O critério utilizado para a escolha da amostra foi à aceitação do hotel para responder ao questionário proposto, e o destaque que o mesmo apresenta na cidade, sendo considerado um dos hotéis principais na região.

A classificação do hotel foi dada de acordo com a classificação do SEBRAE, a qual utiliza para o setor de serviços o número de empregados como parâmetro, estabelecendo que a empresa que obtiver acima de 99 empregados é considerada de grande porte. Destaca-se que não foi possível a classificação segundo a Receita Bruta Anual, pois o gestor optou não responder essa pergunta.

O total de questionários fornecidos foram 129, uma vez que esse era o número de colaboradores contratado pelo hotel, dos 129 foram recebidos 102, entretanto apenas 88 foram válidos representando 68,22% da amostra total, resultando em um erro amostral de 5,91%, com um nível de confiança de 95%.

O resumo da amostra da pesquisa se encontra na tabela abaixo:

Características	Dados da Pesquisa
Universo objeto de estudo	Garden Hotel
Âmbito Geográfico	Cidade de Campina Grande
Classificação do Hotel	Grande Porte
Amostra	88 questionários válidos/ 68,22%
Erro de amostra/ nível de confiança	5,91% / 95%
Pesquisados	Todos os colaboradores do hotel (129 colaboradores)

Quadro 3 – Resumo da Amostra da Pesquisa
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Demonstrado o universo e amostra da pesquisa, segue-se o procedimento da coleta de dados da presente pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário adaptado da pesquisa de Freire (2009), o qual possuía quatro principais variáveis para dar indícios do alinhamento do capital humano na organização estudada. O período de coleta de dados foi durante todo o mês de novembro de 2009. Os respondentes foram todos os colaboradores da empresa, os quais eram orientados a entregarem os questionários em envelopes devidamente lacrados para

que fosse possível manter o sigilo das informações e conseqüentemente obter dados mais fidedignos para a referida investigação.

Foram entregues 129 questionários, o que corresponde ao número total de colaboradores, e foram devolvidos 102, com a justificativa que nem todos os colaboradores aceitaram participar da pesquisa.

O questionário, adaptado da pesquisa de Freire (2009), possuía 16 questões distribuídas em três dimensões: estilo de gerência, reconhecimento e recompensa. Uma questão foi formulada para averiguar a existência de consciência sobre o conhecimento da missão, visão e valores da organização por parte dos colaboradores. Esta questão daria indícios sobre o alinhamento organizacional a partir a ótica dos colaboradores da empresa.

As respostas se fundamentavam numa escala tipo Likert de cinco pontos com alternativas que variavam entre “completamente de acordo” e “completamente em desacordo”.

3.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PESQUISA EMPÍRICA

De acordo com a literatura do BSC o processo de alinhamento organizacional estabelece dois passos seqüenciais: criar consciência e estabelecer incentivos. No processo de gerar consciência se torna necessário avaliar se os colaboradores da organização conhecem a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização. Neste sentido, faz-se extremamente importante o papel do líder, uma vez que se os funcionários não compreenderem ou não estiverem motivados para executar a estratégia organizacional, ela estará condenada ao fracasso (Kaplan e Norton, 2006). Sendo assim o líder se torna responsável tanto pelo processo de criar consciência, quanto pelo processo de estabelecer incentivos, objetivando a garantia do alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa, mobilizando a organização e promovendo valores que reforcem a estratégia.

Ao tratar do alinhamento do capital humano, Kaplan e Norton (2006) abordam a existência de dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca com já foi citado anteriormente, consiste no sentimento que o líder proporciona ao funcionário sobre como o sucesso da organização não beneficia apenas os acionistas, mas também os clientes, fornecedores, comunidades e todos que compõem a organização, portanto ela necessita ser uma organização eficiente e eficaz.

A motivação extrínseca por sua vez, está ligada com o sistema de recompensa, propondo que a organização compartilhe com os funcionários parte do aumento de valor conquistado através da contribuição que os mesmos proporcionaram a empresa. Nesse tipo de motivação os líderes alinham os objetivos e metas individuais com a estratégia da empresa.

Observa-se uma consistência teórica ao abordar a importância fundamental do papel exercido pelos líderes para comunicação, conscientização e êxito no alinhamento organizacional e dos fatores que impulsionam este alinhamento, como o estabelecimento de mecanismos que promovam o mesmo como, por exemplo: estabelecimento de incentivos e recompensa.

Portanto, com base nestes fundamentos, optou-se por avaliar o alinhamento do capital humano considerando inicialmente o nível de conscientização dos colaboradores a respeito da missão, visão, valores e objetivos da organização e o grau de influência do líder nesse processo. Neste sentido, utilizou-se de duas variáveis : alinhamento organizacional e estilo de gerência.

