

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUSTAVO RIBEIRO

**DEMONSTRANDO A PRONTIDÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO
PELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA DA COMPANHIA DE GÁS DE SANTA
CATARINA - SCGÁS**

Florianópolis, 2007.

GUSTAVO RIBEIRO

**DEMONSTRANDO A PRONTIDÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO
PELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA DA COMPANHIA DE GÁS DE SANTA
CATARINA - SCGÁS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Florianópolis, 2007.

GUSTAVO DE AGUIAR RIBEIRO

**DEMONSTRANDO A PRONTIDÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO
PELO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA DA COMPANHIA DE GÁS DE SANTA
CATARINA - SCGÁS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota _____, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Florianópolis, 13 de julho de 2007.

Professora Elizete Dahmer Pfitscher, Dra.

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis.

Professores que compuseram a banca:

Professora Sandra Rolim Enslin, Dra. (Orientadora)

Professor Sérgio Murilo Petri, Dr.

Professor Rogério João Lunkes, Dr.

Dedico este trabalho à minha família, por todo carinho que
recebi durante toda minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Luiz Carlos Ribeiro, meu exemplo de vida, pela sua amizade, compreensão e incentivo.

À minha família, sempre tão dedicada e paciente.

Aos meus amigos Pedro Miguel Lupi e Jonas Machado que apesar de não estarem presentes neste momento de alegria os considero tão importante para a realização desta etapa da minha vida.

Aos professores Sandra Rolim Ensslin e Sérgio Murilo Petri pela orientação e repasse de seus conhecimentos, sempre tão valiosos.

À toda equipe da SCGÁS, que contribuiu com as informações necessárias para a realização deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos os meus amigos, que de diversas maneiras colaboraram para que este trabalho fosse concluído.

RESUMO

Este estudo objetiva demonstrar a prontidão estratégica do capital humano da Gerência de Contabilidade e Controladoria (GECCO) da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS) por meio do *Balanced Scorecard (BSC)*. Apresenta fundamentação teórica alicerçada em revisão de literatura a partir da produção científica e acadêmica, e, apresenta temas relacionados à aplicação do *Balanced Scorecard*, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica e prontidão estratégica do capital humano. O enfoque na prontidão estratégica do capital humano deve-se ao destaque que se acredita ter sobre a execução da estratégia das empresas. Entende-se como prontidão estratégica o quanto as pessoas estão prontas para exercer sua função dentro de uma estratégia. A utilização do *Balanced Scorecard* visa demonstrar como o ativo intangível se relaciona com a estratégia e o desempenho da empresa, contudo, permitindo alinhar tais ativos à estratégia e medir sua contribuição para ela. Apresenta pesquisa do tipo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa, sendo aplicada ao estudo de caso. Identifica e analisa o capital humano por meio de entrevistas, questionários e documentos cedidos pela companhia focando somente a gerência GECCO da SCGÁS. Descreve os resultados obtidos ressaltando que a criatividade dos funcionários não é muito explorada na execução dos trabalhos, e que os supervisores detinham de uma grande confiança vinda de seus subordinados. Contempla um mapa estratégico contendo as quatro etapas de avaliação da prontidão: (i) identificação das funções estratégicas; (ii) definição do perfil de competência; (iii) avaliação da prontidão estratégica; e (iv) programa de desenvolvimento do capital humano. Demonstra, por meio do *BSC*, o que a gerência apresenta de prontidão no momento, quais suas metas para o futuro e que ações podem ser tomadas para alcançar tais objetivos.

Palavras-chave: Capital Humano. Prontidão Estratégica do Capital Humano. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Mapa estratégico do capital humano.....	29
Ilustração 2: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação.....	32
Ilustração 3: Os vetores críticos do <i>Balanced Scorecard</i>	33
Ilustração 4: Mapa estratégico do capital humano – Supervisor B.....	49
Ilustração 5: Mapa estratégico do capital humano – Supervisor A.....	51
Ilustração 6: Quadro demonstrativo da prontidão estratégica do capital humano da Gerência de Contabilidade e controladoria.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas propostas pela metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	34
Quadro 2: Avaliação do funcionário.....	40
Quadro 3: Avaliação do supervisor.....	42
Quadro 4: Avaliação do grupo.....	44
Quadro 5: Avaliação do setor.....	46
Quadro 6: <i>Balanced Scorecard</i> – Supervisor B.....	50
Quadro 7: <i>Balanced Scorecard</i> – Supervisor A.....	51
Quadro 8: <i>Balanced Scorecard</i> – Gerência de Contabilidade e Controladoria.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	14
1.4.1 Procedimentos metodológicos.....	14
1.4.2 Enquadramento metodológico.....	17
1.5 DELIMITAÇÃO.....	18
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	19
2 PLATAFORMA TEÓRICA.....	20
2.1 ATIVOS INTANGÍVEIS.....	20
2.2 CAPITAL INTELECTUAL.....	23
2.2.1 Capital Humano.....	25
2.3 PRONTIDÃO ESTRATÉGICA.....	26
2.3.1 Prontidão estratégica do capital humano.....	27
2.4 BALANCED SCORECARD.....	31
2.4.1 A perspectiva financeira.....	34
2.4.2 A perspectiva dos clientes.....	35
2.4.3 A perspectiva dos processos internos da empresa.....	35
2.4.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento.....	36
3 APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	38
3.1 BREVE HISTÓRICO DA COMPANHIA DE GÁS DE SANTA CATARINA (SCGÁS).....	38
3.2 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
4.1 LIMITAÇÕES.....	56
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	62
APÊNDICE A — Apresentação da Pesquisa.....	62

APÊNDICE B — Questionário objetivo.....	64
APÊNDICE C — Avaliação do funcionário.....	67
APÊNDICE D — Avaliação do supervisor.....	69
APÊNDICE E — Avaliação do grupo.....	71
APÊNDICE F — Avaliação do setor.....	72

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado internacional, sendo mais seletivo e competitivo. As empresas tiveram que buscar novos pontos estratégicos de sua gestão para melhor se adaptarem a essa competição. Diante desse fato, começaram os estudos sobre a relevância do capital intelectual (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; ANTUNES, 2000).

Bassan e Hauschildt (2004-2005) explicam que a existência de novas tecnologias e serviços, as empresas necessitam adequar-se a uma nova realidade, onde o conhecimento torna-se um recurso econômico muito mais essencial do que a matéria-prima, e muitas vezes mais do que o capital econômico.

Segundo Paiva (1999, p. 79),

o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico.

Atualmente, pode-se dizer com grande fundamento prático e teórico que as empresas que se dedicaram em dar uma atenção diferenciada a esse tipo de capital tornaram-se mais competitivas no mercado (SVEIBY, 1998; KAPLAN e NORTON, 2001; ANTUNES, 2000).

Com vista nesses argumentos, a aplicação de um gerenciamento do capital intelectual por resultados é vital para as empresas se destacarem no mercado atual. Essa afirmativa condiz com a importância de ter pessoas mais qualificadas no manuseio de grandes quantidades de informações complexas, observando-se assim, um melhor gerenciamento dos processos internos e externos da empresa e conseqüentemente um melhor resultado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Fazendo parte de um mercado globalizado e altamente competitivo as organizações têm buscado obter diferenciais em diversos setores da empresa, inclusive no que diz respeito à propriedade intelectual, na qual as empresas vêm investindo verdadeiras fortunas.

O capital intelectual envolve alguns pontos mais amplos do que as pessoas, como:

Conhecimentos dos funcionários, patentes e registro de marcas, banco de dados sobre clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros de negócio; melhores práticas; redes de relacionamento formais e informais; Conhecimento sobre a competência de seus colaboradores; domínio sobre as tecnologias utilizadas pela organização, entre outros. Todo e qualquer ativo intangível de uma organização pode ser tratado como capital intelectual, inclusive o conhecimento e o desenvolvimento de estratégias para garantir um bom desempenho da organização.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (VIEIRA; OLIVEIRA, 1999, p. 217).

A partir da evolução dos estudos sobre o capital intelectual podem-se obter parâmetros para a análise de sua participação dentro das estratégias das empresas. Nesse contexto, alguns estudos do capital intelectual focalizavam a sua prontidão perante a estratégia da empresa. Dessa forma, é fundamental a identificação e avaliação do capital humano, sendo parte do capital intelectual, quanto ao que a empresa necessita e o quanto ela dispõe no momento, podendo assim criar metas pro futuro.

“Uma pesquisa feita entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si.” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 11).

Atkinson *et al.* (2000, p. 576-577) explica a importância dos funcionários na execução da estratégia da empresa e o monitoramento do desenvolvimento desse capital.

Considere o papel dos funcionários da empresa num conjunto escolhido para a estratégia competitiva que inclui baixo custo, alta qualidade e serviço. Essa estratégia requer melhoria contínua do processo e, ocasionalmente, re-projeto dos processos da empresa. Ela também requer funcionários dedicados e educados que são enfocados continuamente nos projetos de melhoria e planejamento dos sistemas para reduzir custos, aumentar a qualidade e melhorar o atendimento ao consumidor. Essa estratégia também requer que os funcionários tenham habilidade e motivação para responder adequadamente e depressa às mudanças no ambiente operacional da empresa.

[...] Considerando que esses tipos de funcionários são vitais à estratégia competitiva da empresa e para a relação com os clientes, ela deve monitorar, direta ou indiretamente, o desenvolvimento da motivação, das habilidades e do conhecimento dos funcionários.

A idéia aqui é que a melhoria nesses aspectos conduziria à melhoria no desempenho nos processos da empresa que aumentarão a satisfação do cliente e em troca, conduzirão a níveis mais altos de desempenho no objetivo primário da empresa.

Para entender o capital humano cabe destacar a classificação do capital intelectual segundo Edvinsson & Malone (1998), na qual tal capital pode ser dividido em duas categorias: capital estrutural e capital humano. O capital humano, sendo um dos tipos de capital que integra o capital intelectual, necessita atender as necessidades operacionais da empresa, ou seja, para o que foi destinado. Assim, é de suma importância mantê-lo em constante avaliação de desempenho estratégico com o objetivo de manter alinhado com a estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Dentre os instrumentos e metodologias existentes para avaliar a prontidão estratégica do capital humano nas organizações, o presente trabalho restringiu-se na utilização do *balanced scorecard*.

Diante do exposto, o presente estudo visa responder a seguinte questão: como se relaciona o capital humano da gerência de contabilidade e controladoria com a estratégia da Companhia de Gás de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do estudo foram delineados de acordo com a necessidade de se conhecer o relacionamento do capital humano da gerência de contabilidade e da controladoria para verificar se este relacionamento está alinhado com a estratégia de SCGÁS.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa é demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência de contabilidade e controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina, utilizando o *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente, pretende-se:

- (i) Identificar os objetivos estratégicos para a gerência estudada;
- (ii) Construir o mapa estratégico do capital humano; e,
- (iii) Identificar o grau de prontidão estratégica da gerência em cada objetivo estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem por objetivo mostrar o que a prontidão estratégica do capital humano representa para a estratégia da empresa. Em todas as teorias fundamentadas na pesquisa bibliográfica, autores conceituados, estudiosos, professores e consultores referenciam a importância da valorização do elemento humano, a troca de experiências e conhecimentos, e a identificação e mensuração do capital humano como fundamentais para avaliar seu desempenho alinhado à estratégia da empresa.

Assim, é fundamental o reconhecimento de se quantificar o conhecimento individual dos valores humanos e sua capacidade, no uso da informação.

Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho será muito útil, tanto para a empresa estudada quanto para o meio acadêmico, científico e para a sociedade, pois a elaboração deste conteúdo traz o enriquecimento da literatura para eventuais pesquisas, uma vez que a análise se dará a partir de um estudo real, contribuindo com informações relevantes para a sociedade em geral.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, direcionando, desta forma, a pesquisa do estudo.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa representa todos os procedimentos e o embasamento de como a pesquisa foi conduzida.

1.4.1 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa baseou-se na utilização de entrevistas, questionários e documentos cedidos pela SCGÁS. Foram feitas cinco diligências à sede administrativa da Companhia de Gás de Santa Catarina, localizada no centro de Florianópolis, nos períodos compreendidos entre 05 de dezembro de 2006 e 12 de fevereiro de 2007, para a obtenção dos documentos, a realização de entrevistas, e a aplicação dos questionários.

As entrevistas foram semi-estruturadas, e somente aplicadas ao gerente de contabilidade e controladoria, tendo como foco identificar as funções que exercem mais impacto, levando em conta a estratégia da gerência de contabilidade e controladoria. Foram coletados dados para as especificações (conhecimento, habilidades e valores), abrindo-se assim, um perfil de competência para tais funções. O seguinte passo foi a aplicação de cinco tipos de questionários, seguindo os modelos de avaliação de desempenho propostos por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 208-212), nos quais era proposto avaliar as habilidades, talentos, treinamentos e conhecimentos necessários para exercer cada cargo.

Os tipos de questionários são os seguintes:

a) Avaliação do funcionário: este questionário consiste em avaliar individualmente cada funcionário da gerência. A avaliação será feita com a entrega de um formulário para auto-avaliação e outro para o grupo avaliar o funcionário. Após a entrega da auto-avaliação será feita uma discussão com supervisor ou gerente no intuito de obter um *feedback* e tornar o resultado mais fidedigno. Os quesitos avaliados foram:

* Produtividade: quantidade de bens ou serviços que a pessoa produz em um determinado período devendo-se efetuar uma comparação com os demais integrantes da equipe e com as metas definidas;

* Iniciativa: atitude que a pessoa toma diante de problemas ou situações inusitadas, procurando a solução por meio de procedimentos conhecidos ou

inovadores;

* Cooperação: maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se à disposição para participar de outra atividade além daquelas previstas;

* Absenteísmo: ausência injustificada ao trabalho, comprometendo o andamento das atividades; ausências freqüentes, ainda que justificadas; ausências constantes ao posto do trabalho, sem justificativa, mesmo que a pessoa esteja presente na organização; e

* Auto-desenvolvimento: iniciativa para capacitar-se com recursos próprios; interesse em participar de treinamento, visando a melhorar o desempenho; participar em programas de aprendizado de novas tecnologias e aprimoramento de habilidades.

O resultado da avaliação individual será obtido pela média ponderada da auto-avaliação com o *feedback* do supervisor ou gerente (peso seis) mais a média do grupo (peso quatro).

b) Avaliação do supervisor: este questionário consiste em avaliar o supervisor de cada equipe, ou seja, nessa pesquisa os supervisores são as pessoas responsáveis pelos cargos estratégicos. A avaliação será feita com a entrega de um questionário para cada funcionário da equipe do supervisor, no qual a equipe avaliará seu próprio supervisor. Os quesitos avaliados foram:

* Criatividade: alternativas apresentadas para solucionar problemas não usuais;

* Liderança: maneira como o supervisor orienta o trabalho de seus subordinados;

* Compreensão: capacidade de minimizar os problemas e de fazer com que as correções sejam vistas com naturalidade;

* Orientação: se o instrutor do empregado, está o orientando a realizar da melhor maneira as suas tarefas; e

* Confiança: segurança inspirada nas relações com o empregado.

