

O alinhamento do capital humano sob a ótica do balanced scorecard: uma evidência empírica no segmento hoteleiro

Kallyse Priscila Soares de Oliveira (UEPB) - kallysepriscila@hotmail.com

Roseane Patrícia Araújo Silva (UEPB) - rosepat5@hotmail.com

Eliedna de Sousa Barbosa (UnB/UFPB/UFRN) - eliedna.barbosa@gmail.com

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 positivas 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. A caracterização do estilo de gerência e do reconhecimento percebido pelos colaboradores denotam a influência atribuída as 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.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

O alinhamento do capital humano sob a ótica do *balanced scorecard*: uma evidência empírica no segmento hoteleiro

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 positivas 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. A caracterização do estilo de gerência e do reconhecimento percebido pelos colaboradores denotam a influência atribuída as 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.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

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, ao qual associa-se uma elevada parcela de comprometimento quanto aos resultados obtidos.

Entretanto não adianta a empresa possuir 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, neste contexto, 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 criaram um modelo de gestão denominado *Balanced Scorecard* o qual torna possível a implementação da estratégia através do uso de indicadores de caráter financeiro e não financeiro, buscando traduzir por meio destes a visão e missão da empresa.

O modelo proposto é dividido em quatro perspectivas básicas: 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 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.

Desta forma, esta pesquisa pretende responder ao 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*?

Para esta pesquisa utilizou-se a rede hoteleira como amostra, pois de acordo com pesquisas anteriores (Araújo, 2001; 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.

Para concretizar o objetivo proposto neste trabalho, este foi estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se uma revisão teórica para fundamentar o estudo em questão, em seguida faz-se alusão à metodologia da pesquisa empírica, na seqüência descreve-se o resultado e análise dos dados, as conclusões do estudo e suas limitações e por fim a referência bibliográfica.

2 Considerações acerca do *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 decisões 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 *Internacional Accounting Standards 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”.

Observa-se que 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 este autor o meio econômico havia mudado tornando-se mais competitivo, porém as formas de se medir o desempenho continuavam as mesmas.

Outra crítica se atribuía ao fato de 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 ao fato de 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 Perfomance 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.

O estudo concluiu que existia viabilidade e benefícios no novo sistema equilibrado de medição estratégica e despertou interesse dos executivos da Rockwater e da FMC Corporation para implementação desse sistema, os quais propuseram que em vez de utilizar o referido sistema para medição e avaliação de desempenho, deveria utilizá-lo para comunicar a estratégia e alinhá-la às empresas que dirigiam (KAPLAN e NORTON, 1993).

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.

É fundamental considerar que o ponto central do BSC não é o controle, mas a visão e missão da empresa, utilizando-as 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).

Costa (2006) 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*. Acrescenta, além disso, 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.

O BSC estabelece o uso de medidas de desempenho de caráter financeiro e não financeiro focalizando o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Fernandez (2003) relata a existência de outros três modelos empregados na implantação de estratégias, 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.

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 à luz de indicadores financeiros e não financeiros.

3 Alinhamento estratégico

O conceito de alinhamento já vem sendo explorado há vários anos apresentando, segundo Venkatraman e Camillys (1989), uma forma indefinida.

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;

Percebe-se que a partir do envolvimento desses seis aspectos de forma inter-relacionada se obtém 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, quais sejam: formulação da estratégia (alinhamento externo), implementação da estratégia (alinhamento interno) e estratégia integrada (consenso estratégico).

Stepanovich 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 apresenta-se uma breve explanação no alinhamento interno, o qual estabelece os seguintes modelos segundo Prieto, Carvalho e Fischmann (2009): modelo de Labovitz e Rosansky, Hambrick e Cannella, Organizational Fitness Profiling (OFP) e o *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 três pontos: comprometimento dos recursos, políticas e programas e pessoas. A terceira e última etapa consiste no convencimento em relação à 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 apoiou 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.