Para avaliar o estabelecimento de incentivos e recompensas no referido contexto empresarial, foi escolhido o uso de duas variáveis, sendo elas: recompensa e reconhecimento. Para melhor compreensão, far-se-á uma descrição das variáveis supracitadas no tópico seguinte

3.6 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As principais variáveis utilizadas para concretizar as evidências do alinhamento do capital humano no contexto investigado são descritas no quadro 4.

Variáveis	Definição
Alinhamento Organizacional	Mostra como as várias partes componentes de uma organização sincronizam suas atividades para criar sinergia e integração, medindo a extensão com a qual os objetivos que requerem trabalho em equipes multifuncionais estão transpondo as fronteiras internas (KAPLAN e NORTON, 2006).
Estilo de Gerência	A Percepção de todos os colaboradores a respeito do comportamento típico na maneira predominante de ação da gerência com a equipe, no processo de influenciar as pessoas do grupo para alcance de todos os objetivos organizacionais (FREIRE, p. 135, 2009).
Reconhecimento	A percepção dos colaboradores a respeito do reconhecimento de suas contribuições para organização (FREIRE, p. 135, 2009)
Recompensa	Evidencia a percepção dos membros da organização em relação com as contribuições oferecidas pela mesma como compensação por ter feito um bom trabalho, assim como sua percepção a respeito da remuneração que recebe (FREIRE, p. 136, 2009).

Quadro 4 – Definição das variáveis
 Fonte: Elaboração Própria (2010)

Definidas as variáveis utilizadas na pesquisa, segue-se com a análise de resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados propostos utilizou-se a frequência relativa. No tratamento dos dados provenientes dos 17 itens do questionário, foi utilizado o programa informático *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), na versão 15, para sistematizar e processar a informação.

Neste ponto do trabalho far-se-á a apresentação e análise dos resultados encontrados na avaliação das dimensões do alinhamento do capital humano da amostra pesquisada, separadamente.

a) Alinhamento Organizacional

Esta dimensão avalia se os colaboradores conhecem bem a missão, a visão, os valores e objetivos da organização, permitindo o alinhamento organizacional entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Percebe-se um alto grau de alinhamento organizacional, tendo em vista que 64% dos colaboradores da organização (de acordo + completamente de acordo), afirmam que conhecem a missão, a visão, os valores e objetivos organizacionais, em contraposição a 11% dos colaboradores que mostram não conhecê-los.



Gráfico 1 – Alinhamento Organizacional
Fonte: Elaboração Própria (2010)

b) Estilo de gerência

Esta dimensão avalia a percepção dos empregados a respeito do comportamento típico ou a maneira predominante de ação da gerência com a equipe no processo de influenciar pessoas ou grupos para o alcance de todos os objetivos organizacionais.

As questões foram formuladas denotando uma avaliação positiva para este fator quando pontuadas em “de acordo” e “completamente de acordo”. Os resultados apontam que 66% dos colaboradores (de acordo+completamente de acordo) avaliam positivamente o estilo de gerência nesta organização, caracterizando um estilo de gerência mais consultivo e participativo. As evidências apontam que a gerência é capaz de mobilizar os demais colaboradores na execução da estratégia, proporcionar a implantação das mudanças organizacionais e atuar na conscientização sobre a importância de colocar em prática novas atitudes para que a organização realize as metas propostas pela estratégia.

Sendo assim a figura do líder nessa organização mostra-se participante no fator da motivação tanto intrínseca quanto extrínseca.