O resultado da avaliação do supervisor será obtido pela média ponderada da avaliação feita pelo grupo (peso seis) mais a avaliação do grupo (peso quatro).

c) Avaliação do grupo: este questionário consiste em avaliar o grupo subordinado de cada função estratégica. A avaliação será feita com a entrega de um questionário onde apresentará uma tabela. Na primeira coluna da esquerda da tabela estará relacionado o nome de todos os funcionários do grupo, e na primeira linha da tabela os quesitos a serem avaliados. Cada funcionário do grupo avaliará o seu companheiro nos quesitos apresentados. Vale ressaltar que a avaliação dos funcionários estará

restrita a seus companheiros de grupo, não podendo auto avaliar-se. Os quesitos avaliados foram:

- * Iniciativa: atitude que a pessoa toma diante de problemas ou situações inusitadas, procurando a solução por intermédio do uso de procedimentos conhecidos ou inovadores;
- * Cooperação: maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se à disposição para participar de outra atividade além daquelas previstas; e
- * Relações interpessoais: A interação em qualquer ambiente, nasce da aceitação, desprendimento e acolhimento; da comunicação clara e objetiva; da empatia; da compreensão; do saber ouvir opiniões; e da democracia.

O resultado da avaliação do grupo será feito pela média obtida de cada funcionário. Em seguida faz-se a média ponderada da avaliação dos funcionários para obter a avaliação do grupo.

d) Avaliação do setor: esse questionário consiste em avaliar toda a gerência de contabilidade e controladoria. A avaliação será feita com a entrega de um questionário para cada supervisor e um questionário para o gerente. Os quesitos avaliados foram:

- * Prazo: observância dos prazos fixados para os grupos entregarem os insumos que vão compor o produto do grupo seguinte; e
- * Qualidade: apresentação e eficiência (não devolução) do bem ou do produto recebido.

O resultado da avaliação do setor será feito pela média ponderada da avaliação feita pelos supervisores (peso quatro) mais a avaliação do gerente (peso seis).

e) Avaliação objetiva: o questionário objetivo apresenta dez questões sobre teoria e prática da contabilidade. A avaliação é somente um complemento para a avaliação individual do funcionário. A nota foi obtida por regra de três entre o resultado da avaliação objetiva e o grau de satisfação estratégica (explicado a seguir) aplicado nos questionamentos anteriores.

Os questionamentos foram elaborados de quatro formas:

- I. Os quesitos respondidos no questionário que avaliava habilidades, conhecimentos e valores foram interpretados pelo seu grau de satisfação estratégica da seguinte forma: (1) péssimo; (2) ruim; (3) regular; (4) bom; e (5) ótimo, formando assim uma escala de Likert de grau 5, como observa Richarson (1999);

- II. No questionário objetivo, foram utilizadas questões objetivas de múltipla escolha [a,b,c,d,e];
- III. No questionário objetivo, foram utilizadas questões objetivas do tipo certo ou errado; e
- IV. No questionário objetivo, foram utilizadas questões objetivas para investigar os itens destacados.

Os resultados foram transcritos em percentuais dos pontos referenciados no *balanced scorecard* para utilizá-lo como norte de um desenvolvimento de capital humano.

1.4.2 Enquadramento metodológico

A metodologia aplicada neste trabalho é do tipo descritivo-exploratória, pois busca aperfeiçoar a compreensão dos assuntos tratados e sua aplicação prática. É descritiva, pois visa descrever características dos ativos intangíveis, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica, prontidão estratégica do capital humano e sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard (BSC)*, observando, registrando, comparando e interpretando os fatos que demonstrem a relação da prontidão estratégica do capital humano com a estratégia da empresa.

De acordo com Beuren (2006), uma pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A pesquisa exploratória é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico. Para Vergara (2006), este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema requisitado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado.

Por meio da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante sobre determinada temática. Sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. De um modo geral, esta pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, quase sempre ela assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Conforme descrito acima, esta é uma pesquisa bibliográfica quanto ao procedimento, logo se baseia em artigos científicos, livros e reportagens já publicados para conceituar os ativos intangíveis, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica, prontidão estratégica do capital humano e *BSC*. Para Cervo e Bervian (2006) a pesquisa bibliográfica explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Como complemento do procedimento, a presente pesquisa, utilizar-se-á o estudo de caso aplicando o *BSC* somente em sua perspectiva de crescimento e aprendizado para avaliar a prontidão estratégica do capital humano da GECCO. Todavia Vergara (2006) destaca que o procedimento de estudo de caso estuda uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento.

E por fim, a pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa quanto ao problema. Nesse caso as pesquisas feitas neste estudo descrevem em uma breve análise o quão importante é o capital humano estar relacionado com a estratégia da empresa. Nesse aspecto, tanto a pesquisa qualitativa quanto os estudos, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

1.5 DELIMITAÇÃO

Este estudo apresenta algumas delimitações quanto à sua aplicação e resultado. O emprego do *BSC* para avaliar a prontidão do capital humano não poderá ser generalizado para todos os tipos de negócios, devido à necessidade de informação serem distintas entre as empresas. Assim, o modelo proposto não poderá servir para outras empresas sem as devidas alterações e adequações.

O uso do instrumento *BSC* estará restrito somente à avaliação do capital humano, ou seja, o presente estudo não dará ênfase ao monitoramento das perspectivas: financeira,

clientes e dos processos internos e externos, restringindo-se somente em avaliar a perspectiva de crescimento e aprendizado.

Em referência ao estudo de caso, a pesquisa somente será aplicada a gerência de contabilidade e controladoria. Descartando os demais setores presentes na empresa.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está distribuído em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta uma introdução do tema a ser tratado, sua contextualização e formulação do problema. Em seguida menciona o objetivo geral e específico, a justificativa, a metodologia, que serão desenvolvidas e a estrutura da pesquisa.

O capítulo 2 aborda revisão teórica, conceitos e definições do tema do estudo, tais como: ativos intangíveis, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica, prontidão estratégica do capital humano e *balanced scorecard*. Relacionando entre cada assunto a importância do seu entendimento e sua aplicação com o objetivo do trabalho.

O capítulo 3 abrange a aplicação do estudo de caso na Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS). Apresenta um breve histórico da companhia, assim como a descrição do objeto do estudo de caso, que é a gerência de contabilidade e controladoria. Em continuidade ao estudo de caso, estar-se-á apresentando os métodos de coleta e interpretação dos dados obtidos e a análise dos resultados obtidos na aplicação do *balanced scorecard* na gerência de contabilidade e controladoria.

O capítulo 4 traz as considerações finais deste trabalho de pesquisa, relacionando o estudo teórico explanado e a sua aplicação prática e apresenta algumas recomendações para trabalhos futuros, referentes ao mesmo assunto, mas que não foram abordados profundamente neste estudo, devido ao pouco tempo e aos tipos de recursos aplicados na pesquisa.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Este capítulo consiste em apresentar os conceitos teóricos referentes a ativos intangíveis, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica, prontidão estratégica do capital humano e *balanced scorecard*.

2.1 ATIVOS INTANGÍVEIS

Para conceituar os ativos intangíveis é importante salientar alguns acontecimentos que destacaram a sua importância estratégica no mercado atual. Os ativos intangíveis tiveram sua primeira referência quatro séculos atrás, seu primeiro registro relatava um estudo sobre o *goodwill*.

Apesar dos estudos sobre os ativos intangíveis não adquirirem prestígio econômico e acadêmico, após a primeira guerra mundial o crédito referente ao uso dos ativos intangíveis mudou. Schnorrenberger (2005) explica que esse acontecimento era devido à habilidade humana em lidar com situações inusitadas e de grande pressão. Passadas estas turbulências, os ativos intangíveis voltaram a função de coadjuvantes no cenário econômico mundial.

Contudo, com o fim da era industrial deu-se o início da era do conhecimento. Os alicerces da importância em gerenciar os ativos intangíveis foram o desenvolvimento das tecnologias e da comunicação, o patamar comum atingido pelas empresas, o esgotamento das estratégias de produtividade, a busca por uma diferenciação competitiva e o incremento do conceito de serviço (aumento das empresas baseadas em serviço a partir da segunda guerra mundial). Na década de 80, houve uma intensa busca por uma concepção e nova visão da empresa, objetivando a criação e a extração de valor. Dentro desse movimento nasce o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos não materiais (intangíveis).

A partir desse breve conhecimento sobre a origem histórica dos ativos intangíveis, o presente trabalho apresentará alguns conceitos utilizados:

“O fato de que a diferença entre o valor de mercado e valor contábil está mais relacionada a ativos intangíveis do que a ativos tangíveis [...]” (SVEIBY, 1998, p 6).

Conforme o comitê de pronunciamentos contábeis internacionais os ativos intangíveis são reconhecidos da seguinte forma:

Ativos intangíveis são ativos que carecem de substância. Como tais, esse ativos devem ser reconhecidos sempre que preenchem os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes. Um ativo intangível é um ativo identificável sem substância física mantido para ser usado na produção ou no fornecimento de bens e serviços (IASB, 2001, p. 1082).

Hendriksen (1999) define os ativos intangíveis como:

Ativos intangíveis, tal como o termo é aqui utilizado, resultam do diferimento de desembolsos com serviços, em contraste com desembolsos de bens. Em outras palavras, ativos intangíveis são criados quando se gasta caixa (ou seu equivalente) com serviços (HENDRIKSEN, 1999, p. 388).

Upton (2001) apresenta dois tipos de definições para os ativos intangíveis:

- a) Definição ampla: ativos intangíveis são fontes não físicas de prováveis benefícios econômicos futuros para uma entidade ou alternativamente todos os elementos de uma empresa que existem além de ativos monetários e tangíveis.
- b) Definição restrita: ativos intangíveis são fontes não físicas de prováveis benefícios econômicos futuros para uma entidade, que foram adquiridas por meio de uma troca ou foram desenvolvidos internamente com base em custos identificáveis, tem vida limitada, possuem valor de mercado separado da entidade, e são possuídos ou controlados pela entidade.

Hendriksen (1999) afirma que conceituar os ativos intangíveis como a variação do valor de mercado e o valor contábil é uma simples distinção de sua mensuração e não realmente o seu conceito. Para o melhor entendimento de tais ativos, Hendriksen (1999) apresenta três características que diferenciam dos demais ativos.

- a) inexistência de usos alternativos;
- b) falta de separabilidade; e
- c) maior incerteza quanto à recuperação (HENDRIKSEN, 1999, p. 390).

Ressaltando essas características, Hendriksen (1999) apresenta o seguinte comentário:

[...] alguns alegam argumentam que os ativos intangíveis possuem diversas características específicas que os distinguem de ativos tangíveis, e que exigem que os intangíveis sejam tratados diferentemente dos tangíveis. Três dessas supostas características distintas seriam a inexistência de usos alternativos, a falta de separabilidade e a maior incerteza quanto à recuperação (HENDRIKSEN, 1999, p. 635).

Pode-se destacar que tais características apresentadas por Hendriksen (1999) são contestáveis, pois não são sempre presentes nos intangíveis.

Para Kaplan e Norton (2001), os ativos intangíveis têm quatro características que os

tornam incompatíveis com os sistemas de gestão tradicionais:

- a) o valor é indireto;
- b) o valor depende do contexto;
- c) o valor é potencial, e
- d) os ativos são agrupados.

Iudicibus (1998) apresenta quatro classificações dos ativos intangíveis:

Ativos intangíveis são bens capacitados a contribuir para a geração de benefícios econômicos em vários períodos futuros, mas não tem existência física, como por exemplo: patentes, marcas, direitos autorais, *goodwill*, etc.

De forma geral, o intangível refere-se a direitos de longo prazo, desenvolvimento de vantagens competitivas ou aquisição de negócios entre empresa.

Os ativos intangíveis diferem consideravelmente entre si, em suas características, na vida útil e no relacionamento com as operações da empresa. Podendo ser classificados quanto a:

Identificabilidade: patentes, direitos autorais, franquias e outros ativos similares que podem ser identificados com a descrição de seus nomes. Alguns tipos de ativos não têm identificações específicas, sendo o exemplo mais comum o *goodwill*.

Forma de aquisição: podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos. Se forem adquiridos podem ser forma individual, em grupo ou através de combinações de negócios (*Business Combination*).

Determinação de sua vida útil: patentes, direitos autorais e franquias são exemplos de intangíveis com vida útil determinada por lei ou por contrato. Outros ativos intangíveis, como os custos organizacionais, processos secretos e o *goodwill*, não tem termos legais ou contratuais para o estabelecimento de existência, portanto, a expectativa do período a serem beneficiados pode ser indeterminada quando da aquisição desses ativos.

Transferência: patentes, direitos autorais, franquias e outros intangíveis identificados separáveis, que podem ser vendidos. Os custos de organização e o *goodwill* não podem ser separados da empresa como um todo, sendo, portanto, intransferíveis isoladamente (IUDÍCIBUS, 1998, p. 7-8).

Os ativos intangíveis, conforme observado nos conceitos apresentados acima, demonstram duas características essenciais para o seu reconhecimento contábil: a de não ser substancial e a de gerar benefícios futuros. O IAS 38 (Norma Internacional de Contabilidade 38) normatiza o reconhecimento contábil dessa forma:

Requer que um ativo seja reconhecido somente se for provável que os benefícios econômicos futuros que são atribuídos ao intangível fluam para a empresa, e também que o custo do intangível seja mensurado precisamente (IAS 38, 2004, p.11).

O presente trabalho não irá ater-se em discussões sobre os conceitos adotados sobre os ativos intangíveis, mas apenas deixar claro seu reconhecimento. A importância desta seção

está na demonstração da estrutura de classificação dos ativos intangíveis. O objetivo é definir uma estrutura que será adotada, no intuito de destacar o foco do trabalho: o capital humano.

Várias são as estruturas propostas dos ativos intangíveis, cada autor tem uma peculiaridade diferente em sua classificação. Apesar disso, a grande maioria dos autores classificam os ativos intangíveis com base na sua potencialidade de gerar valor. Em outras palavras, fazem referências das pessoas como base dos ativos intangíveis, em seqüência os processos internos e externos.

Em relação à sua liquidez de geração de valor, para cada tipo de ativo intangível, seria muito difícil destacar qual é o mais líquido. Essa afirmativa baseia-se no sentido de que para um ativo intangível poder agregar valor, dependerá de toda uniformidade do ciclo estrutural dos ativos intangíveis.

Segundo Sveiby (1998) os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

Barbosa e Gomes (2002) propõem a seguinte classificação: conhecimento dos funcionários; processos facilitadores de conhecimento; relacionamento com agentes do mercado; e, capacitação em pesquisa e desenvolvimento.

Kayo (2002) agrupa os ativos intangíveis em quatro segmentos: ativos humanos (conhecimento, talento dos empregados e administradores, entre outros); ativos de inovação (pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas, entre outros); ativos estruturais (processos, *softwares* proprietários, bancos de dados, entre outros); e, ativos de relacionamento (marcas, logos, direitos autorais, entre outros).