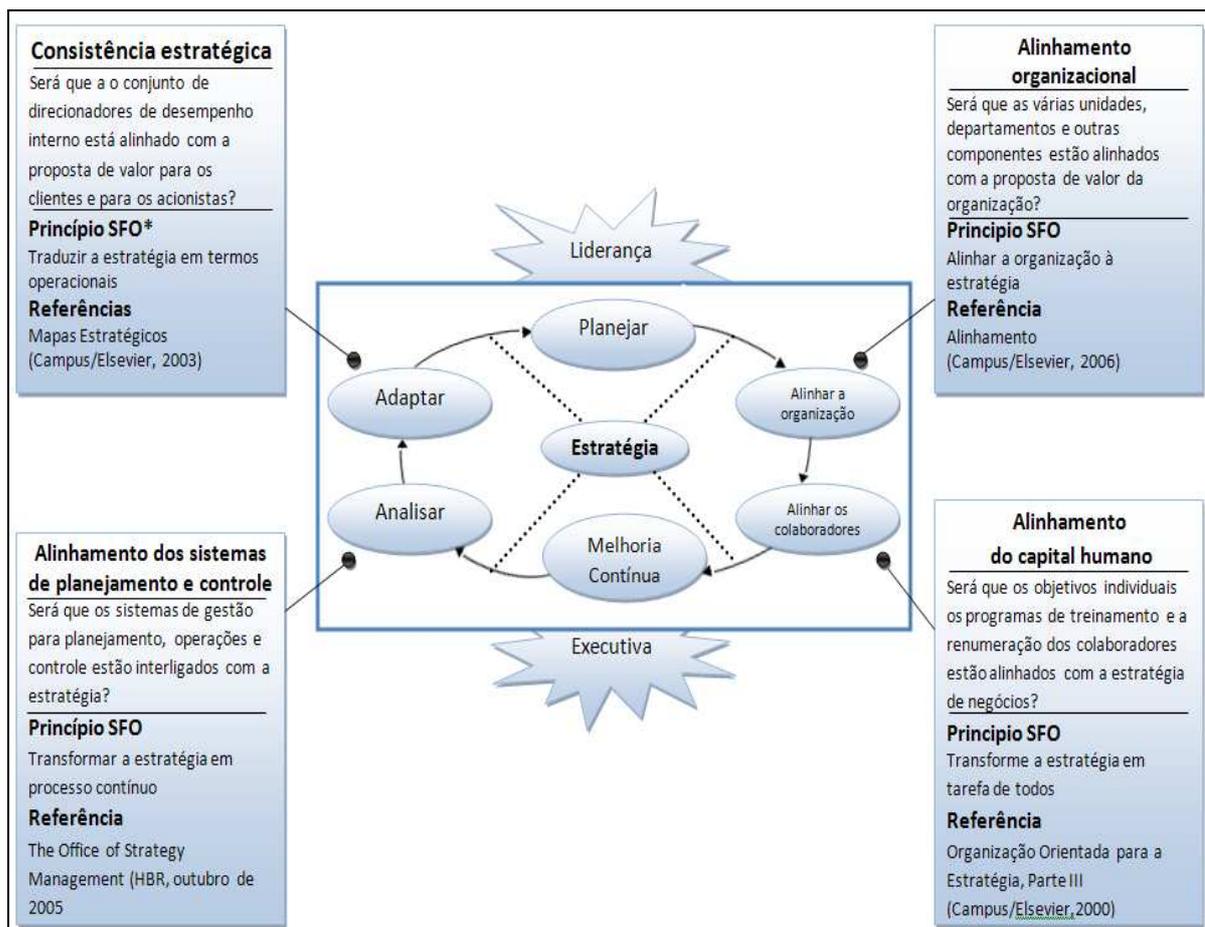
4 O alinhamento e o *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2006) propõem o modelo de alinhamento total da estratégia através do BSC onde enfatizam a existência de quatro aspectos, quais sejam: consistência estratégica, alinhamento organizacional, alinhamento do capital humano e alinhamento dos sistemas de planejamento e controle. Os referidos autores evidenciam a estratégia como sendo um ponto focal do modelo de gestão, e identificam o 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 as 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 aos clientes e ao desempenho financeiro;
- Em seguida o alinhamento organizacional mostra a sincronização dos vários 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, se não obter um alinhamento dos sistemas de gestão pode inibir sua eficaz execução.

A figura 1 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.



Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 294)

Figura 1 – Criação do Alinhamento Total da Estratégia

Destaca-se que no desenvolvimento desta pesquisa se fez alusão ao alinhamento do capital humano, o qual considera que o planejamento do alinhamento só produzirá resultados caso os funcionários estejam necessariamente comprometidos com a empresa e sua unidade de negócios para alcançar seus objetivos estratégicos.

Para alcançar o alinhamento do capital humano se faz necessário a existência de dois tipos de motivação: a intrínseca, quando alguém se esforça para cumprir determinada atividade somente com o intuito de realizá-la para sua satisfação, e a extrínseca, a qual está relacionada ao fato da pessoa receber elogios, promoções e incentivos financeiros ao executar determinada tarefa. Considera-se que os dois tipos de motivação são complementares e não excludentes entre si.