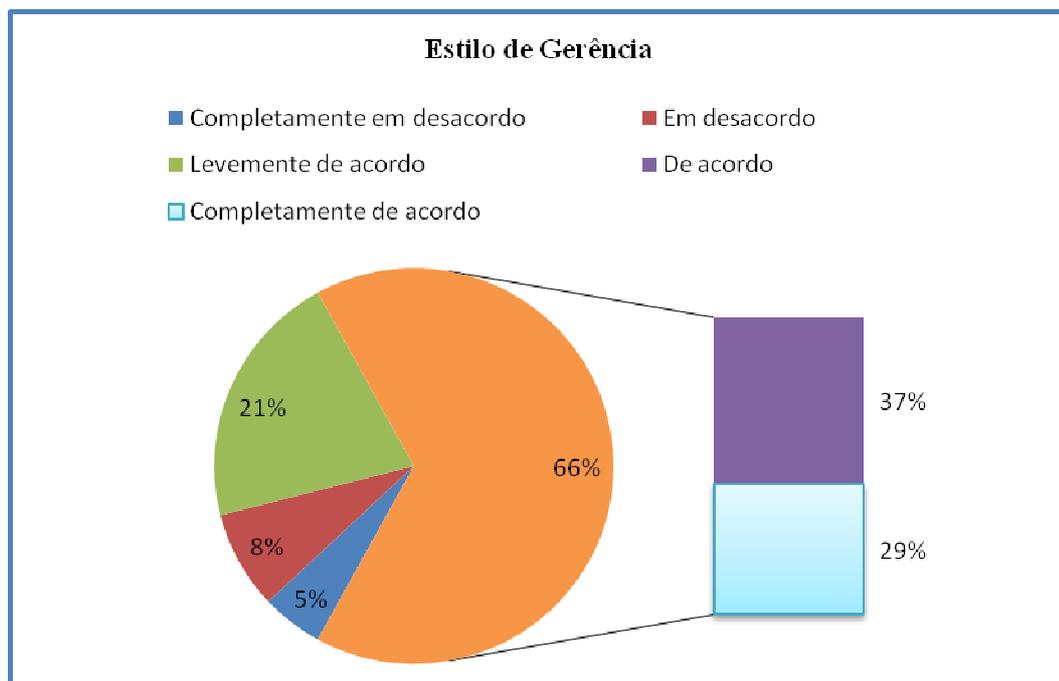


Gráfico 2 – Estilo de gerência
Fonte: Elaboração Própria (2010)

c) Reconhecimento

Avalia a percepção dos empregados a respeito do reconhecimento de suas contribuições à organização. Observa-se que 33% (completamente em desacordo+em desacordo) dos colaboradores não concordam com as afirmativas formuladas para avaliar esta dimensão, não demonstrando, desta forma, percepção positiva para a mesma, contra 43% que

concordam com as mesmas afirmativas e que percebem positivamente esta dimensão, ressalta-se também um valor relativamente alto no que diz respeito à escala “levemente de acordo”, apresentando 24% mostrando que muitos não se comprometem a concordar ou discordar desta dimensão.

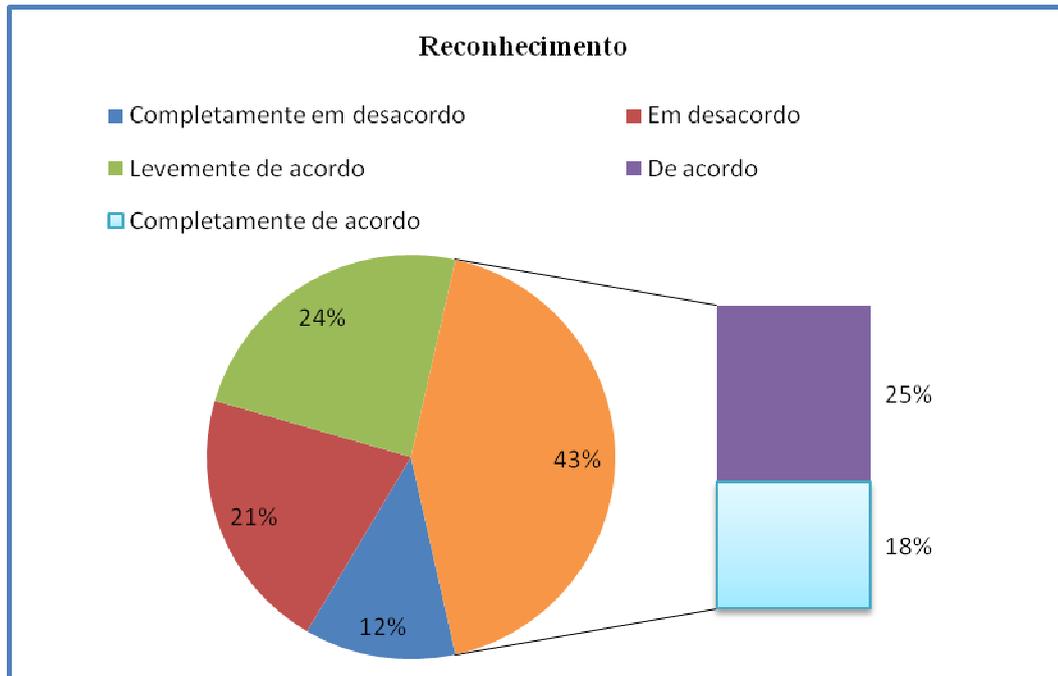


Gráfico 3 – Reconhecimento
Fonte: Elaboração Própria (2010)

d) Recompensa

Evidencia a percepção dos membros da organização em relação às retribuições oferecidas pela mesma como compensação por ter feito um bom trabalho, bem como sua percepção a respeito da remuneração que recebe. Os resultados mostram que 34% dos colaboradores concordam com as afirmativas que avaliam esta dimensão e atribuem uma percepção positiva para a mesma na organização, no entanto 36% apresentam grau de desacordo, denotando desta forma uma percepção negativa e 30% pontuam a escala levemente de acordo.

