

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

VIVIAN DE OLIVEIRA DOS SANTOS

O CAPITAL HUMANO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES: UM ESTUDO MULTICASOS
NO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA

CAXIAS DO SUL
2014

VIVIAN DE OLIVEIRA DOS SANTOS

**O CAPITAL HUMANO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES: UM ESTUDO MULTICASOS
NO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**CAXIAS DO SUL
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

S237c Santos, Vivian de Oliveira dos

O capital humano e a execução da estratégia sob a perspectiva de gestores : um estudo multicase no segmento de alimentação coletiva / Vivian de Oliveira dos Santos. - 2014.
146 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

1.Capital humano. 2.Planejamento estratégico. 3.Administração de empresas. I. Título.

CDU 2.ed.:**658.3**

Índice para o catálogo sistemático:

1. Capital humano	658. 3
2. Planejamento estratégico	658.012.2
3.Administração de empresas	658

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

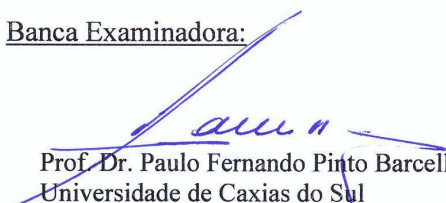
**“O Capital Humano e a Execução da Estratégia Sob a Perspectiva de Gestores: Um
Estudo Multicasos no Segmento de Alimentação Coletiva”**

Vivian de Oliveira dos Santos

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 26 de junho de 2014.

Banca Examinadora:



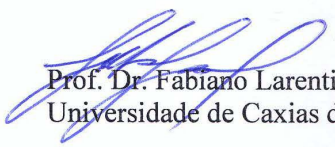
Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Edi Fracasso
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

VIVIAN DE OLIVEIRA DOS SANTOS

**O CAPITAL HUMANO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES: UM ESTUDO MULTICASOS
NO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção.

Aprovado em: ____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dra. Edi Madalena Fracasso
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico aos meus pais, José Carlos e Margarete, a minha irmã Vanessa e ao meu esposo Tiago, pela compreensão e apoio incondicional neste período de estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre comigo.

Aos meus pais, irmã e esposo, pelo carinho, paciência, compreensão e apoio.

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, por suas dicas sábias e construtivas ao longo do desenvolvimento do estudo.

À professora Dra. Ana Fachinelli por seu apoio e ideias norteadoras;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), pelas informações e incentivos.

A todos os entrevistados das empresas em estudo, que cederam parte do seu tempo e suas ideias, contribuindo com esta pesquisa.

Aos colegas de mestrado pela troca de ideias e pelo carinho.

Em especial, a colega Priscila Nesello que, com uma simples dica, me fez visualizar o óbvio, direcionando corretamente a minha pesquisa e agradeço também aos colegas Leonardo Roth, André Espindola e Edeni Malta pela parceria de sempre.

A todos, muito obrigada!

“Loucura é fazer a mesma coisa e esperar um resultado diferente”.

Albert Einstein

RESUMO

Diante da passagem da era industrial e com a chegada da era da informação, as organizações começaram a perceber que apenas possuir melhores equipamentos, tecnologia e mais recursos financeiros para tornarem-se competitivas, não seria mais suficiente, afinal estes recursos são facilmente conquistados e imitados também pela concorrência. Desta forma, os recursos intangíveis e de difícil imitação tendem a despertar o interesse das organizações como um diferencial para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. O desafio, diante deste contexto, é entender como e quais os recursos intangíveis são de fato vantagens competitivas sustentáveis para as empresas. Nesta análise, o capital intelectual – que é formado pelo capital estrutural e o capital humano – é considerado uma das importantes fontes, para que as organizações possam obter tal vantagem competitiva. Neste sentido, este estudo busca, primeiramente, a partir de uma revisão dos conceitos de gestão estratégica, *balanced scorecard*, capital intelectual, capital humano e *scorecard* do capital humano, entender o capital humano e a execução da estratégia. Em seguida, com o propósito de verificar empiricamente esta questão, realizou-se uma investigação em seis empresas do segmento de alimentação coletiva pertencentes a um mesmo grupo empresarial. Por sua vez, o método de estudo utilizado trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, do tipo estudo multicase. A pesquisa empírica foi desenvolvida em quatro etapas: 1ª) coleta de dados secundários junto aos arquivos da empresa; 2ª) entrevistas junto aos diretores, gerentes e supervisores das empresas e; 3ª) observação participante em reuniões de planejamento estratégico, de resultados, operacionais e treinamentos promovidos pela empresa e; 4ª) análise dos dados obtidos nas etapas anteriores por meio da técnica de análise de conteúdo. Como suporte à pesquisa, empregou-se a “matriz capital humano – execução da estratégia”, que foi desenvolvida com base nos conceitos teóricos de Beatty, Becker e Huselid (2005) e de Kaplan e Norton (2003; 2004), no intuito de avaliar e tabular as respostas obtidas. Os resultados obtidos com o estudo evidenciaram que os gestores pesquisados compreendem o capital humano como um importante ativo na execução da estratégia, porém a prática de valorização e de desenvolvimento deste importante ativo ainda mostra-se como um desafio para as organizações. Convém mencionar que os resultados obtidos neste estudo poderão servir, também, como base para pesquisas futuras e como informação para as empresas do segmento de serviços, em especial de alimentação coletiva.