Para fundamentar o foco do trabalho será usada a classificação adotada por Sveiby (1998), destacando somente o elemento competência do funcionário. A seção seguinte tem como objetivo esclarecer o conceito de capital intelectual, sua estrutura e a influência que exerce na potencialidade de gerar valor para a organização.

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

Neste trabalho entende-se capital intelectual como sinônimo dos ativos intangíveis de uma organização, constituído pelos bens não-materiais de uma empresa. O conjunto desses

ativos intangíveis convencionados concede a empresa exercer e conservar a vantagem competitiva (ANTUNES, 2000; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998).

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro-, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, p.13).

Mesmo sob a classificação de ativos intangíveis, a categoria de capital intelectual deve ser entendida como composta por subcategorias, devido a uma grande variedade em termos capitais ligados ao conhecimento, a representatividade de seus valores peculiares e às práticas para expandi-los. As categorias (ou subcategorias) mais geralmente reconhecidas do capital intelectual são capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. Sendo assim, apresenta-se a conceituação segundo alguns autores, conforme segue:

- a) Capital Humano: composto pelo conteúdo associado ao negócio e sua operação residente nas pessoas, que poderia ser vinculado aos profissionais enquadrados como *Knowledge Workers*. Colaboradores envolvidos em desenho de produtos e serviços, prospecção e gerenciamento de clientes, entre outras atividades agregadoras efetivamente de valor para o negócio, seriam exemplos de repositórios deste tipo de capital intelectual. Profissionais à margem desta classificação são responsáveis por atividades táticas ou operacionais, que requerem comparativamente menores níveis de competência, qualificação, capacidade e/ou habilidades dos indivíduos, gerando menor valor potencial e efetivo para a organização, podendo por vezes, serem automatizadas, suprimidas ou otimizadas (STEWART, 1998, p.77);
- b) Capital Estrutural: constituído pela base de suporte, acumulação, distribuição e compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, que sustentam o processo de geração de produtos valorizados pelos clientes. Dentre os ativos intangíveis dessa categoria, estão todas e quaisquer informações, ou conjunto dessas, assim como dados e inteligência de negócio, estocadas em bancos de dados, sistemas de informação, marcas e patentes, entre outros (IUDÍCIBUS, 1995, p. 301);
- c) Capital de Relacionamento: estabelecido pela configuração da qualidade, solidez, fidedignidade e confiança entre outros atributos, das relações comerciais (considerando aspectos afetivos e cognitivos) com os clientes, parceiros de negócio e a empresa. Essa categoria remete ao valor adicionado para empresa (potencial e efetivo) através de relações intangíveis de mercado, as quais também incluem os efeitos dos nomes das marcas e a sensibilidade dos clientes ao preço. afirma STEWART (1998, p.127).

Para Stewart (1998), entre as possíveis alternativas de gerenciamento do capital intelectual, algumas obviamente destacam-se pela sua importância estratégica para o negócio e, independentemente do conceito, vêm, na medida do possível, sendo praticadas ou, ao menos, sendo reconhecidas, constituído uma preocupação dos executivos, tais como:

- a) Diminuição de volatilidade do capital humano;

- b) Transferência de conhecimento residente do capital humano para o estrutural;
- c) Expansão do acesso ao capital intelectual pelos profissionais da empresa;
- d) Ampliação/retenção do capital de relacionamento.

O nascimento de um novo paradigma na administração de negócios faz com que haja uma evolução no modo de gerenciar os negócios. Antunes (2000) destaca essa mudança da seguinte maneira:

Nas organizações, a aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, no seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor às mesmas. A esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se Capital Intelectual. O aparecimento desse novo conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa, que contemple o recurso do conhecimento (ANTUNES, 2000, p.18).

Stewart (1998) coloca que o capital intelectual é “o local onde tudo começa: a fonte de inovação”, ou seja, a fonte que alimenta toda a função empresarial. Segundo Kaplan e Norton (2004), o capital humano também pode ser destacado como as habilidades, valores e conhecimento dos funcionários.

As pessoas são a essência do capital humano, ativos dos quais não podem ser consumidos, e sim desenvolvidos. Essa afirmativa incide na importância desse capital, destacado por Stewart (1998) como “oculto” no balanço contábil, em não somente agregar valor, mas garantir a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Para Kaplan e Norton (2004), pelo fato de não se contabilizar essa geração de valor, vê-se a preocupação em avaliar sua prontidão estratégica. Antes de conceituar a prontidão estratégica, este estudo apresentará com mais detalhes o significado de capital humano.

2.2.1 Capital Humano

Segundo Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era do industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

O conceito de capital humano, encontrado no manual de gestão de equipes da

Associação Brasileira de Recursos Humanos (2002), passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devam ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização. As pessoas são ativos “ocultos” no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do capital humano é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o capital humano, como parte integrante de um organismo empresarial precisa atender as necessidades do mesmo, além de trabalhar de forma alinhada com as estratégias do negócio. Este alinhamento torna-se evidente quando da análise dos resultados dos negócios ao longo dos anos. O retorno pode ser em termos de lucratividade, geração de oportunidade de trabalho, participação no mercado e do clima organizacional, entre outros. Para isso deve-se entender o conceito de prontidão estratégica.

2.3 PRONTIDÃO ESTRATÉGICA

Os intangíveis são ativos de difícil mensuração, tendo uma avaliação subjetiva. A medição de tais ativos não deveria ser feita em dinheiro gasto no seu desenvolvimento ou qualquer análise isolada de sua contribuição. Apesar da dificuldade de aplicar um método de avaliação objetivo para os intangíveis, o monitoramento do seu desenvolvimento para executar a estratégia da empresa é essencial para uma clareza de sua influência nos resultados da empresa. Essa premissa refere-se que os ativos intangíveis geram valor dependendo da efetividade do seu alinhamento dentro de uma estratégia em que participam, (KAPLAN; NORTON, 2004).

Conforme Kaplan e Norton (2004), alinhar os ativos intangíveis com a estratégia é o princípio para criar valor para esses ativos. Na construção de um mapa estratégico, a empresa inicia-o criando as metas financeiras, identifica os processos críticos para alcançar tais metas e define o capital humano, informacional e organizacional que esses processos exigem. Vinculando os ativos intangíveis aos processos críticos, e por consequência visualizando a influência desses ativos com a estratégia e o desempenho da empresa, pode-se alinhar os ativos intangíveis a estratégia e medir sua contribuição para ela.

Introduzimos o conceito de prontidão estratégica como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 216).

Kaplan e Norton (2004) refletem que a prontidão estratégica desses ativos é determinada por seu grau de contribuição para o desempenho dos processos internos críticos. A prontidão estratégica é avaliada nos seguintes ativos: capital humano, capital informacional e capital organizacional.

Para os autores supramencionados, para alinhar os ativos intangíveis à estratégia, reconheceram-se três técnicas de alinhamento que interligassem o mapa estratégico com os ativos intangíveis.

Funções estratégicas: para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercerão maior impacto sobre a estratégia. Ao identificar essas funções, definir suas competências e promover seu desenvolvimento, acelera-se a realização dos resultados estratégicos.

Portfólio estratégico de tecnologia da informação: sistemas e infra-estrutura específicos de TI suportam a implementação de cada processo estratégico. Esses sistemas representam um portfólio de investimentos em tecnologia que devem receber prioridade na alocação de financiamentos e de outros recursos.

Agenda de mudança organizacional: a estratégia exige mudanças nos valores culturais, orientadas para dentro (por exemplo, trabalho em equipe), quanto para fora (por exemplo, foco nos clientes). A agenda de mudança cultural, extraída da estratégia, ajuda a nortear o desenvolvimento de nova cultura e clima (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 211-212, grifo do autor).

A medida de prontidão estratégica dos ativos intangíveis define o seu grau mais alto como uma maior rapidez com que esses ativos irão contribuir para geração de caixa. Por fim, o relatório da prontidão estratégica busca definir os ativos intangíveis, alinha-os com a estratégia e avaliar o seu nível de prontidão. Sendo assim, para obter uma avaliação da prontidão dos ativos intangíveis da empresa é imprescindível avaliar o capital humano, informacional e organizacional.

Não menosprezando a prontidão do capital informacional e organizacional, pois a prontidão do capital humano é uma condição necessária, mas não suficiente para sucesso da estratégia. O presente trabalho apresenta somente o conceito de prontidão estratégica do capital humano, por ser o foco da pesquisa.

2.3.1 Prontidão estratégica do capital humano

A prontidão, segundo Kaplan e Norton (2004), é a extensão em que um ativo intangível atende às necessidades estratégicas.

Para ser mais explícito com o conceito de prontidão do capital humano, tem-se como exemplo o corpo humano. O corpo humano é composto de vários órgãos. Alguns órgãos, por

exemplo, o coração e o fígado, são vitais para uma vida longa e saudável, e outros órgãos que apesar de não serem vitais têm sua função para o funcionamento de todo o corpo. Para viver-se com saúde, dá-se atenção e maior cuidado a esses órgãos vitais, por serem essenciais para a vida, obviamente, não deixando de dar atenção para os demais. Assim, é com as empresas, todas as funções são importantes para a empresa. A maioria delas destina-se para as necessidades básicas da empresa. Algumas funções têm mais destaque estratégico do que as demais. Essas funções tornam-se diferenciais para obter melhores resultados na implantação de uma estratégia, ou seja, são os órgãos vitais para o funcionamento saudável da estratégia.

Funções estratégicas são as posições em que os empregados dotados dessas competências são capazes de exercer maior impacto sobre a melhoria desses processos internos críticos (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 229).

A prontidão estratégica do capital humano representa as habilidades, o talento e *know-how* que os empregados estão predispostos a aplicar na execução dos processos internos críticos para o sucesso da estratégia.

Na visão de Kaplan e Norton (2004), a prontidão estratégica do capital humano consiste em um processo de quatro etapas:

- a) identificação dos cargos de maior impacto para executar a estratégia;
- b) reconhecidos tais cargos, definir o “perfil do cargo” ou “perfil de competências”;
- c) após esses passos avaliar a capacitação e a competências dos funcionários dos cargos estratégicos; e,
- d) instituir um programa de desenvolvimento do capital humano.

A primeira etapa consiste em identificar as funções estratégicas e resume-se em um reconhecimento das funções críticas que exercem maior impacto sobre a estratégia. Identificada as funções estratégicas, cabe à gestão estratégica definir o perfil de competências. Essa segunda etapa define em detalhes o que aquela função necessita para ser um diferencial estratégico, ou seja, especifica as habilidades, conhecimentos e valores para tal função. Essa tarefa geralmente chamada de formação de perfil da função ou formação do perfil de competências.

Kaplan e Norton (2004) definem habilidades, conhecimentos e valores da seguinte maneira:

Conhecimentos: a base de conhecimento necessária para o exercício do cargo. Aí se incluem conhecimentos específicos (exemplo, expertise em determinado assunto), assim como conhecimentos circunstanciais (exemplo, conhecer o cliente) que permitem ao empregado adaptar seus conhecimentos gerais ao contexto do cargo e ao ambiente de trabalho.

Habilidades: aquelas necessárias para suplementar a base de conhecimentos gerais, como habilidades em negociação, habilidade em consultoria e habilidade em gestão de projetos.

Valores: o conjunto de características ou comportamentos que possibilitam o alcance do desempenho requerido de cada função. Algumas funções, por exemplo, exigem trabalho em equipe, enquanto outras se desenvolvem em torno do foco nos clientes. A compatibilização entre os valores e função é essencial (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 236).

A terceira etapa consiste em avaliar a prontidão do capital humano, ou seja, avaliar a capacidades e competências do funcionário que exerce uma função estratégica. Essa avaliação consiste em uma auto-avaliação do funcionário referente às especificações requeridas para a função. Conseqüentemente essa avaliação será discutida com o gerente ou supervisor do cargo para obter um consenso e seja apresentado um resultado real. Uma alternativa para obter uma avaliação mais fidedigna é fazer um *feedback* 360° com o grupo de trabalho sobre o desempenho do funcionário.

Analisado os resultados da avaliação das funções estratégicas, o gestor estratégico pode instituir um programa de desenvolvimento do capital humano, que pode abranger um programa de recrutamento, treinamento e planejamento de carreiras. Essa avaliação permite ao funcionário visualizar seus objetivos, ter um *feedback* de sua competência e desempenho, bem como, recomendações para seu desenvolvimento pessoal. O perfil de competência abrange para a função estratégica uma avaliação das habilidades, conhecimentos e valores do funcionário responsável.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o processo de avaliação define as atuais capacidades da organização em cada uma das funções estratégicas ao longo das dimensões definidas no perfil de competências. Todas essas etapas têm como objetivo demonstrar a diferença entre os requisitos necessários para a ocupação de um cargo e sua capacitação atual, no qual se constitui uma “lacuna de competência”, medindo assim, a prontidão do capital humano. Em outras palavras, este processo consiste em avaliar se os funcionários possuem habilidade certa, na medida certa para os cargos estratégicos.

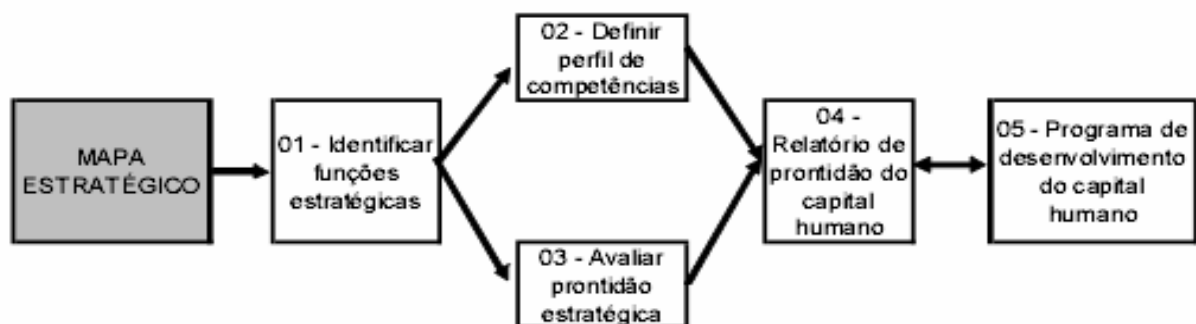


Ilustração 1: Mapa Estratégico do Capital Humano.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 231).

Becker (2001) explica que os sistemas de mensuração eficazes podem medir a capacidade do capital humano para a implementação da estratégia da empresa e servem a dois importantes objetivos: orientam o processo decisório em toda a organização e constituem a base para a avaliação do desempenho. Essa mensuração não garante que cada empregado seja capaz de expressar todo o processo de criação de valor, mas deve assegurar que todos os indivíduos compreendam com nitidez seu papel no processo.

A falta de um mapa estratégico, onde há um direcionamento de investimentos para o desenvolvimento das funções estratégicas, faz com que a empresa aumente seus custos com pessoal. A partir do momento em que a empresa apresente um mapa estratégico estruturado que reconhece as funções estratégicas, há um direcionamento nos investimentos para esses cargos que fazem a diferença, evitando assim, despesas com desenvolvimento de todo o pessoal.