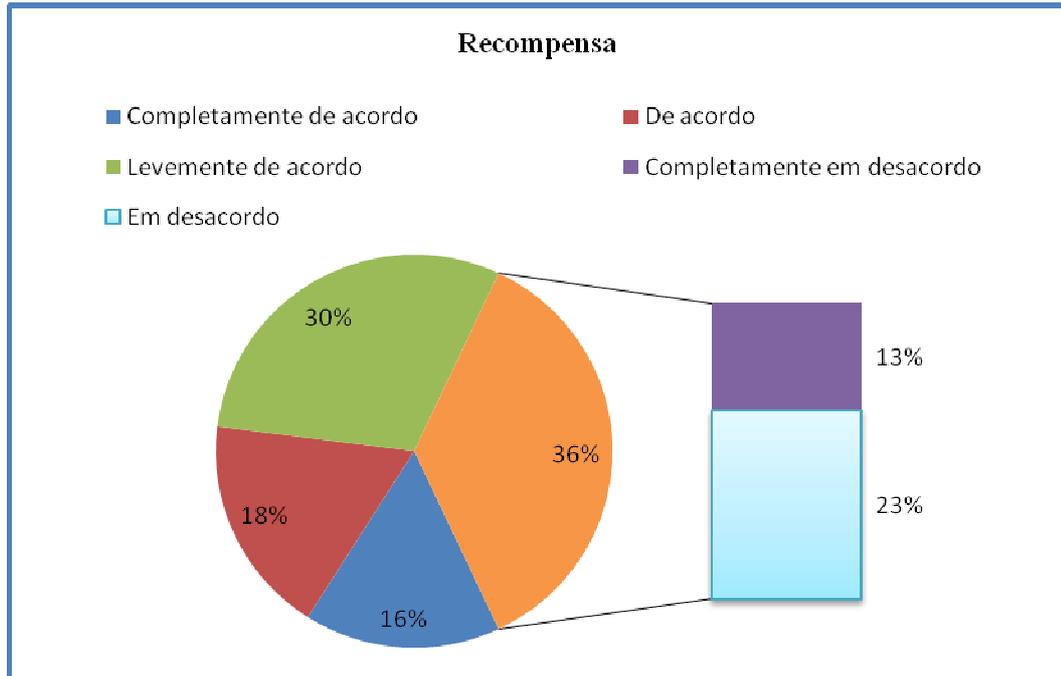


Gráfico 4 – Recompensa
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Percebe-se então pouca diferença entre a concordância dos colaboradores, fato este que poderá está relacionado pela pesquisa ter sido aplicada em vários departamentos da organização, apresentando diferentes cargos. No entanto foi a única dimensão que pontuou negativamente, levando-se então a necessidade de avaliar-se cada questão separadamente.

- Recompensa 15

A dimensão recompensa é avaliada com 3 questões, observa-se que recompensa 15 “Nesta organização, as pessoas são recompensadas a medida que apresentam melhores desempenhos em seus trabalhos” obteve um percentual de discordância de 47% por parte dos colaboradores, 29% estão levemente e acordo e 24% estão de acordo, esta questão foi a que possuiu um maior grau de discordância nesta dimensão.