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

ABSTRACT

With the passing of the industrial era and the arrival of the information era, organizations have begun to realize that just having the best equipment, technology and more financial resources to become competitive would not be enough , after all, these resources are easily conquered and imitated also by competition . Thus, intangible and hard to imitate resources tend to arouse the interest of organizations as a differential to obtain sustainable competitive advantages. The challenge within this context is to understand how and which intangible assets are indeed sustainable competitive advantages for companies. In this analysis, intellectual capital - which is formed by structural capital and human capital - is considered one of the major sources for organizations to obtain that competitive edge. Thus, this study seeks, primarily, from a review of the concepts of strategic management, balanced scorecard, intellectual capital, human capital and human capital scorecard, to understand the human capital and strategy execution. Then, in order to empirically verify this issue, we carried out an investigation in six companies in the food service segment belonging to the same business group. In turn, the study method used is in a qualitative exploratory research, the multi-case study type. The empirical research was conducted in four stages: 1) secondary data collection in the archives of the company; 2nd) interviews with the directors, managers and supervisors of companies; 3rd) participant observation in strategic planning meetings, results, operations and training and promoted by the company; 4a) analysis of data obtained in the previous steps by the technique of content analysis. As a support for the research, we used the "matrix human capital - strategy execution ", which was developed based on the theoretical concepts of Beatty, Becker and Huselid (2005) and Kaplan and Norton (2003, 2004) in order to evaluate and tabulate the responses. The results obtained with the application of the research showed that there is an understanding by part of the managers surveyed, that human capital is an important asset in strategy execution, but the practice of recovery and development of this important asset still proves to be a challenge for organizations. It should be mentioned that the results obtained in this study may also serve as a basis for future research and as information for companies in the service sector, especially the collective power.

Keywords: Human Capital Management. Strategic Management. Balanced Scorecard. Human Capital Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação.....	22
Figura 2 – Traduzindo a missão em resultados almejados	27
Figura 3 – Características da escola de pensamento de formulação da estratégia	29
Figura 4 – Contribuições e combinações das escolas no processo de formulação da estratégia.....	30
Figura 5 – Processo de elaboração e execução de estratégias	32
Figura 6 – Formulação e implementação da estratégia	33
Figura 7 – Modelo genérico do processo de gestão estratégica com o BSC	35
Figura 8 – Tradução da estratégia em termos operacionais.....	40
Figura 9 – Exemplo de mapa estratégico do BSC	40
Figura 10 – A estrutura de medição da perspectiva do aprendizado e crescimento.....	44
Figura 11 – Alinhamento de metas pessoais – conceito de medição.....	46
Figura 12 – Algumas medidas da perspectiva do aprendizado e crescimento	47
Figura 13 – Limitações na implementação do BSC	49
Figura 14 – Formação dos ativos intangíveis	54
Figura 15 – Os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia para criar valor	60
Figura 16 – Modelo da prontidão do capital humano.....	64
Figura 17 – Os três desafios do sucesso na avaliação da gestão do capital humano.....	66
Figura 18 – Elementos do <i>scorecard</i> do capital humano	68
Figura 19 – Gestão do capital humano para executar a estratégia.....	69
Figura 20 – Alguns indicadores de sucesso da força de trabalho.....	70
Figura 21 – Alguns indicadores de comportamento dos líderes e do pessoal	71
Figura 22 – Alguns indicadores das competências do pessoal.....	72
Figura 23 – Alguns indicadores da mentalidade e da cultura do pessoal	73
Figura 24 – Etapas dos procedimentos metodológicos	77
Figura 25 – Tipos de projetos, métodos e técnicas.....	79
Figura 26 – Processo de coleta de dados com a triangulação de dados.....	81
Figura 27 – Matriz capital humano – criação de valor à empresa.....	83
Figura 28 – Categorias de análise.....	87
Figura 29 – Tempo de empresa e função atual dos entrevistados	90
Figura 30 – Informações gerais das empresas pesquisadas.....	91
Figura 31 – Escopo do planejamento estratégico do Grupo pesquisado	92