Apesar da importância dos cargos estratégicos, Kaplan e Norton (2004) destacam duas abordagens de mapas estratégicos. A abordagem do modelo de funções estratégicas, na qual se ignora o resto dos funcionários que não são considerados estratégicos, com isso não são feitos investimentos nas necessidades de desenvolvimento desse pessoal; e a abordagem do modelo de valores estratégicos, a qual determina que a estratégia é tarefa de todos, sendo assim, os investimentos em desenvolvimento estão destinados a todo o pessoal da empresa. Ambos os modelos são legítimos e necessários para o sucesso, mas não podem ser dirigidos como programas integrados.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam que o progresso da empresa em fechar as lacunas de competências nas funções estratégicas é a base dos relatórios sobre a prontidão do capital humano. Por outro lado, o modelo de valores estratégicos fornece a base para um novo programa de gestão de desempenho em que se definem objetivos a toda força de trabalho.

Kaplan e Norton (2004) respaldam que o sucesso de ambos os modelos de gestão da prontidão do capital humano em função de uma nova estratégia depende da interação de uma equipe executiva motivada. Sem uma equipe de gerentes motivada para liderar o processo de mudanças objetivando melhores resultados para a empresa, o foco estratégico para alcançar o melhor desempenho operacional estará perdido.

Segundo Kaplan e Norton (2000), vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva.

[...] A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 26).

A partir da conceituação do capital humano e prontidão estratégica do capital humano, o presente trabalho compreenderá em apresentar o sistema *balanced scorecard*. O objetivo desta seção é conceituar e demonstrar a estrutura do *balanced scorecard*, que é um instrumento de avaliação de desempenho. Desenvolvido pelos autores Kaplan e Norton, o *balanced scorecard* vem incentivando as organizações no desafio em avaliar e mensurar o capital intelectual.

Duarte enfatiza que o *balanced scorecard* valoriza o que mais se interliga com o capital intelectual desenvolvendo, a criatividade, a pró-atividade e a inovação. Por esta afirmativa fundamenta-se a escolha do *balanced scorecard* como instrumento de avaliação da prontidão estratégica do capital humano.

2.4 BALANCED SCORECARD

Medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 2004). *Balanced Scorecard* tem como sua tradução “cartão de marcação equilibrado. A origem do *Balanced Scorecard* teve como seu marco inicial na publicação de um estudo, cujo título era “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (KAPLAN; NORTON, 1992), com base de que a visão dos métodos utilizados eram arcaicos por serem fundamentados em indicadores contábeis e financeiros.

Na visão de Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* espelha a missão e a estratégia das empresas em um quadro abrangente de indicadores de desempenho que auxiliam como fundamento para um sistema de medição e gestão estratégica. É uma ferramenta que incorpora os indicadores derivados da estratégia, sem desprezar os indicadores financeiros de desempenho anteriores e que avalia o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas ponderadas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* deve transpor a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em metas e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997). Os indicadores

significam a simetria entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e os indicadores internos dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre os indicadores de resultado, as conseqüências das atividades decorridas e os indicadores que definirão o desempenho futuro. Conduz um conjunto de objetivos das unidades de negócios, além de indicadores financeiros sintetizados, similar a estrutura de ação apresentada na ilustração 2:

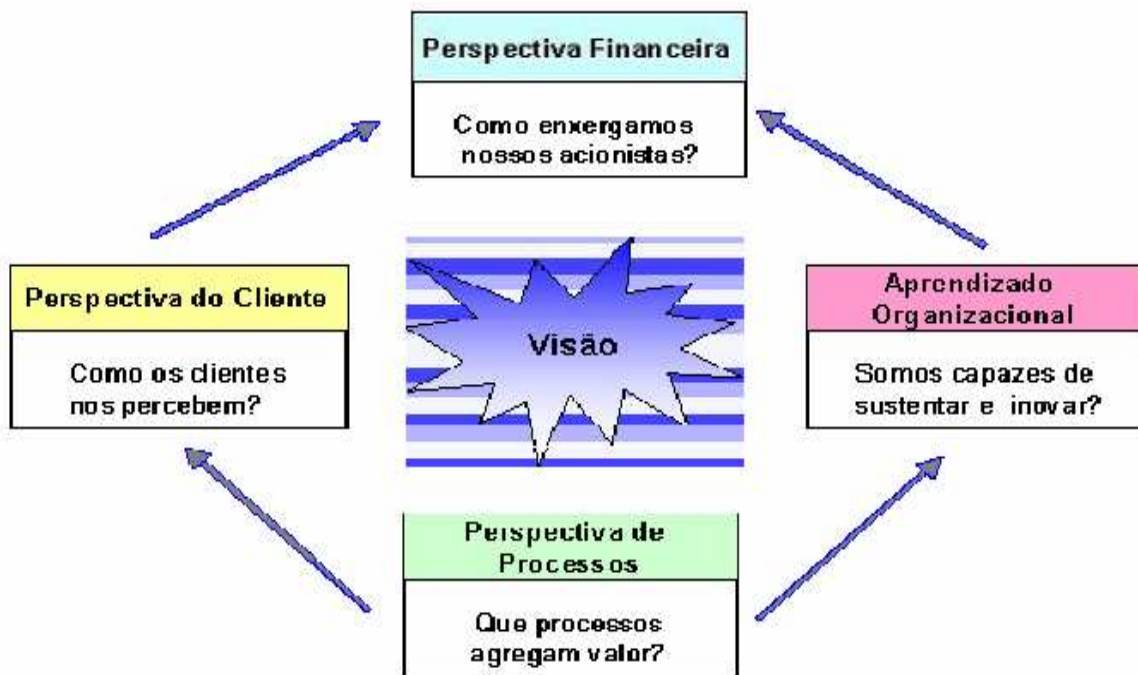


Ilustração 2: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação.
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 77).

É possível que os executivos estimem até que ponto suas unidades de negócios fornecem valores para os clientes imediatos e futuros, e como devem melhorar as competências internas e investimentos imprescindíveis em pessoal, sistemas e procedimentos, propondo um aperfeiçoamento para o desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* colhe as atividades críticas na produção de valor criadas por funcionários e executivos gabaritados e motivados da empresa, conservando o desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, desvendando vetores para um excelente desempenho financeiro e competitivo, em longo prazo.

Os indicadores financeiros e não financeiros, têm como encargo, atuar dentro do sistema de informações para todos os funcionários da empresa. Os empregados da linha de frente carecem de informações sobre as conseqüências financeiras de suas decisões e ações.

Os altos executivos necessitam constatar os vetores do sucesso, em longo prazo. . Conforme Kaplan e Norton (1997), com o progredimento da recepção do BSC, as empresas identificam que ele pode ser vantajoso para:

- a) Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) Comunicar a estratégia a toda empresa;
- c) Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais anuais;
- e) Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) Realizar revisões correções estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) Obter “*feedback*” para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 20).

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de indicadores táticos ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como sistema de gestão estratégica para gerenciar a estratégia em longo prazo, na era da informação (Ilustração 3).

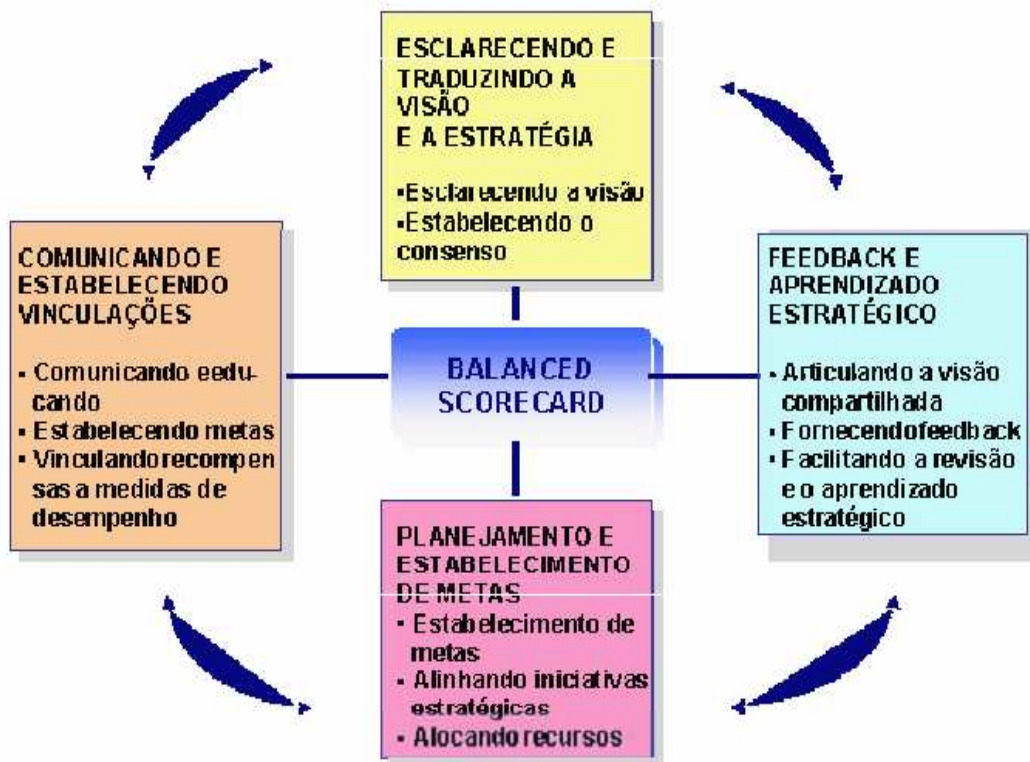


Ilustração 3: Os vetores críticos do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 77).

O sistema de indicadores atinge drasticamente a conduta das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem resistir e progredir na era da informação, as empresas devem utilizar sistema de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades (KIMARA; *et al.*, 1999).

A maioria das companhias sustenta estratégias embasadas no relacionamento com clientes, habilidades necessárias e capacidades organizacionais, avaliando o desempenho apenas com indicadores financeiros.

O *Balanced Scorecard* defende os indicadores financeiros como o esboço final do desempenho gerencial e organizacional, mas mescla um conjunto de indicadores mais genéricos e completos que ligam o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sob a forma dos indicadores, o objetivo do *Balanced Scorecard* espreita as perspectivas apresentadas no Quadro 1.

Do Aprendizado e Crescimento	Dos Processos e Negócios	Do Cliente	Financeira
Capacidade dos Funcionários	Qualidade nos Processos e Ciclos dos Processos	Pontualidade das Entregas e Lealdade dos Clientes	Retorno sobre o Capital Investido

Quadro 1: Perspectivas propostas pela metodologia *Balanced Scorecard*.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, P. 44).

Essas quatro medidas têm se apresentado apropriadas em inúmeras empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser vistas como um modelo de base, podendo ser adaptado à realidade da empresa que o adotar.

2.4.1 A Perspectiva Financeira

O mapeamento do *Balanced Scorecard* serve como preceito de estímulo para que as unidades de negócios conectem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, tendo um papel coadjuvante ao foco para os outros objetivos e indicadores das demais perspectivas, fazendo parte de uma relação de início e fim. Segundo Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* descreve a estratégia iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo, confrontando-os às ações que necessitam ser tomadas em respeito aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e do desempenho econômico desejado.

Kaplan e Norton (1997) relatam que na maioria das empresas, assuntos financeiros como aumento das receitas, melhoria dos custos e da produtividade, desenvolvimento na

utilização dos ativos e redução dos riscos auxiliam como fundamento para a integração das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, porém, o restante das empresas adotam objetivos financeiros equivalentes para todas as divisões e unidades de negócio.

2.4.2 A Perspectiva dos Clientes

As empresas determinam os segmentos de mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos significam as fontes que irão gerar os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. Kaplan e Norton (1997) explicam que a perspectiva de clientes assegura que as empresas regem seus indicadores essenciais de resultado relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade), com segmentos específicos de clientes e mercados e avaliação das propostas de valor conduzidas a esses segmentos.

Outrora as empresas conseguiam se centrar em suas capacidades internas, salientando o desempenho dos produtos e inovação tecnológica, contudo as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes perderam o mercado para as empresas rivais, por isso, hoje suas missões estão voltadas ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997). Logo, a perspectiva dos clientes *scorecard* transpõe a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados nos clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.

2.4.3 A Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Na visão de Kaplan e Norton (1997) os executivos reconhecem os processos mais graves para o cumprimento dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas tendem a desenvolver os objetivos e indicadores para essa perspectiva, depois de fixar os indicadores financeiros e dos clientes.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresa possam adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos. Esse modelo abrange três processos principais:

Inovação;
Operações; e
Serviço pós-venda. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 101).

O motivo de o trabalho não se ater a explicações detalhadas das perspectivas: financeira, dos clientes e dos processos internos, se deu em virtude da não utilização dessas perspectivas na aplicação do estudo de caso. Com isso, a presente pesquisa apresenta em detalhes a perspectiva do aprendizado e crescimento, sendo a única utilizada no *balanced scorecard* feito no estudo de caso.

2.4.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O conceito de crescimento do ser humano baseia-se no propósito de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais altos; denota usar cada vez mais o intelecto do indivíduo e não exclusivamente a força braçal.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 203),

a perspectiva de aprendizado e conhecimento do *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia:

- 1 Capital humano;
- 2 Capital da informação; e
- 3 Capital organizacional.

A execução de uma estratégia se introduz pela educação daqueles que têm de realizá-la. Um processo de comunicação com vasto fundamento partilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos importantes que eles têm que alcançar se quiserem uma estratégia bem sucedida.

Eventos como a repartição de panfletos ou boletins e a manutenção de reuniões rotineiras devem dar força ao processo, com informações aos executivos e ao conselho de administração em termos específicos, apresentando que as estratégias de longo prazo planejadas para o sucesso competitivo estão sendo estudadas.

O princípio para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, adquirida pelo gerenciamento do item de controle MORAL por todas as chefias da empresa. Becker (2001) explica que a educação e treinamento são direcionados de três formas:

- a) Treinamento no trabalho (“*On The Job Training*”): São a educação e treinamento dirigidos pelos superiores hierárquicos, no ambiente de trabalho da rotina do dia-a-dia, tendo como objetivos aplicar a experiência e conhecimento no uso prático.
- b) Auto-desenvolvimento: Este tipo de educação e treinamento é conduzido ao nível individual, por meio da aplicação do próprio empregado. Para isto ele deve ser instigado a resolver problemas;
- c) Treinamento em grupo: É o tipo de duração e treinamento veiculado ao nível de toda a empresa. Este tipo de educação e treinamento é projetado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas, como por exemplo, o treinamento em controle de qualidade que é planejado pelo escritório de qualidade.

O enfoque do trabalho é demonstrar se o nível de competência necessário para os cargos estratégicos encontra-se em sintonia com a capacidade dos responsáveis de tais cargos.