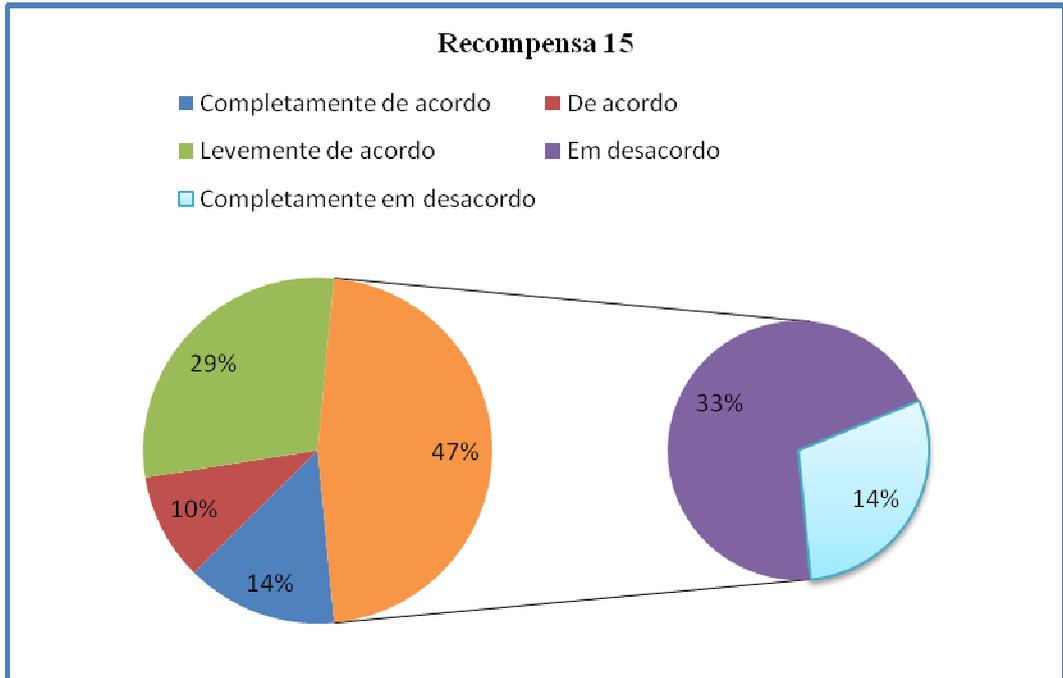


Gráfico 5 – Recompensa 15
 Fonte: Elaboração Própria (2010)

- Recompensa 16

A questão, “A política salarial desta organização é adequada, de tal forma que funções semelhantes são recompensadas de modo idêntico”, apresenta 37% de concordância, 31% pontuando levemente de acordo e 32% em grau de discordância.

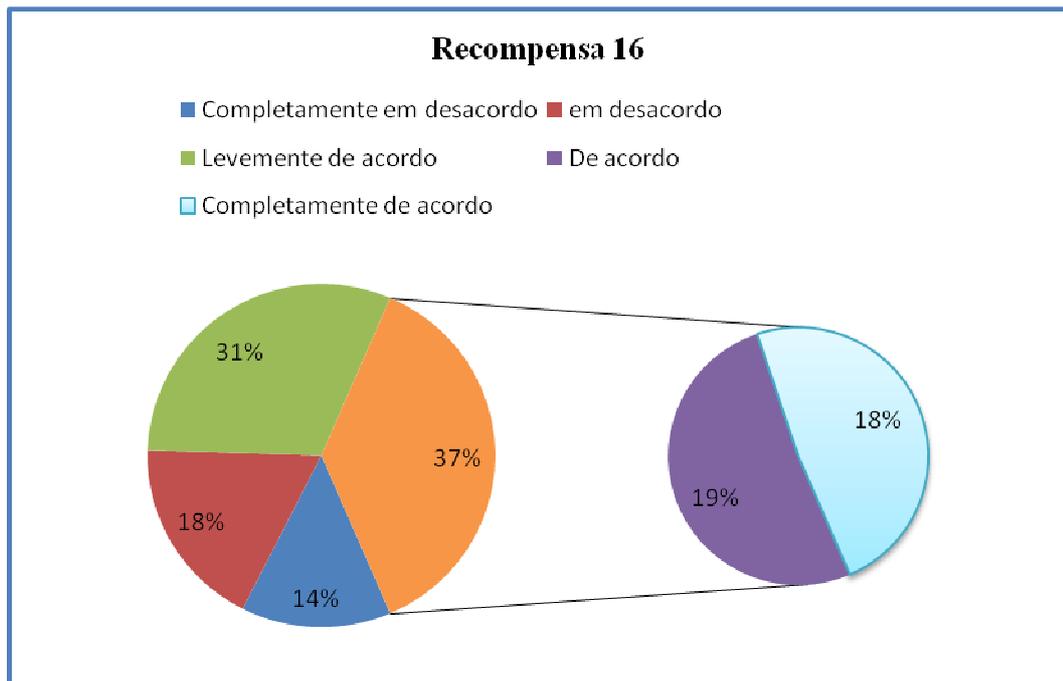


Gráfico 6 – Recompensa 16
 Fonte: Elaboração Própria (2010)

- Recompensa 14

A questão “Nesta organização existe um sistema de promoção que favorece aos colaboradores que apresentam os melhores desempenhos a obterem níveis hierárquicos mais elevados” foi a melhor pontuada pelos colaboradores, apresentando 41% (de acordo + completamente de acordo), 31% levemente de acordo e 28% (em desacordo + completamente em desacordo).