Figura 32 – Relação dos indicadores: teoria <i>versus</i> a prática do Grupo.....	94
Figura 33 – Conhecimento da estratégia pela equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas	99
Figura 34 – O capital humano e a execução da estratégia: envolvimento da equipe de gestão e liderança.....	103
Figura 35 – Disseminação e compreensão da cultura das empresas pesquisadas	110
Figura 36 – Competências do pessoal das empresas pesquisadas	114
Figura 37 – Comportamentos dos líderes e do pessoal	117
Figura 38 – Contribuição da força de trabalho à execução da estratégia	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Utilização do BSC por empresas da Austrália.....	49
Tabela 2 – Pesos atribuídos às medidas de <i>performance</i>	51
Tabela 3 – Quantidade de entrevistados e entrevistas por empresa	81
Tabela 4 – Escolaridade dos entrevistados	89

LISTA DE SIGLAS

ABERC	Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas.
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEBRASSE	Central Brasileira do Setor de Serviços
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CE	Capital Estrutural
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CR	Capital de Cliente ou Relacional
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CRN	Conselho Regional de Nutricionistas
GE	<i>General Electric</i>
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
HC ROI	<i>Human Capital Return on Investment</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>
MC1	Margem de Contribuição 1
PIB	Produto Interno Bruto
PDCL	Programa de Desenvolvimento de Competências de Lideranças
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RH	Recursos Humanos
SCH	<i>Scorecard</i> do Capital Humano
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UNOP	Unidade Operacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	18
1.3.1	Setor de serviços e o segmento de alimentação coletiva.....	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS.....	24
2.1.1	A formulação da estratégia.....	28
2.1.2	A implementação da estratégia e o controle estratégico	33
2.2	BALANCED SCORECARD: ORIGEM, DEFINIÇÕES E CARACTERIZAÇÃO.....	36
2.2.1	Perspectivas do BSC e mapa estratégico	39
2.2.1.1	Perspectiva financeira.....	41
2.2.1.2	Perspectiva dos clientes.....	42
2.2.1.3	Perspectiva dos processos internos.....	43
2.2.1.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento	43
2.2.2	Limitações e críticas ao BSC	48
2.3	CAPITAL INTELECTUAL: HISTÓRICO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	52
2.3.1	Valor do capital intelectual.....	53
2.4	O CAPITAL HUMANO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	55
2.4.1	Histórico, conceitos e características do capital humano	56
2.4.2	Alinhamento do capital humano com a estratégia e a sua execução	59
2.4.3	Desafios na gestão do capital humano	66
2.4.4	Scorecard do Capital Humano	67
2.4.4.1	Elementos do scorecard do Capital Humano.....	68
2.5	SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	74
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	78
3.2	ABORDAGEM DA PESQUISA	78
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE	80
3.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	81
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	88
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	88
4.2	SISTEMA DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO UTILIZADOS PARA A GESTÃO DO GRUPO EMPRESARIAL ESTUDADO	90
4.3	CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM O SISTEMA DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS.....	95
4.4	ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM O DESENVOLVIMENTO E ALINHAMENTO DO CH À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	100
4.5	ELEMENTOS DO SCORECARD DO CAPITAL HUMANO	

	CONSIDERADOS NO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	105
4.5.1	Disseminação e compreensão da mentalidade e cultura das empresas pelos profissionais entrevistados	105
4.5.2	Competências necessárias de pessoal para a execução das estratégias	111
4.5.3	Comportamento dos líderes e do pessoal direcionados ao atingimento dos objetivos estratégicos.....	115
4.5.4	Sucesso da força de trabalho: a contribuição da força de trabalho para a execução das estratégias.....	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
5.1	CONCLUSÕES.....	124
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	127
5.3	OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS	128
	REFERÊNCIAS	129
	APÊNDICE A – ROTEIRO BASE DAS ENTREVISTAS.....	138
	APÊNDICE B – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	143

1 INTRODUÇÃO

A corrida acelerada das empresas por crescimento e desenvolvimento, como afirmam Kaplan e Norton (2004), obriga-as a estarem sempre atualizadas na formulação das estratégias, bem como dos modelos de gestão estratégica a serem adotados e implementados para o acompanhamento, a comunicação e a execução das estratégias desejadas.