A visão do *Balanced Scorecard* pela perspectiva aprendizado e conhecimento espelha o que é necessário, o que se tem, e o que se pode fazer para chegar ao necessário. Com essa amplitude, o *Balanced Scorecard* facilita a visualização da realidade da empresa, mesmo não sendo na íntegra, mas proporcionando direcionadores eficazes para as tomadas de decisões futuras.

3 APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta um breve histórico sobre a Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS) e sua gerência de contabilidade e controladoria. Após o desfecho sobre o histórico da empresa e sua gerência, apresentar-se-á os procedimentos adotados na coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA COMPANHIA DE GÁS DE SANTA CATARINA (SCGÁS)

A Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS), sociedade de economia mista criada em 25 de fevereiro de 1994, por meio da Lei nº 8.999/93, possui como objeto a distribuição de gás natural canalizado, com exclusividade, a todo o Estado de Santa Catarina, conforme estabelece a Lei 9.493/94, que promulga a concessão desse serviço de acordo com o parágrafo 2º do art. 25 da Constituição Federal, “art. 25, § 2º - Cabe aos Estados explorar diretamente, ou mediante concessão, os serviços locais de gás canalizado, na forma da lei, vedada a edição de medida provisória para a sua regulamentação”.

De acordo com o Relatório Anual da Administração SCGÁS (2005, p. 34):

Até 31 de março de 2000, a companhia encontrava-se em fase pré-operacional, iniciando parcialmente suas atividades de distribuição de gás a partir do mês de abril de 2000. O contrato de concessão para exploração dos serviços de distribuição de gás canalizado em todo o Estado de Santa Catarina foi firmado em 28 de março de 1994 com prazo de vigência de 50 (cinquenta) anos, contados a partir dessa data. No exercício de 2005, foram distribuídos pela SCGÁS 472 milhões de metros cúbicos de gás natural, passando de 142 clientes existentes no início de 2004 para 210 clientes utilizando efetivamente o gás natural no final do exercício. A rede de distribuição da companhia é formada por 9 unidades denominadas “ESTAÇÕES DE RECEBIMENTO – ER” e 612 quilômetros de ligações para o fornecimento de gás natural.

A gerência de contabilidade e controladoria, o foco do estudo de caso aplicado, iniciou seus trabalhos com um grupo de três funcionários, após o cancelamento do contrato de prestação de serviços contábeis que a companhia tinha com terceiros. Hoje a empresa conta com um grupo de oito funcionários, sendo um gerente e dois coordenadores. Os trabalhos executados pela gerência consistem em preparação e controle orçamentário, lançamento e expedição de notas fiscais e guias de recolhimento de impostos e contribuições, controles

gerenciais de custos, elaboração das demonstrações contábeis fiscais e gerenciais e outros serviços de ordem administrativo-contábil.

Na visão gerencial, a gerência GECCO tem como função vital fornecer informações financeiras e econômicas, que facilitam para a diretoria executiva a tomada de decisões vitais para o crescimento da empresa.

O tópico seguinte apresenta a coleta, análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso efetuado na referida gerência.

3.2 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada mediante aplicação de questionários. Foram aplicados cinco tipos de questionários: (i) avaliação do funcionário; (ii) avaliação do supervisor; (iii) avaliação do grupo; (iv) avaliação do setor; e (v) questionários objetivos. Para uma melhor visualização, utilizar-se-á a avaliação do funcionário “BA” (classificado assim por motivo de anonimato a pessoa entrevistada), sendo o mesmo responsável pelo cargo de supervisor “B”, como exemplo ilustrativo. Os dados obtidos na avaliação do funcionário serão analisados da seguinte maneira: como já relatado nos procedimentos metodológicos (capítulo 1.5) aplicados na pesquisa, no questionário referente a avaliação do funcionário foram verificados cinco tipos de indicadores de desempenho, sendo eles:

- ✓ **PRODUTIVIDADE;**
- ✓ **INICIATIVA;**
- ✓ **COOPERAÇÃO;**
- ✓ **ABSENTEÍSMO; E**
- ✓ **AUTO-DESENVOLVIMENTO.**

A análise dos dados foi realizada da seguinte maneira: (i) fazer a média aritmética da situação real com o *feedback*. Optou-se pela média aritmética entre a situação real e *feedback* por considerar que para criar critérios na obtenção dos resultados tornar-se necessário um estudo do perfil psicológico de cada funcionário no intuito de atingir uma avaliação menos subjetiva. Sendo assim, a obtenção de tal estudo torna-se inviável no tempo e recursos deferidos para o trabalho, com esse motivo optou-se em considerar 50% cada opinião dada à avaliação, conforme o quadro a seguir:

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO		
	AUTO-AVALIAÇÃO	REAL	IDEAL
PRODUTIVIDADE			
Utilizando a escala, qual nota você dá para sua produtividade aos trabalhos requeridos para sua função?	3	5	3
O número de serviços cobrados está dentro da sua capacidade?	3	4	4
A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	2	4	4
A empresa oferece desafios para realização do meu potencial?	2	4	5
As atividades que realizo são interessantes?	2	5	4
INICIATIVA			
A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	2	4	4
Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?	2	4	4
A empresa estimula a geração de idéias, de sugestão ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	1	4	4
COOPERAÇÃO			
Me disponibilizo a ajudar na execução do trabalho de meus companheiros?	4	4	4
Você é consultado(a) e envolvido(a) nas decisões relacionadas à sua área e outras decisões de âmbito geral?	2	4	4
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	2	4	4
ABSENTEÍSMO			
Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades do grupo que participo?	3	4	4
Estou sempre presente no meu posto de trabalho?	3	4	3
AUTO-DESENVOLVIMENTO			
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamento, estágios?	1	4	3
Sinto-me qualificado para o cargo que exerço?	3	4	3
A empresa oferece a seus colaboradores oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?	1	4	3
Busco desenvolvimento sem vínculo com a empresa?	1	4	1

Quadro 2: Avaliação do funcionário BA.

Fonte: Dados primários (2007).

Como exemplo será calculado o indicador PRODUTIVIDADE apresentado no quadro 2. A partir da equação: $\{[(3+3+2+2+2)/5]+[(3+4+4+5+4)/5]\}/2 = 3,20$; e (ii) obtida a média do indicador de PRODUTIVIDADE, deve-se fazer uma regra de três tendo como referência o valor 5 para 100. Nesse caso a problema teria o seguinte enunciado: se 5 está para 100%, 3,20 está para X. Logo a equação seria: $3,20 \times 100 = 5X$ (X é o valor que se espera obter como resultado). O resultado dessa equação é o valor de 64,00%. Esse resultado é fruto da avaliação do próprio funcionário e o *feedback* de seu superior imediato.

Mas, para realçar um comparativo do que o funcionário realmente quer visualizar como meta, utilizou-se a coluna IDEAL. Os cálculos foram procedidos conforme o que foi demonstrado acima, sendo utilizados somente os valores aplicados na coluna IDEAL. Demonstrando o cálculo da coluna IDEAL, tem-se a seguinte equação: $(5+4+4+4+5)/5 = 4,40$. Para analisar o resultado utiliza-se a regra de três, na qual 5 está para 100 e 4,40 está para X (valor a ser obtido). A equação seria $4,40 \times 100 = 5x$. O resultado dessa equação é o valor 88,00%.

A interpretação do resultado acompanharia essa escala:

- a) (0-20,00) péssimo;
- b) (20,01-40,00) ruim;
- c) (40,01-60,00) regular;
- d) (60,01-80,00) bom; e
- e) (80,01 a 100) ótimo.

No caso apresentado, a interpretação procederia da seguinte maneira: o funcionário avaliado apresenta um indicador de PRODUTIVIDADE bom. Isso significa que ele está exercendo sua função dentro dos parâmetros requeridos pela empresa, apesar de não está trabalhando dentro de sua capacidade máxima desejada. Observando o seu indicador ideal de PRODUTIVIDADE há uma diferença de 24,00% entre a sua situação presente e a objetivada. Esse índice será um parâmetro para outras possíveis avaliações, no qual o indicador de PRODUTIVIDADE avaliado continuará da mesma forma ou sofrerá alterações positivas, mas nunca tenderá a piorar a prontidão dos índices avaliados.

Os cálculos feitos para os outros índices não serão demonstrados, pois os mesmos seguem a linha de cálculo aplicada no indicador de PRODUTIVIDADE. Mas, para possíveis revisões de cálculos serão demonstrados os resultados obtidos nos demais indicadores referente à avaliação do funcionário “BA”:

- ✓ PRODUTIVIDADE: REAL - 64,00%, IDEAL 88,00%;
- ✓ INICIATIVA: REAL - 56,67%, IDEAL – 80,00%;
- ✓ COOPERAÇÃO: REAL – 66,67%, IDEAL – 80,00%;
- ✓ ABSENTEÍSMO: REAL – 65,00%, IDEAL – 80,00%; e
- ✓ AUTO-DESENVOLVIMENTO: REAL – 40,00%, IDEAL – 80,00%.

A seguir será demonstrada a análise da avaliação do supervisor “B”.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR		
CRIATIVIDADE		
Busca alternativas não usuais para a solução de problemas?	4	5
LIDERANÇA		
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?	4	5
O seu supervisor obtem liderança baseado no conhecimento e na capacidade técnica?	5	5
Na empresa um bom desempenho é reconhecido pelo seu superior?	5	5
Da feedback positivo aos subordinados?	5	5
COMPREENSÃO		
Apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	5	5
Não embaraça e nem pune as pessoas na presença de outras?	5	5
O reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?	5	5
ORIENTAÇÃO		
O superior imediato participa ativamente do seu desenvolvimento profissional?	4	4
Conheço que tipo de desempenho o meu superior imediato espera de mim	5	5
CONFIANÇA		
O seu superior frequentemente aceita idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	5	5
Você está em sintonia com meu superior imediato?	5	5
Seu supervisor valoriza e dá crédito ao seu trabalho e ao trabalho dos outros?	5	5
Você confia no seu supervisor?	5	5

Quadro 3: Avaliação do supervisor B.
Fonte: Dados primários (2007).

Como exemplo será calculado o indicador LIDERANÇA apresentado acima. Como a avaliação do supervisor é feita pelos supervisionados não existe a coluna de *FEEDBACK* (como explicado nos procedimentos metodológicos). Com isso o valor do indicador de desempenho REAL e IDEAL é obtido pela média aritmética dos valores encontrados nas respectivas colunas. Dessa forma, tem-se a seguinte equação para o indicador real de LIDERANÇA: $\{(4+5+5+5)/4\} = 4,75$; e (ii) obtida a média do indicador de LIDERANÇA, fazer uma regra de três tendo de referência o valor 5 para 100. Nesse caso, o problema teria o seguinte enunciado, se 5 está para 100%, 4,75 está para X. A equação seria $4,75 \times 100 = 5X$ (X

é o valor que se espera obter como resultado). Resultado dessa equação é o valor de 95,00%. O mesmo procedimento é feito para obter o indicador IDEAL de LIDERANÇA para o supervisor “B”. Evitando repetição dos procedimentos de cálculo para o indicador IDEAL de LIDERANÇA, pois são os mesmo aplicados para o indicador REAL, apresentar-se-á somente o resultado obtido de 100,00%.

Interpretando o resultado REAL com o IDEAL obtido, pode-se observar que o supervisor “B” apresenta um nível de excelência bastante positivo em sua função de líder. Esse fato se dá porque a avaliação é feita somente pelo supervisionado, sendo assim, os indicadores avaliados se apresentam fidedignos quanto à realidade do supervisor avaliado.

Para fins didáticos serão apresentados os resultados obtidos em todos indicadores, conforme seguem:

- ✓ CRIATIVIDADE: REAL – 80,00%, IDEAL – 100,00%;
- ✓ LIDERANÇA: REAL – 95,00%, IDEAL – 100,00%;
- ✓ COMPREENSÃO: REAL – 100,00%, IDEAL – 100,00%;
- ✓ ORIENTAÇÃO: REAL – 90,00%, IDEAL – 90,00%; e
- ✓ CONFIANÇA: REAL – 100,00%, IDEAL – 100,00%.

A seguir será apresentada a avaliação do GRUPO supervisionado pelo supervisor “B”. A avaliação do grupo é feita somente entre os supervisionados sem a participação do supervisor. Mas para fins demonstrativos será utilizada a avaliação do GRUPO “B”, sendo que esse grupo é formado por apenas um supervisionado. Devido a essa exceção, a avaliação do GRUPO “B” foi feita pelo próprio supervisor, avaliando o funcionário “BB”.

O anonimato das pessoas dar-se-á em função de um compromisso firmado entre o autor do trabalho e as pessoas avaliadas. Com isso adotou-se a seguinte classificação:

- GERENTE;
- SUPERVISOR A – FUNCIONÁRIO AA;
- FUNCIONÁRIO AB;
- FUNCIONÁRIO AC;
- FUNCIONÁRIO AD;
- FUNCIONÁRIO AE;
- SUPERVISOR B – FUNCIONÁRIO BA; e
- FUNCIONÁRIO BB.

Essa classificação visa clarear a separação da gerência em equipes supervisionadas por dois coordenadores. Seguindo o contexto do trabalho, o próximo quadro apresentará a avaliação do grupo.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	FUNCIONÁRIO
AVALIAÇÃO DO GRUPO	BB
INICIATIVA	
Demonstra motivação para o trabalho?	5
Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem?	4
Expressa o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	4
COOPERAÇÃO	
Estimula os outros?	4
Está sempre disposto a ajudar o companheiro?	4
Gosta do que faz no momento?	4
RELAÇÃO INTER-PESSOAL	
Demonstra paciência e autocontrole com os outros?	4
Você sente que a pessoa está disposta a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?	4
Existe clima de calor humano, respeito, cooperação e apoio dentro do grupo?	3
Qual o relacionamento com os meus colegas de trabalho?	4
A pessoa têm um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?	4
Trata as pessoas com respeito?	5
É um bom ouvinte?	5

Quadro 4: Avaliação do grupo B.
Fonte: Dados primários (2007).

Como exemplo será calculado o indicador INICIATIVA apresentado no quadro 4. A avaliação do GRUPO é praticamente um *feedback* 360° sobre cada pessoa de um determinado grupo. Utilizou-se somente de uma coluna para mensurar a opinião dos companheiros de equipe sobre a pessoa avaliada. No caso da avaliação do GRUPO “B”, somente o supervisor “B” fez a avaliação do funcionário de sua equipe. Para não haver dúvidas, o procedimento de cálculo aplicado nessa avaliação será o mesmo a ser utilizado na avaliação do GRUPO “A”. Sendo que no GRUPO “A” existe mais de um funcionário, por isso, o resultado obtido nos indicadores de cada funcionário terá que ser submetido a média aritmética do total de funcionários que o avaliaram da equipe.

Teríamos a seguinte equação para o indicador de INICIATIVA: $(5+4+4)/3 = 4,33$; e (ii) obtida a média do indicador de INICIATIVA, fazer uma regra de três tendo de referência o valor 5 para 100. Nesse caso a problema teria o seguinte enunciado, se 5 está para 100%, 4,33 está para X. A equação seria então: $4,33 \times 100 = 5X$ (X é o valor que se espera obter como resultado). Resultado dessa equação é o valor de 86,67%.