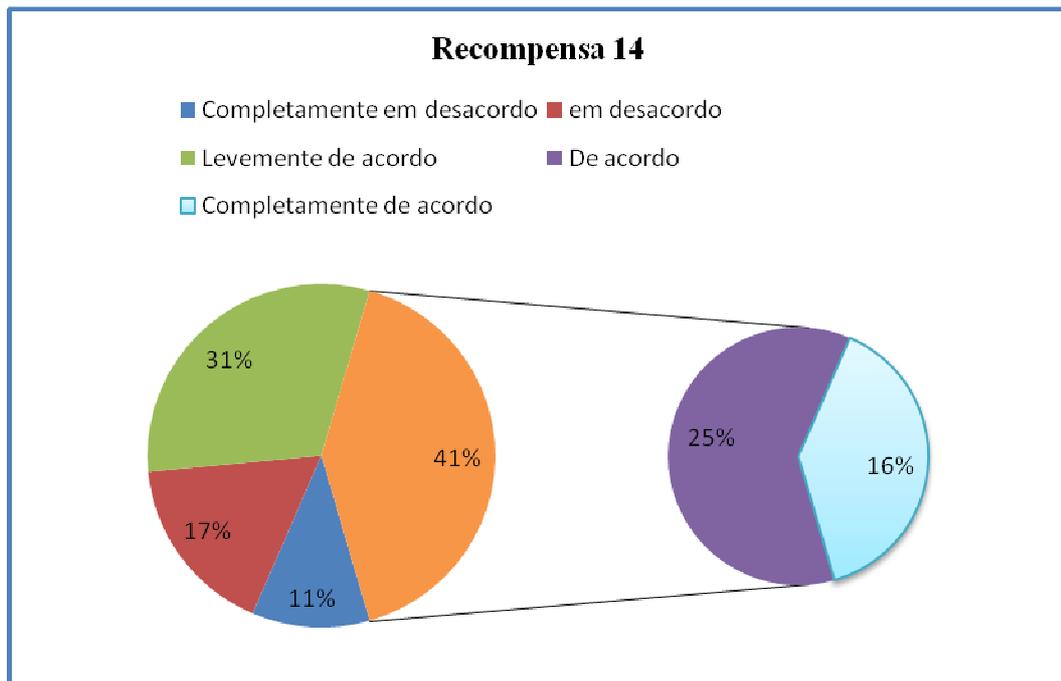


Gráfico 7 – Recompensa 14
Fonte: elaboração Própria (2010)

O fato desta dimensão no geral ter apresentado resultados negativos, mostra que a organização não possui uma política bem definida quanto aos objetivos individuais em relação aos objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho apresenta como principal objetivo oferecer evidências sobre a existência de alinhamento do capital humano, consoante com a literatura do BSC, nas práticas de gestão de uma empresa do segmento hoteleiro.

Para tanto analisou-se quatro variáveis: alinhamento organizacional, estilo de gerência, reconhecimento e recompensa. A escolha destas variáveis está relacionada às características necessárias para obtenção de êxito no alinhamento do capital humano, identificadas na literatura do BSC na perspectiva do aprendizado e crescimento.

Neste contexto, ao avaliar a variável alinhamento organizacional questionando os colaboradores sobre sua percepção no que diz respeito ao conhecimento da missão, a visão, os valores e objetivos da organização, observa-se que as respostas permitem aceitar o cumprimento de um dos primeiros passos para a existência do referido alinhamento, tendo em vista que os colaboradores demonstram um grau de concordância de 64% a respeito deste conhecimento.

No que diz respeito a estabelecer incentivos, a figura do líder apresenta um papel positivo na percepção dos colaboradores, tendo em vista que esta foi uma dimensão fortemente pontuada nas escalas “de acordo + completamente de acordo” proporcionando um aspecto muito importante para que ocorra o alinhamento do capital humano, a motivação. Kaplan e Norton (2006) destacam que a liderança possui uma grande parcela de responsabilidade para o sucesso na execução da estratégia.

O resultado da dimensão reconhecimento, mostra evidências de motivação extrínseca à medida que apresentou dados significativamente positivos a respeito das medidas adotadas pela organização para reconhecer seus colaboradores.

Entretanto a dimensão recompensa merece atenção por parte dos gestores, pois foi a única pontuada negativamente, mostrando que o sistema de recompensas da organização não está alinhado com os objetivos pessoais do seu capital humano. Neste contexto, destaca-se a questão da dimensão recompensa 15 a qual avalia a percepção dos colaboradores quanto a recompensa recebida à medida que apresentam melhores desempenhos em seu trabalho, uma vez que os resultados apontam que os colaboradores não se sentem recompensados à medida que melhorem o desempenho de seu trabalho.

Portanto percebem-se evidências de alinhamento do capital humano no processo de criar consciência, nas medidas motivacionais por parte da liderança, no reconhecimento da organização, como também do líder, para com os colaboradores. Por outro lado o sistema de recompensas em parte aponta-se como o fator que menos contribuiu para o alinhamento do capital humano, sendo necessária uma revisão do mesmo pela gestão da empresa estudada.