Os líderes possuem uma participação essencial para criação da motivação intrínseca, pois despertam nos funcionários o desejo de trabalhar pela organização. Devem, neste sentido, compreender que o sucesso da organização não depende apenas dos acionistas, mas também dos clientes, dos fornecedores e das comunidades. Neste contexto, a comunicação da visão, da missão e da estratégia, por parte dos líderes, é o passo inicial para que se possa desenvolver a motivação intrínseca, pois se não houver liderança 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 à 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, relacionamentos de fidelidade e lucratividade com os clientes, e desempenho superior.

Observa-se que a estratégia organizacional pode ser promovida através da integração dos quatro aspectos do alinhamento propostos por Kaplan e Norton (2006) e que, neste sentido, é indispensável a capacidade da mobilização da liderança executiva a medida que esta é capaz de promover a mudança nas medidas estratégicas organizacionais.

5 Metodologia da pesquisa empírica

5.1 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) considera estudo transversal aquele que apresenta variáveis estáveis no tempo e 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.

5.2 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, o 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 esta informação não foi disponibilizada pela unidade objeto de estudo.

Foram distribuídos 129 questionários e devolvidos 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%.

A ficha técnica da pesquisa se encontra no quadro 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 da amostra/ nível de confiança	5,91% / 95%
Pesquisados	Todos os colaboradores do hotel (129 colaboradores)

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 1 – Ficha técnica da pesquisa

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

5.3 Coleta de Dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário adaptado de pesquisa realizada pelo segundo autor deste trabalho, 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 consequentemente obter dados mais fidedignos para a referida investigação.

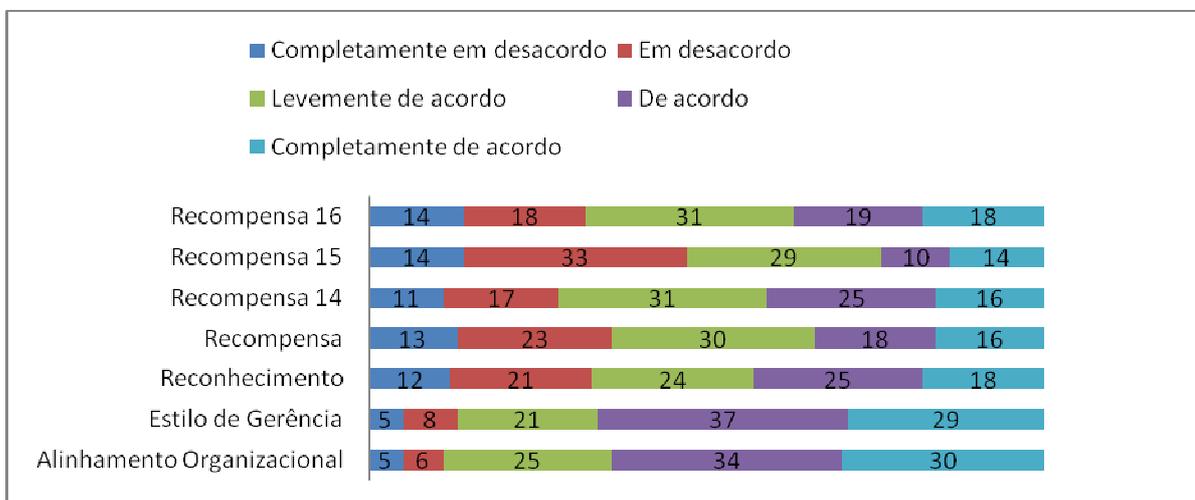
O questionário possuía 16 questões distribuídas em três dimensões: estilo de gerência, reconhecimento e recompensa. Uma questão foi formulada para averiguar a existência de consciência sobre o conhecimento da missão, visão e valores da organização por parte dos colaboradores. Esta questão daria indícios sobre o alinhamento organizacional a partir a ótica dos colaboradores da empresa. Assim, utilizou-se 17 questões para obtenção dos dados que deram suporte para cumprir com o objetivo proposto neste trabalho.

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

6 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, mostrando através da figura 2 e dos comentários individualizados de cada variável, o que se pôde encontrar.



Fonte: Elaboração própria

Figura 2 – Resumo das dimensões do alinhamento do capital humano

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.

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.

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.

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.

Percebe-se então pouca diferença entre a concordância dos colaboradores, fato este que poderá estar 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 de acordo e 24% estão de acordo, esta questão foi a que possuiu um maior grau de discordância nesta dimensão.

- **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.

- **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).

O fato desta dimensão, de forma geral, ter apresentado resultados negativos, mostra que a organização não possui uma política de recompensas bem definida quanto ao estabelecimento dos objetivos individuais em relação dos objetivos organizacionais.

7 Considerações Finais

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.
- CELESTINO, 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.
- COSTA, A. P. P. da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance lost: the ruse 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. *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, jan-feb, p. 71-79.

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.

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.

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

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.; 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.

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.

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.

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.

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.