Para visualizar o resultado alcançado com o desejado, observa-se que na avaliação do FUNCIONÁRIO existe a coluna IDEAL para os indicadores avaliados na avaliação do GRUPO. Aplicando o procedimento demonstrado nas avaliações anteriores chegaríamos a um resultado de 86,67% de IDEAL de INICIATIVA. Interpretando o indicador pode-se avaliar que o funcionário “BB” está pré-disposto para a execução de sua função, tendo o reconhecimento de seu coordenador. O resultado dos indicadores foram os seguintes:

- ✓ INICIATIVA 86,68%;
- ✓ COOPERAÇÃO 80,00%; e
- ✓ RELAÇÃO INTERPESSOAL 82,86%.

Para melhor exemplificar o procedimento a ser adotado para o GRUPO “A”, utilizar-se-ão números fictícios. Como no GRUPO “A” existem quatro funcionários, com exceção do supervisor que não participa da avaliação do grupo, cada funcionário do grupo seria avaliado por três dos seus colegas de equipe. Caso o resultado obtido no indicador de INICIATIVA para um dos funcionários avaliado por seus companheiros fossem os seguintes: 4,50, 4,80 e 4,65, para não fazer uma interpretação isolada do resultado alcançado de cada funcionário, somar-se-ia esses valores e o dividir-se-ia por três. A fórmula seria a seguinte $(4,50+4,80+4,65)/3 = 4,65$. Aplicando a regra de três, demonstrada acima, o resultado da análise seria 93,00% de prontidão para o indicador INICIATIVA.

A próxima análise a ser demonstrada é a da avaliação do SETOR.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
AVALIAÇÃO DO SETOR		
PRAZO		
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de colaboradores na sua área, com isso afetando a entrega dos trabalhos nos prazos requeridos?	4	4
Os prazos exigidos são ideais para o trabalho executado?	4	4
QUALIDADE		
A comunicação no setor é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	1	5
Está claro para todos os objetivos, a missão, os valores e as metas da empresa	4	4
Os colaboradores do setor possuem habilidades e técnicas necessárias para executar os trabalhos?	3	5
A maioria dos trabalhos executados pelo setor não são devolvidos para correção?	5	5

Quadro 5: Avaliação do setor.
Fonte: Dados primários (2007).

A avaliação do SETOR é realizada apenas pelos supervisores e gerente. Como exemplo, utilizar-se-á a avaliação do SETOR feita pelo supervisor “B”. O procedimento de cálculo dos indicadores é o mesmo utilizado nas demais avaliações. Primeiro soma-se os valores da coluna REAL para obter a média aritmética dos valores. Como exemplo utilizar-se-á o indicador QUALIDADE. A equação é a seguinte: $(1+4+3+5)/4 = 3,00$. Utilizando-se a regra de três, já apresentada, tem-se a seguinte equação: $3,00 \times 100 = 5x$. Procedendo aos cálculos, o resultado da prontidão do indicador QUALIDADE do setor avaliado pelo supervisor “B” é de 60,00%.

O procedimento para o cálculo do indicador IDEAL é o mesmo que o feito para obter o indicador REAL. O resultado IDEAL do indicador de QUALIDADE do setor seria 95,00%. Em uma breve interpretação do indicador, observa-se que a qualidade na execução dos trabalhos, avaliados pelo supervisor “B”, apresenta problemas de comunicação entre os funcionários e sua devida capacitação.

O último questionário refere-se à avaliação TEÓRICA de todos os funcionários do setor. Avaliados de 0 a 10, foram aplicadas dez questões objetivas valendo um ponto.

QUESTÃO	Gabarito supervisor B	Gabarito correto
1	D	D
2	A	A
3	CERTO	CERTO
4	ERRADO	ERRADO
5	ERRADO	CERTO
6	CERTO	CERTO
7	ERRADO	ERRADO
8	A	D
9	B	B
10	3	3
10	2	2
10	2	2
10	2	2
10	1	1
10	2	2
10	3	3
10	3	3
10	1	1
10	2	2
10	1	1
10	2	2
10	3	3
10	3	1
10	3	3
10	3	3
10	2	2
10	3	3
10	2	2

Tabela 1: Resultado da pesquisa.
Fonte: Dados primários (2007).

Utilizou-se, como exemplo, a avaliação feita pelo supervisor “B”. Para melhor visualização auferiu-se do questionário objetivo somente o gabarito respondido pelo funcionário avaliado e o respectivo gabarito oficial.

Para alcançar o resultado da avaliação TEÓRICA, deve-se somente somar um ponto para cada resposta que confere com o gabarito. Para a questão dez da avaliação TEÓRICA é necessário dividir o ponto referente à questão pelas dezoito opções da questão. O resultado da avaliação TEÓRICA do supervisor B seria então, 7,95. Esse resultado será utilizado junto à auto-avaliação do funcionário.

Após os cálculos dos índices de prontidão do funcionário “BA”, supervisor “B”, grupo “B” e do setor (realizada pelo supervisor “B”), utilizar-se-á as ponderações apresentadas nos procedimentos metodológicos (capítulo 1.5) para alcançar o resultado.

Para a avaliação do funcionário “BA”, como exemplo, far-se-á os seguintes cálculos para obter sua prontidão individual. Com os índices obtidos em sua avaliação, será aplicada a

média aritmética de todos os índices resultantes do questionário. O mesmo procedimento será adotado para os índices resultantes da avaliação feita pelo grupo.

Avaliação do funcionário (produtividade + iniciativa + cooperação + absenteísmo + auto-desenvolvimento + teórico)/6, ou seja, $(66,67 + 56,67 + 64,00 + 65,00 + 40,00 + 79,50)/6 = 61,97\%$. Avaliação do grupo (iniciativa + cooperação + relação interpessoal)/3, ou seja, $(82,86 + 86,68 + 80,00)/3 = 83,18\%$. O resultado de prontidão estratégica do funcionário será obtido pela média ponderada da avaliação do funcionário (peso seis) mais avaliação do grupo (peso quatro), ou seja, $[(61,97 \times 6) + (83,18 \times 4)]/10 = 70,45\%$. A prontidão estratégica do funcionário “BA”, conforme perfil requerido para a função é de 70,45%.

O próximo resultado de prontidão a ser auferido será da avaliação do supervisor. Para a avaliação do supervisor “B”, utilizada como exemplo, far-se-á os seguintes cálculos para obter sua prontidão. Com os índices obtidos na avaliação do supervisor, far-se-á a média aritmética de todos os índices resultantes do questionário. O mesmo procedimento será adotado para os índices resultantes da avaliação do grupo “B”.

Avaliação do supervisor (criatividade + liderança + compreensão + orientação + confiança)/5, ou seja, $(80,00 + 95,00 + 100,00 + 90,00 + 100,00)/5 = 93,00\%$. Avaliação do grupo (iniciativa + cooperação + relação interpessoal)/3, ou seja, $(82,86 + 86,68 + 80,00)/3 = 83,18\%$. O resultado de prontidão estratégica do supervisor é obtido pela média ponderada da avaliação do supervisor (peso seis) mais avaliação do grupo (peso quatro), ou seja, $[(93,00 \times 6) + (83,18 \times 4)]/10 = 89,07\%$. A prontidão estratégica do supervisor “B”, conforme perfil requerido para a sua função é de 89,07%

O cálculo para avaliação do grupo será procedido pela média aritmética da soma dos resultados obtida de cada funcionário do grupo avaliado. Como exemplo, utilizar-se-á a avaliação do grupo “B”. A equação é a seguinte: avaliação do grupo [(iniciativa funcionário BB + cooperação funcionário BB + relação interpessoal funcionário BB)/3]/1 = 83,18%. A prontidão estratégica do grupo “B” é de 83,18%.

Para finalizar os cálculos de resultado de prontidão estratégica será analisada a avaliação do setor. A equação para avaliação do setor é a seguinte: $\{[(\text{qualidade gerente} + \text{PRAZO gerente})/2] \times 6 + [(\text{qualidade supervisor A} + \text{prazo supervisor A})/2 + (\text{qualidade supervisor B} + \text{prazo supervisor B})/2] \times 4\} / 10$, ou seja, $\{[(95,00 + 80,00)/2] \times 6 + [(75,00 + 60,00)/2 + (65,00 + 80,00)] \times 4\} / 10 = 80,50\%$. A prontidão estratégica do setor é de 80,50%.

Com a apresentação da coleta, análise e interpretação dos dados a presente pesquisa explanará na seção seguinte a análise dos resultados obtidos.

3.3 RESULTADOS OBTIDOS

Com base nos dados obtidos por intermédio da metodologia de coleta, análise e interpretação dos dados foi possível ilustrar o mapa estratégico do capital humano e *balanced scorecard* do supervisor “A”, supervisor “B” e toda gerência de contabilidade e controladoria. A disposição dos dados colocados nesse mapa oferece um conjunto de informações estratégicas para o sucesso da organização. Com base na Ilustração 1 (pág. 29) aplicou-se os resultados obtidos nas avaliações do supervisor B, tendo o seguinte mapa estratégico:

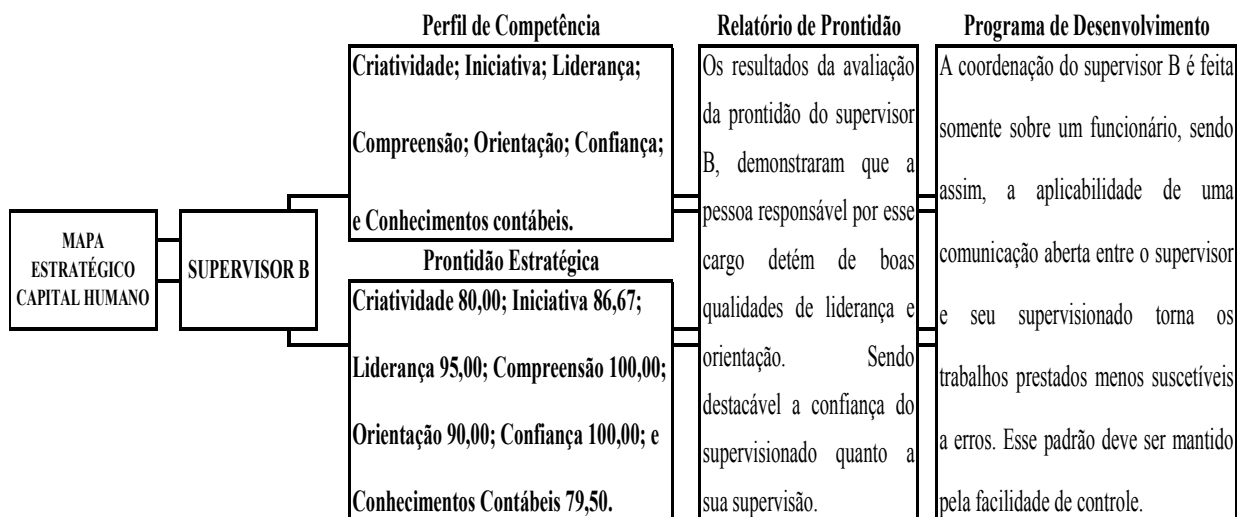


Ilustração 4: Mapa estratégico do capital humano – Supervisor B.

Fonte: Dados primários (2007).

No mapa estratégico do supervisor B é observado o perfil requerido para sua função, a avaliação da prontidão estratégica, relatório de prontidão e o programa de desenvolvimento. No mapa estratégico do supervisor B são realçados como pontos fortes os índices de compreensão e confiança. Como ponto regular os indicadores de criatividade e conhecimentos contábeis.

Conforme resultados obtidos, foi desenvolvido o BSC somente para o supervisor B.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ATUAL	METAS	AÇÕES IDENTIFICADAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolvimento pessoal	Auto-desenvolvimento funcionários	40,00	90,00	TREINAMENTOS, ESTÁGIOS
	Interação com o trabalho dos companheiros	Cooperação	80,00	86,67	PARTICIPAÇÃO EM DECISÕES DO GRUPO, FLEXIBILIDADE NAS FUNÇÕES
	Iniciativa e participações em decisões	Iniciativa	86,67	83,33	AUTONOMIA NAS TOMADAS DE DECISÕES; REMUNERAÇÃO POR RESULTADO
	Apreciação do líder	Liderança e confiança	97,50	100,00	MANTER O QUE SE TEM PERANTE AOS CARGOS LÍDERES
	Trabalho em equipe orientada	Compreensão, orientação	95,00	95,00	PRESERVAR O RESPEITO E TOLERÂNCIA PARA COM O COMPANHEIROS
	Funcionários mais presentes	Absenteísmo	65,00	90,00	AUMENTAR O CONTROLE DE PRESENÇA DOS FUNCIONÁRIOS
	Criatividade nos trabalhos executados	Criatividade	80,00	100,00	INCENTIVAR A CRIAÇÃO DE RELATÓRIOS INFORMATIVOS SOBRE OS TRABALHOS EXERCIDOS NO SETOR E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA

Quadro 6: *Balanced Scorecard* – Supervisor B
 Fonte: Dados primários (2007).

Com os resultados dos questionários aplicados no estudo de caso, foram obtidos indicadores de prontidão do supervisor “B” para cada requisito avaliado. Tais requisitos serviram de base para avaliar os objetivos estratégicos adotados pelo *balanced scorecard* do supervisor. Visualizando os objetivos estratégicos e os indicadores (atual e metas) pode-se concluir que o supervisor “B” necessita direcionar esforços para se auto-desenvolver e estar mais presente no local de trabalho. O *balanced scorecard* demonstra que o trabalho feito com equipe e sua iniciativa e participações em decisões estão dentro e acima, respectivamente, do perfil exigido pela empresa.

Conforme demonstrado no capítulo de coleta, análise e interpretação dos dados a índice de prontidão estratégica referente ao cargo de supervisor “B” é de 89,07%. Analisando o índice de prontidão junto ao mapa estratégico e *balanced scorecard* consegue-se identificar os pontos importantes para a função que carregam maior influência na execução da estratégia da empresa.

A ilustração 5 e o quadro 7 apresentam os resultados obtidos da análise dos dados referentes ao supervisor “A”. Vale ressaltar que para que fossem alcançados os resultados, sobre a avaliação do supervisor A, foram utilizados os mesmo procedimentos de coleta de dados adotadas ao supervisor “B”. Sendo que, os cálculos não foram apresentados para evitar repetições tornando assim o trabalho maçante.