Por fim, este trabalho institui, mesmo que de forma incipiente, um sistema de avaliação de intangíveis capaz de oferecer subsídios para que os gestores meçam, gerenciem e divulguem aspectos considerados relevantes para a melhoria do desempenho organizacional. Permite também oferecer indicadores de desempenho não financeiros para que possibilite futuras pesquisas sobre o alinhamento do capital humano utilizando a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. O. *Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica*. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 2001.
- CALDAS, P. de O. A.. *Uma abordagem da estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco*. Dissertação (Mestrado) - UnB/ UFPB/ UFPE/ UFRN. Rio Grande do Norte, 2005.
- CALESTINO, M. dos S. *Utilização de indicadores financeiros e não financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard*. Dissertação (Mestrado) – UnB/ UFPB/ UFPE/ UFRN. Rio Grande do Norte, 2003.
- CARNEIRO, J. D. *Turismo cresce mais que o conjunto da economia, diz IBGE*. Disponível em:<http://www.bbc.co.uk/portuguese/lg/noticias/2010/10/101022_ibgeturismojc.shtml> Acesso em: 23 dez. 2010.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- COLAUTO, R. D. et al. *Evidenciação de ativos intangíveis não adquiridos nos relatórios da administração das companhias listadas nos níveis de governança corporativa da Bovespa*. Revista Contabilidade Vista & revista, Minas Gerais, v. 20, nº 1, p. 142-169. jan./mar. 2009.
- COOPER, C. et. al. *Turismo: princípios e práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COSTA, A. P. P. da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- EDVINSSON, L. *The new knowledge economics*. Business Strategy Review, v. 13, n.3, p. 72-86, Autumn, 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. *Boletim de desempenho econômico*. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>. > Acesso em: 25 ago. 2010.

FERNANDES, A. da C. *Scorecard dinâmico: em direção à integração da dinâmica de sistemas com o balanced scorecard*. Tese (Doutorado). Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

FREIRE, R. P. A. S.; OLIVEIRA, K. P. S. de; FERRAZ, R. C. *O clima organizacional e a gestão estratégica empresarial desde a ótica do balanced scorecard: um enfoque no segmento hoteleiro*. In: XVII Congresso Brasileiro de Custos, Minas Gerais, 2010.

FREIRE, R. P. de A. S. *El clima organizacional em la gestión empresarial: su consideración en El diseño Del balanced scorecard*. Tese (Doutorado) – Universidade de Granada. Granada, 2009.

FREZZATI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, E. S. *Accounting Theory*. 4. ed. Burr Ridge: Irwin, 1982.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da C.; FALCÃO, S. D. *Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento*. Caderno de Pesquisas em administração, São Paulo, v. 01, nº 12, 2º trim. 2000.

IASB – *International Accounting Standards Board*. Normas internacionais de contabilidade. São Paulo: IBRACON, 2001.

IUDÍCIBUS, S. de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R. S. *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*. The Accounting Review, Sarasota, v. 58, nº 4, p. 686-705, oct. 1983.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Boston, v. 70, nº 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, Boston, v. 71, nº 5, p. 134-147, sept./oct. 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, jan-feb, p. 71-79.
- KAYO, E. K. *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração das empresas*. Tese (Doutorado Administração) – FEA/ USP, São Paulo, 2002.
- LIMA, G. A. S. F.; EGITO, O. T. e Silva, J. D. G. *Utilização de informações de custos no processo gerencial: um estudo comparativo entre a hotelaria do Estado do Rio Grande do Norte e a Região Nordeste sob a ótica da gestão econômico-financeira*. In: Congresso Brasileiro de Custos, 9., 2002, São Paulo. Anais... São Paulo, SP: Congresso Brasileiro de Custos, 2002.
- MAES, R. et al. *Redefining Business – IT Alignment Through a Unified Framework*. Universiteit van Amsterdam, White paper, 19f, May 2000.
- MCPHAIL, R; HERIBGTON, C. y GUILDING, C. *Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotel*. International Journal of Hospitality Management, 27, pp.623-631, 2008.
- MELLO, A. B. de. *Rumo 2010*. Disponível em: <http://www.abih.com.br/Artigos_hotelaria-nacional.php> Acesso em: 23 dez. 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C. *Fit, Failure and the hall of fame*. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- MILONE, M. C. de M.. *Cálculo do valor de ativos intangíveis: uma metodologia alternativa para a mensuração do valor de marcas*. Tese (Doutorado - Faculdade de Administração e Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento*. Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco, 1993.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S.. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. *Balanced scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo?* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22º, Anais do XXII ENEGEP. Curitiba: ENEGEP, 2002.

NORTON, David. Medir a criação de valor é uma tarefa possível. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 24, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria Estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREZ, M. M.; FAMÀ, R. *Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa*. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PLANO NACIONAL DE TURISMO. Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_2007_2010x.pdf> Acesso em: 22 out. 2010.

PORTER, M. E. *Competição estratégicas competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, Boston, p. 60-77, nov/ dec. 1996.

PRIETO, V. C. *Análise de modelos de alinhamento estratégico interno*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

PRIETO V. C.; CARVALHO, M. M. de ; FISHMANN, A.A. *Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico*. Produção, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.

SCHONORREMBERGER, D. o alvorecer do capital intelectual. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Ano XXXII, nº 139, p. 21-31, jan./fev. 2003.