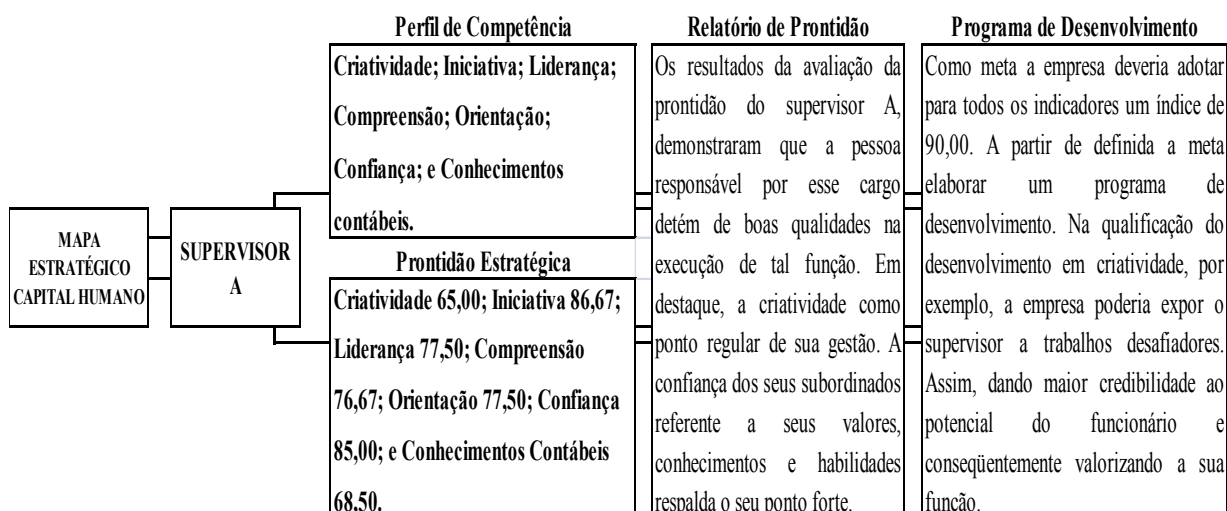


Ilustração 5: Mapa estratégico do capital humano – Supervisor A.

Fonte: Dados primários (2007).

No mapa estratégico do supervisor A são realçados como pontos fortes os índices de iniciativa e confiança. Como ponto regular os indicadores de criatividade e conhecimentos contábeis.

Em consonância ao mapa estratégico do supervisor “A”, foi desenvolvido o seguinte *balanced scorecard*:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ATUAL	METAS	AÇÕES IDENTIFICADAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolvimento pessoal	Auto-desenvolvimento funcionários	67,50	90,00	TREINAMENTOS, ESTÁGIOS
	Interação com o trabalho dos companheiros	Cooperação	93,33	85,00	PARTICIPAÇÃO EM DECISÕES DO GRUPO, FLEXIBILIDADE NAS FUNÇÕES
	Iniciativa e participações em decisões	Iniciativa	86,67	85,00	AUTONOMIA NAS TOMADAS DE DECISÕES; REMUNERAÇÃO POR RESULTADO
	Apreciação do líder	Liderança e confiança	79,38	93,75	MANTER O QUE SE TEM PERANTE AOS CARGOS LÍDERES
	Trabalho em equipe orientada	Compreensão, orientação	77,08	92,85	PRESERVAR O RESPEITO E TOLERÂNCIA PARA COM O COMPANHEIROS
	Funcionários mais presentes	Absenteísmo	80,00	82,50	AUMENTAR O CONTROLE DE PRESENÇA DOS FUNCIONÁRIOS
	Criatividade nos trabalhos executados	Criatividade	65,00	90,00	INCENTIVAR A CRIAÇÃO DE RELATÓRIOS INFORMATIVOS SOBRE OS TRABALHOS EXERCIDOS NO SETOR E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA

Quadro 7: *Balanced Scorecard* – Supervisor A.

Fonte: Dados primários (2007).

Com os resultados dos questionários aplicados no estudo de caso, foram obtidos indicadores de prontidão do supervisor “A” para cada requisito avaliado. Tais requisitos serviram de base para avaliar os objetivos estratégicos adotados pelo *balanced scorecard* do supervisor, repetindo o processo feito com o supervisor “B”. Visualizando os objetivos

estratégicos e os indicadores (atual e metas) pode-se concluir que o supervisor “A” necessita direcionar esforços na criatividade de seus trabalhos prestados e melhorar o seu desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. O *balanced scorecard* demonstra que a interação com o trabalho dos companheiros e sua iniciativa e participações em decisões estão acima do perfil exigido pela empresa.

Apesar dos cálculos não terem sido demonstrados no capítulo de coleta, análise e interpretação dos dados e ressaltando que os mesmos procedimentos utilizados para o supervisor “B” foram aplicados para obter o resultado da avaliação do supervisor “A”. Com isso, o índice de prontidão estratégica referente ao cargo de supervisor “A” é de 84,04%.

Abaixo se encontra o objetivo do trabalho, o *balanced scorecard* da gerência de contabilidade e controladoria em sua perspectiva aprendizado e crescimento. Conforme explicado no capítulo de coleta, análise e interpretação dos dados os resultados obtidos foram os seguintes:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ATUAL	METAS	AÇÕES IDENTIFICADAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolvimento pessoal	Auto-desenvolvimento funcionários	70,00	90,00	TREINAMENTOS, ESTÁGIOS
	Interação com o trabalho dos companheiros	Cooperação	78,62	85,00	PARTICIPAÇÃO EM DECISÕES DO GRUPO, FLEXIBILIDADE NAS FUNÇÕES
	Iniciativa e participações em decisões	Iniciativa	76,60	85,00	AUTONOMIA NAS TOMADAS DE DECISÕES; REMUNERAÇÃO POR RESULTADO
	Apreciação do líder	Liderança e confiança	88,44	96,88	MANTER O QUE SE TEM PERANTE AOS CARGOS LÍDERES
	Trabalho em equipe orientada	Compreensão, orientação e relacionamentos	86,96	93,93	PRESERVAR O RESPEITO E TOLERÂNCIA PARA COM O COMPANHEIROS
	Funcionários mais presentes	Absenteísmo	73,57	82,50	AUMENTAR O CONTROLE DE PRESENÇA DOS FUNCIONÁRIOS
	Criatividade nos trabalhos executados	Criatividade	72,50	95,00	INCENTIVAR A CRIAÇÃO DE RELATÓRIOS INFORMATIVOS SOBRE OS TRABALHOS EXERCIDOS NO SETOR E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA

Quadro 8: *Balanced Scorecard* – Gerência de Contabilidade e Controladoria.
Fonte: Dados primários (2007).

A utilização do *balanced scorecard* consiste numa fácil visualização e interpretação da presente prontidão estratégica e as metas, bem como auxilia a identificação das ações que obtiveram sucesso e as que não obtiveram. O objetivo do trabalho consiste em demonstrar a prontidão estratégica do capital humano pela abordagem *balanced scorecard* conforme aplicado pelos autores Kaplan e Norton.

Analisando o *balanced scorecard* da gerência junto ao índice de prontidão estratégica (80,50%) obtido no capítulo de análise, coleta e interpretação dos dados, pode-se concluir que:

1. O trabalho em equipe orientada é bastante eficaz devido a orientação dos supervisores (A e B);
2. A apreciação do líder mostra o quanto os funcionários supervisionados confiam nas orientações dadas pelos seus supervisores;
3. O desenvolvimento pessoal não é explorado como devia ser; e
4. A criatividade nos trabalhos executados é superficial pelo fato dos funcionários exercerem trabalhos rotineiros;
5. A prontidão estratégica do capital humano da gerência apresenta um índice favorável para excelente, mas não plenamente eficaz para a execução de uma estratégia.

Demonstrado o *balanced scorecard* da gerência de contabilidade e controladoria observou-se que sua utilização depende de uma orientação ampla dos responsáveis pela sua implantação. Uma simples colocação do *balanced scorecard* em um mural de fácil visualização, sem as devidas orientações para os funcionários da empresa, não o torna eficaz.

A utilidade do *balanced scorecard* advém de ações para sua implementação e alcance de resultados. A seguir, apresenta-se um quadro demonstrativo de ações para a prontidão estratégica do capital humano da gerência de contabilidade e controladoria.



Ilustração 6: Quadro demonstrativo da prontidão estratégica do capital humano da Gerência de Contabilidade e Controladoria..

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 233)

Nesta seção, pode-se concluir que a divulgação de um mapa estratégico do capital humano dos funcionários ou do setor, facilita a visualização das qualidades e defeitos do indivíduo ou setor avaliado. Essa visão de suas qualidades e defeitos faz com que os indivíduos direcionem seus esforços para melhorar os seus pontos fracos.

O próximo capítulo compreenderá nas considerações finais do trabalho realizado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme enunciado na seção introdutória desta pesquisa, o presente trabalho se propôs a explorar a questão do capital humano, pelo viés da prontidão estratégica de uma gerência de contabilidade e controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina.

A questão problema, “como se relaciona o capital humano da gerência de contabilidade e controladoria com a estratégia da Companhia de Gás de Santa Catarina?”, foi alcançada a partir da aplicação dos conceitos e metodologias do mapa estratégico e *balanced scorecard* com os dados coletados na Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina, tornando viável o relacionamento do capital humano da gerência com a estratégia da empresa.

Especificamente, a pesquisa: (i) identificou os objetivos estratégicos do capital humano para a gerência estudada; dentre eles, citam-se: auto-desenvolvimento dos funcionários, cooperação, iniciativa, liderança e confiança, compreensão, orientação e relacionamento interpessoal, absenteísmo e criatividade; (ii) construiu o mapa estratégico do capital humano (ilustração 6); e (iii) identificou o grau de prontidão estratégica da gerência em cada objetivo estratégico, a saber, respectivamente: 70,00; 78,62; 76,60; 88,44; 86,96; 73,57; e 72,50.

Identificando os elementos constituintes do capital humano, observando a sua interação com a estratégia da empresa, ou seja, exercendo o seu papel de gerador de informações gerenciais para controle e tomada de decisões. Pode-se avaliar a prontidão estratégica dos cargos estratégicos e de toda gerência.

Os objetivos foram atingidos com a elaboração de um mapa estratégico referente aos cargos estratégicos de supervisor e da Gerência de Contabilidade e Controladoria, baseado na expectativa da empresa, na qual pode visualizar como a função se encontra no presente momento. Conectando as informações do mapa estratégico ao *balanced scorecard*, a pesquisa demonstrou a situação de toda a gerência de contabilidade e controladoria em relação a sua prontidão estratégica. Como resultado da pesquisa a demonstração da prontidão estratégica do capital humano pelo *balanced scorecard* foi realizada por meio da mensuração de indicadores, criando assim, objetivos aos indicadores e as ações que forneceriam à gerência um *status* de setor vital para a execução estratégica da empresa.

Em uma visão simplória do estudo de caso realizado, pôde-se observar que todos os requisitos argumentados no *balanced scorecard* objetivam criar uma equipe sinérgica e bem

orientada. A consequência de uma equipe com tais características é ser ágil na geração e divulgação de informações precedentes a importantes decisões.

Por fim, o mapa apresentado tem como principal benefício o apoio no processo decisório, pois identifica o perfil de competências estratégicas e avalia a necessidade de melhoria contínua das competências. Quanto ao *balanced scorecard* seu enfoque foi criar indicadores-meta de melhoria para a gerência e visualizar as ações que podem ser tomadas. Vale ressaltar que o BSC auxilia no controle das ações que não obtiveram resultados positivos.

No período em que se aplicou a presente pesquisa a Companhia de Gás de Santa Catarina realizou um treinamento interno entre as gerências. O treinamento consistia na apresentação das responsabilidades de cada funcionário dentro das gerências. Em uma visão crítica, o autor da pesquisa, recomendaria o rodízio de funções entre os supervisionados de cada área. Na Gerência de Contabilidade e Controladoria, tal rodízio poderia ser aplicado entre os supervisionados, pelo supervisor A.

Essa alternativa vem da experiência do autor no período em que trabalhou na Gerência de Contabilidade e Controladoria. Quando havia a necessidade de um funcionário, principalmente os supervisionados pelo supervisor A, entrar em férias cabia ao supervisor A todo o trabalho de repassar as funções prestadas para outro funcionário. Com isso, o supervisor realizava serviços contábeis básicos. Por ser um cargo estratégico, o supervisor não deveria se ater a essas funções.

O rodízio de funções visa aperfeiçoar a prontidão dos funcionários em relação a todos os serviços contábeis prestados pelos funcionários de sua coordenadoria. Essa alternativa aumentaria os conhecimentos dos funcionários em relação aos trabalhos prestados e aumentaria a análise crítica dos procedimentos, bem como aliviaria o supervisor no sentido de suprir as atividades do funcionário faltante ou em período de férias.

Seguindo as considerações finais apresentar-se-á algumas limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

4.1 LIMITAÇÕES

O seguinte trabalho apresentou algumas limitações quanto à sua aplicação:

- a) O estudo de caso somente foi realizado sobre a gerência de contabilidade e controladoria devido à disponibilidade das outras gerências na presente pesquisa;
- b) Não se utilizou todas as perspectivas do *BSC* no estudo de caso, devido a não liberação da divulgação de referências financeiras e contábeis e os procedimentos internos da empresa;
- c) Em detrimento a particularidade da empresa, o trabalho apresentado está vinculado somente a Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS). A sua utilização em outras empresas deverá ser complementada com um estudo do perfil dos funcionários e os objetivos da empresa, sendo realizada uma adaptação dos procedimentos adotados pela pesquisa.
- d) As possibilidades de respostas aos questionários foram de natureza fechada e idêntica a todas as questões.

A seguir serão sugeridas algumas recomendações para futuras pesquisas.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para a realização de futuros trabalhos, recomenda-se elaborar um mapa estratégico de toda empresa e utilizar o *balanced scorecard* com suas perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Pode-se optar, no caso de empresas com mais de um setor, utilizar um *balanced scorecard* para cada setor e um para toda empresa. Com isso, a aplicação do *balanced scorecard* nos setores será centralizada nos objetivos do setor, alinhados aos objetivos da empresa, os quais serão monitorados pelo *balanced scorecard* da empresa.

Também é recomendada a utilização de questionários onde cada questão apresenta possibilidades de respostas individuais, de forma a melhor refletirem o pensamento do avaliador.

REFERÊNCIAS

ABRH – Nacional, APARTH. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol. I. São Paulo: Gente, 2002.

ANTUNES, Maria T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON. et. al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, José G.P.; GOMES, Josir S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 29-48, mai./ago. 2002.

BASSAN, Cristiane C.; HAUSCHILDT, Rogério. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista eletrônica de contabilidade do curso de ciências contábeis da UFSM**. vol. I, n 2, dez./2004 – fev./2005.

BECKER, Brain E. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**, 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DUARTE, Frankin M. **A importância da mensuração do capital intelectual nas organizações empreendedoras**.

EDVINSSON L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

ENSSLIN, S. R. et al. **Diagnóstico do Capital Intelectual Informado pelas Ferramentas Gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o *Balanced Scorecard***: Uma Proposta de Gerenciamento. XV ENENGRAD, Florianópolis, 29 de agosto a 21 de setembro, 2004.

GIL, A. C. **Gestão com pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HSM MANAGEMENT. Ferramentas para o crescimento: estudo da Bain & Company. **Revista HSM Management**, São Paulo, a. 8, v. 2, n. 43, p. 39-47, mar./abr. 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio. et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Jornal Oficial da União Européia. **Norma internacional de contabilidade 38**. 31 de dezembro de 2004.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos: *Balanced Scorecard*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas adotam o *balanced scorecard* e prosperam no ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. **Harvard Business Review**, set./out., 1993.

_____. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. **Harvard Business Review**, jan./fev., 1992.

_____. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. USA: **Harvard Business Review**, jan./fev, 1996, p. 77.

KAYO, Eduardo K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. Tese de Doutorado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2002.

KIMARA, Herbert. et al. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes**

competitivos através do *BALANCED SCORECARD*. In: IV Seminários em administração FEA-USP, out., 1999.

LOPES DE SÁ, A. Ativo Intangível e Potencialidade do Capital. **Revista de Contabilidade – CRCSC**, ano IV, n 13, set. 2000.

NORTON, D. P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **HSM Management**, São Paulo, n. 24, jan./fev. 2001.

PAIVA, Simone Bastos. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, DF, ano 28, n 117, p.76-82, mai./jun.,1999.

PATON, Claudécir. et al. **O uso do *balanced scorecard* como sistema de gestão estratégica**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999. São Paulo. Anais... São Paulo: FIPECAFI, 1999. 1 CD-ROM.

Relatório anual da Companhia de Gás de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNORRENBERGER, Darci. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA): uma ilustração na área econômico-financeira**. Monografia de pós-graduação. Florianópolis, 2005.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. [s.n]: Campus, 1998, p. 1-21.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TELLES, Renato; LUCCHESI, Rodrigo. **O desafio da implementação do *BALANCED SCORECARD* como ferramenta de gestão do capital intelectual**. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP.

VERGARA, Silvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Apresentação da pesquisa

Florianópolis, fevereiro de 2007.

Prezado (a) colaborador (a),

Meu nome é Gustavo de Aguiar Ribeiro, graduando da Universidade Federal de Santa Catarina, do curso de ciências contábeis, sob orientação dos professores Dr^a Sandra Enllin e Dr Sérgio Petri. Busco realizar no momento uma pesquisa de prontidão do capital humano, verificando a relação do desempenho humano dos colaboradores da gerência de contabilidade e controladoria com a estratégia da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS).

Assumo compromissos fundamentais que garantirão a vocês a tranqüilidade necessária para responderem com sinceridade a pesquisa de prontidão do capital humano: **anonimato**, ou seja, o colaborador não precisará se identificar no questionário, sendo essa identificação opcional, e **confidencialidade** que garantirá apenas ao colaborador que respondeu a pesquisa, a empresa ou ao pesquisador acesso ao mesmo. A pesquisa deverá ser respondida individualmente, pois é de extrema importância a sua opinião.

Todos os colaboradores que trabalham na gerência de contabilidade e controladoria da SCGÁS terão a oportunidade de responder o questionário.

Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder à pesquisa anexa, indicando suas opiniões com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho. Peço ainda que seja devolvido num prazo máximo de 2 dias, colocando no envelope que estará disponível na sala do gerente de contabilidade e controladoria.

Durante toda esta semana, estarei fazendo visitas periódicas na empresa para maiores esclarecimentos sobre o preenchimento deste questionário. Qualquer dúvida contactar comigo, localizando-me pelos telefones 48-322118996 / 91114424 ou email/MSN gustavoaribeiro@hotmail.com.

Agradeço antecipadamente sua valiosa participação! Antes de iniciar o questionário, conheça um pouco dos benefícios da pesquisa de prontidão estratégica do capital humano para sua empresa:

1. Melhorar a qualidade das relações de trabalho;

2. Aprimorar a situação atual;
3. Identificar funções estratégicas do setor;
4. Identificar pontos fracos do setor;
5. Desenvolver valores éticos para o ambiente de trabalho;
6. Verificar a qualidade da comunicação interna;

Atenciosamente,

Gustavo de Aguiar Ribeiro

Graduando do Curso de Ciências Contábeis/UFSC

APÊNDICE B – Questionário Objetivo

PREZADO (A) COLABORADOR (A),

O questionário com questões objetivas sobre conhecimentos específicos de contabilidade básica faz parte da sua auto-avaliação. Essa avaliação será somada com o desempenho obtido na sua auto-avaliação mais o *feedback* de seu superior imediato. Ressalto que a avaliação de questões objetivas tem o menor peso sobre a sua avaliação total.

Existem três tipos de questões:

1. As questões de múltipla escolha (a, b, c, d, e);
2. Questões de certo ou errado; e
3. Questões de identificação de itens contábeis.

Para as questões de múltipla escolha, você só terá que marcar uma opção. Vale ressaltar que todas as questões referem-se a conteúdos de contabilidade básica.

Saliento que as informações aqui colocadas são estritamente confidenciais e seu anonimato será mantido em segredo.

01 - O objetivo da utilização da informação contábil pelo FISCO é:

- a) avaliação da informação para tomada de decisões;
- b) verificação da liquidez da sociedade;
- c) comprovação dos dividendos distribuídos;
- d) tributação das atividades da empresa;
- e) n.d.a.

02 - “... o patrimônio, que a Contabilidade estuda e controla, registrando todas as ocorrências nele verificadas.”

“... estudar e controlar o patrimônio, para fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.”

As proposições indicam, respectivamente:

- a) o objeto e a finalidade da Contabilidade;
- b) a finalidade e o conceito da Contabilidade;
- c) o campo de aplicação e o objeto da Contabilidade;

d) o campo de aplicação e o conceito de Contabilidade;

e) a finalidade e as técnicas contábeis da Contabilidade.

03 - Assinale Certo ou Errado. Ao devolver mercadoria adquirida para revenda, cujo controle é permanente, a empresa reduzirá seu ativo e mercadorias em estoque e aumentará seu ativo circulante — quando já tiver pago a mercadoria — ou reduzirá seu passivo circulante — se não tiver pago a mercadoria.

04 - Assinale Certo ou Errado. O desconto financeiro, concedido pela empresa, ocorre no momento da venda.

05 - Assinale Certo ou Errado. Ao registrar a venda de mercadorias à vista, segundo o regime de competência, a empresa acrescentará o valor da venda em suas receitas e aumentará o seu ativo. Ao apurar o custo da mercadoria que foi vendida, a empresa registrará um decréscimo em seu ativo e um decréscimo no resultado do exercício. Se o mesmo fato for registrado segundo o regime de caixa, então o valor do custo da mercadoria vendida só será apurado ao final do período.

06 - Assinale Certo ou Errado. Ao se conceder abatimento sobre vendas, a quantidade de mercadorias para revenda, em estoque, não sofrerá alterações.

07 - Assinale Certo ou Errado. O desconto comercial concedido pela empresa ocorre no momento do pagamento.

08 - Assinale a opção correta.

a) O balanço patrimonial representa a situação analítica, demonstrando a igualdade dentre os valores ativos, passivos e o do patrimônio líquido.

b) O passivo, segundo a Lei nº 6.404/76, é composto pelo circulante, exigível a longo prazo, resultado de exercícios futuros e capital social.

c) As contas de resultado serão evidenciadas no balanço patrimonial sob a forma de lucros ou prejuízos acumulados, sendo por isso consideradas analíticas.

d) Resultado de exercícios futuros é um componente do passivo, mas não representa, em hipótese alguma, obrigação para com terceiros.

e) As empresas com passivo a descoberto, passivo maior que o ativo, não possuem patrimônio.

09 - O registro de débitos e créditos de mesma natureza, identificados por um título que qualifica um componente do patrimônio chama-se:

- a) Diário;
- b) Conta;
- c) Razão;
- d) Balancete;
- e) Plano de contas.

10 - Identificar os itens a seguir relacionados como:

- 1. Investimentos
- 2. Custos
- 3. Despesas
 - () Salários do departamento administrativo
 - () Seguros das máquinas da fábrica
 - () Salários dos operários da fábrica diretamente ligados à produção
 - () Salários dos operários da fábrica encarregados da limpeza
 - () Aquisição de Matérias-Primas
 - () Consumo das Matérias-Primas na produção
 - () Comissões de Vendas
 - () Fretes e Seguros sobre Vendas
 - () Aquisição de Equipamentos
 - () Seguros dos Equipamentos da fábrica
 - () Aquisição de Embalagens
 - () Embalagens consumidas
 - () Juros Passivos
 - () Aquisição de material de escritório
 - () Material de escritório da administração consumido no período
 - () Energia elétrica da sede da sociedade
 - () Energia elétrica da fábrica
 - () Depreciação dos móveis e utensílios do departamento administrativo
 - () Encargos sociais dos operários da fábrica

APÊNDICE C – Avaliação do Funcionário

AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

A AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO consiste na sua auto-avaliação em relação aos quesitos apresentados. Para uma avaliação mais coerente, a sua auto-avaliação estará subordinada ao feedback de seu superior imediato (coordenador ou gerente).

A avaliação do FUNCIONÁRIO deve ser procedida da seguinte maneira:

1. A primeira coluna de avaliação "REAL" refere-se a sua auto-avaliação que você dará no dado momento.
2. A segunda coluna de avaliação "IDEAL" refere-se a sua auto-avaliação do quanto você é capaz de produzir atendendo plenamente seus objetivos pessoais e expectativas da empresa.
3. A terceira coluna de avaliação será o "FEEDBACK" do seu superior imediato concordando ou não com a sua auto-avaliação.
4. Os valores de avaliação são os mesmo apresentados da seguinte forma:

1	2	3	4	5
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Otimo

As informações aqui colocadas são estritamente CONFIDENCIAIS e seu ANONIMATO será mantido em segredo.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO		
	REAL	IDEAL	FEEDBACK
PRODUTIVIDADE			
Utilizando a escala, qual nota você dá para sua produtividade aos trabalhos requeridos para sua função?			
O número de serviços cobrados está dentro da sua capacidade?			
A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?			
A empresa oferece desafios para realização do meu potencial?			
As atividades que realizo são interessantes?			
INICIATIVA			
A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?			
Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?			
A empresa estimula a geração de idéias, de sugestão ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?			

AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

COOPERAÇÃO			
Me disponibilizo a ajudar na execução do trabalho de meus companheiros?			
Você é consultado(a) e envolvido(a) nas decisões relacionadas à sua área e outras decisões de âmbito geral?			
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?			
ABSENTEISMO			
Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades do grupo que participo?			
Estou sempre presente no meu posto de trabalho?			
AUTODESENVOLVIMENTO			
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamento, estágios?			
Sinto-me qualificado para o cargo que exerço?			
A empresa oferece a seus colaboradores oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?			
Busco desenvolvimento sem vínculo com a empresa?			

APÊNDICE D – Avaliação do Supervisor

AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR

A AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR consiste na avaliação do grupo em relação ao seu superior imediato.

A avaliação do SUPERVISOR deve ser procedida da seguinte maneira:

1. A primeira coluna de avaliação "REAL" refere-se a avaliação que você dará a seu coordenador no dado momento.
2. A segunda coluna de avaliação "IDEAL" refere-se a avaliação do quanto você desejaria, das qualificações avaliadas, que o seu coordenador tivesse para desempenhar melhor os trabalhos prestados.
3. Os valores de avaliação são os mesmo apresentados na avaliação funcionário.

Observação: O supervisor NÃO poderá fazer uma AUTO-AVALIAÇÃO em relação a esse questionário;

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO	
AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR	REAL	IDEAL
CRIATIVIDADE		
Busca alternativas não usuais para a solução de problemas?		
LIDERANÇA		
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?		
O seu supervisor obtém liderança baseado no conhecimento e na capacidade técnica?		
Na empresa um bom desempenho é reconhecido pelo seu superior?		
Da feedback positivo aos subordinados?		
COMPREENSAO		
Apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?		
Não embarça e nem pune as pessoas na presença de outras?		
O reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?		
ORIENTAÇÃO		
O superior imediato participa ativamente do seu desenvolvimento profissional?		
Conheço que tipo de desempenho o meu superior imediato espera de mim		

AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR

CONFIANÇA		
O seu superior frequentemente aceita idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?		
Você está em sintonia com meu superior imediato?		
Seu supervisor valoriza e dá crédito ao seu trabalho e ao trabalho dos outros?		
Você confia no seu supervisor?		

APÊNDICE E – Avaliação do Grupo

AVALIAÇÃO DO GRUPO

A **AVALIAÇÃO DO GRUPO** consiste na avaliação feita por cada colaborador em relação aos seus companheiros de equipe. Vale ressaltar que os colaboradores só poderão avaliar o companheiro da sua equipe, coordenado pelo seu supervisor.

A avaliação do **GRUPO** deve ser procedida da seguinte maneira:

1. Cada colaborador do grupo subordinado a um coordenador deve avaliar o seu companheiro de trabalho (referente ao mesmo grupo, coordenado pela mesma pessoa) colocando o nome dos respectivos na coluna indicada;
2. Para cada questão o avaliador deverá colocar o valor do quanto o companheiro avaliado é qualificado para o quesito questionado;
3. Os **VALORES** de avaliação são os mesmo apresentados na **AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**.

Observação: O avaliador **NÃO** poderá fazer uma **AUTO-AVALIAÇÃO** em relação a esse questionário.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	NOME DO FUNCIONÁRIO				
AVALIAÇÃO DO GRUPO					
INICIATIVA					
Demonstra motivação para o trabalho?					
Confronta as pessoas com problemas/situações à medida que surgem?					
Expressa o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?					
COOPERAÇÃO					
Estimula os outros?					
Está sempre disposto a ajudar o companheiro?					
Gosta do que faz no momento?					
RELAÇÃO INTER-PESSOAL					
Demonstra paciência e autocontrole com os outros?					
Você sente que a pessoa está disposta a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?					
Existe clima de calor humano, respeito, cooperação e apoio dentro do grupo?					
Qual o relacionamento com os meus colegas de trabalho?					
A pessoa têm um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?					
Trata as pessoas com respeito?					
É um bom ouvinte?					

APÊNDICE F – Avaliação do Setor

AVALIAÇÃO DO SETOR

A AVALIAÇÃO DO SETOR consiste na avaliação de toda a gerência de contabilidade e controladoria pelos supervisores e o gerente.

A avaliação do SETOR deve ser procedida da seguinte maneira:

1. A primeira coluna de avaliação "REAL" refere-se a avaliação que você dará a seu setor no dado momento;

2. A segunda coluna de avaliação "IDEAL" refere-se a avaliação do quanto você desejaria, das qualificações avaliadas, que o seu setor tivesse para desempenhar melhor os trabalhos prestados;

3. Os VALORES de avaliação são os mesmo apresentados na AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO.

Observação: SOMENTE os COORDENADORES e o GERENTE poderão fazer a avaliação em relação a esse questionário.

VARIÁVEIS DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	SITUAÇÃO	
AVALIAÇÃO DO SETOR	REAL	IDEAL
PRAZO		
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de colaboradores na sua área, com isso afetando a entrega dos trabalhos nos prazos requeridos?		
Os prazos exigidos são ideais para o trabalho executado?		
QUALIDADE		
A comunicação no setor é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?		
Está claro para todos os objetivos, a missão, os valores e as metas da empresa		
Os colaboradores do setor possuem habilidades e técnicas necessárias para executar os trabalhos?		
A maioria dos trabalhos executados pelo setor não são devolvidos para correção?		