SEMLER, S. W. *Systematic agreement: a theory of organizational alignment*. *Human Resource Development Quarterly*, v. 8, n. 1. p. 23-40,1997.

SILVA, J. D. G. *Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira*. Tese (Doutorado) – FEA/ USP, São Paulo, 2000.

SILVA, L. C. da; *O balanced scorecard e o processo estratégico*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, oct./dez. 2003.

SKINNER, W. *Manufacturing: the Missing Link in Corporate Strategy*. *Harvard Business Review*, 1969.

SOUTES, D. O; ZEN, M. J. de C. M. de. *Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras*. Disponível em:
<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/351.pdf>> Acesso em: 04 fev. 2010.

STEPANOVICH P. L.; MULLER, J. D. *Mapping strategic consensus*. *Journal of Business and Management*, v. 8, n. 2, p. 147-164,2002.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!* Disponível em:
<http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf> Acesso em: 01 dez. 2010.

VENKTRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. *Exploring the concept of fit in strategic management*. *Academy of Management Review*, v. 9, n.3, p. 513-525, 1989.

ANEXO A - Questionário de Alinhamento do Capital Humano

Caros Colaboradores,

Pedimo-lhes que, por favor, não deixem nenhuma questão em branco. Respondam de maneira aberta e honesta para que possamos realmente entender seus pontos de vista e percepções.

Ressaltamos que o questionário é anônimo. Em nenhum momento o autor concreto das opiniões expressadas será identificado, pois o que interessa à pesquisa é a percepção sobre alguns aspectos do ambiente de trabalho do segmento estudado.

Sua colaboração propiciará o efetivo desenvolvimento e conclusão desta pesquisa. Agradecemos seu empenho durante esse processo de construção do conhecimento e pelo o uso do seu tempo, um de nossos bem mais preciosos.

OBS.: Ao terminar de preencher o questionário, por favor, coloque-os dentro do envelope e lacre-o.

Considerações para preenchimento:

- Por favor, responda cada afirmação de acordo com sua opinião, considerando sua própria experiência;
- Ao ler “gerente”, considere seu superior imediato;
- Para decidir a resposta, considere a empresa como um todo;
- Marque com um X a resposta que melhor lhe convenha.

1 Estilo de Gerência

	Completamente de acordo	De acordo	Levemente de acordo	Em desacordo	Completamente em desacordo
1 O comportamento do gerente estimula os colaboradores a dividirem com ele novas idéias para que possam ser colocadas em prática.	5	4	3	2	1
2 Nesta organização, os colaboradores confiam na gerência.	5	4	3	2	1
3 A gerência confia no seu grupo de trabalho.	5	4	3	2	1
4 A gerência dispensa tratamento igual para todos que estão sob seu controle.	5	4	3	2	1
5 Quando a gerência resolve solucionar problemas de trabalho ela tenta captar as sugestões dos membros de sua equipe e fazer uso construtivo delas.	5	4	3	2	1
6 A gerência exibe uma relação de apoio.	5	4	3	2	1
7 Nesta organização, a filosofia da gerência enfatiza o fator humano, o sentimento das pessoas, etc.	5	4	3	2	1

2 Reconhecimento

	Completamente de acordo	De acordo	Levemente de acordo	Em desacordo	Completamente em desacordo
8 Os colaboradores desta organização recebem constantemente elogios pelo trabalho bem feito.	5	4	3	2	1
9 Nesta organização, os colaboradores são informados a respeito do aproveitamento de suas sugestões.	5	4	3	2	1
10 Esta organização proporciona a seus colaboradores o reconhecimento necessário para que sintam vontade de melhorar seu desempenho no trabalho.	5	4	3	2	1
11 Existe reconhecimento por parte da gerência quanto aos esforços e realizações dos colaboradores.	5	4	3	2	1
12 Os colaboradores que mais contribuem para o êxito geral da organização são os mais reconhecidos pela gerência.	5	4	3	2	1
13 Aqui se valoriza fazer as coisas de modo diferente.	5	4	3	2	1

3 Recompensa

	Completamen te de acordo	De acordo	Levemente de acordo	Em desacordo	Completamen te em desacordo
14 Nesta organização, existe um sistema de promoção que favorece aos colaboradores que apresentam os melhores desempenhos a obterem níveis hierárquicos mais elevados.	5	4	3	2	1
15 Nesta organização, as pessoas são recompensadas a medida que apresentam melhores desempenhos em seu trabalho.	5	4	3	2	1
16 A política salarial desta organização é adequada, de tal forma que funções semelhantes são recompensadas de modo idêntico.	5	4	3	2	1

4 Alinhamento Organizacional

	Completamen te de acordo	De acordo	Levemente de acordo	Em desacordo	Completamen te em desacordo
17 Os colaboradores desta organização conhecem bem a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização.	5	4	3	2	1