Ainda segundo os autores, o conceito de estratégia foi difundido desenvolvendo-se novos métodos, sistemas para a medição de desempenho e as ferramentas de gestão. Como consequência, as estratégias empresariais que antes priorizavam apenas indicadores financeiros, mostram-se insuficientes frente às demandas e conceitos de foco no cliente, no mercado e na criação de valor.

Neste capítulo são descritos a delimitação do tema; a determinação do problema de pesquisa; a definição dos objetivos (geral e específicos); a justificativa e a relevância do tema incluindo uma breve descrição sobre o setor de serviços, em especial, o segmento de alimentação coletiva e; por último, a estruturação da dissertação.

As estratégias são fundamentais para as empresas definirem seus objetivos e trabalharem para atingi-los e, tão importante quanto a qualidade da estratégia é a capacidade de executá-la. Para este fim, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios e o capital humano estejam alinhados e conectados com a estratégia, ou seja, é esta sinergia que permitirá a criação de valor organizacional, como explicam Kaplan e Norton (2004).

Neste contexto de criação de valor nas organizações que ocorre, principalmente, pelo preparo e capacidade de seus funcionários em se relacionarem e saberem quais as características e as necessidades de seus clientes, o uso de ferramentas adequadas ao domínio do conhecimento, comunicação e disseminação da informação, tornam-se fatores importantes à aplicação do modelo de gestão baseado no acompanhamento e eficácia da estratégia.

A estratégia nunca foi tão importante como no atual ambiente de negócios, contudo a maioria das empresas não executa a estratégia com êxito. Boa parte das empresas continua utilizando processos gerenciais, impostos de cima para baixo, induzidos por metas financeiras e voltados para os aspectos táticos, desta forma, dificultando resultados consistentes.

Por sua vez, o sistema de gestão da estratégia adotado pelas empresas analisadas neste estudo é o sistema do *Balanced Scorecard* (BSC), portanto esta investigação utiliza as

premissas do BSC desenvolvidas por Kaplan e Norton (2003; 2004) complementando com a abordagem do *Scorecard* do Capital Humano elaborada por Beatty, Becker e Huselid (2005).

Sendo assim, o tema do estudo está delimitado na investigação da percepção dos diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, sobre o capital humano e a execução da estratégia.

Este estudo não tem a intenção de mensurar esta percepção, nem mesmo mensurar os resultados que as empresas obtêm por meio do capital humano, mas sim, levantar as percepções dos gestores em relação ao capital humano e a execução da estratégia das empresas pesquisadas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Roesch (2012, p. 90) esclarece que “Um problema pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou ainda de um método que se queira testar”. De acordo com Kerlinger (1980), um problema é uma questão que mostra uma situação que demanda discussão, investigação, decisão ou solução.

Neste estudo, a organização analisada, foi fundada em 1991, no interior do Estado do Rio Grande do Sul e, desde então, vem sendo observado o seu crescimento, até transformar-se em um Grupo de empresas. Atualmente, o Grupo é constituído por oito empresas e presta serviços no segmento de gastronomia e *facilities* em seis estados.

O desenvolvimento do Grupo estudado tem proporcionado um crescente resultado financeiro, de forma mais acentuada entre os anos de 2010 a 2013. Por sua vez, o quadro de colaboradores de 1.800 em 2010 passou para 5.000 em 2013 e o número de refeições servidas diariamente também aumentou de 80.000 em 2010 para 150.000 refeições no ano de 2013, ou seja, um crescimento de 87,5%.

O grande desafio do Grupo em estudo neste momento é o alinhamento organizacional, uma vez que o crescimento se deu principalmente por aquisições e fusões de empresas, sendo que as mesmas, já dispunham, portanto, de maneiras arraigadas para o desenvolvimento de seus processos. Diante de tal crescimento, a necessidade de manter a organização alinhada às estratégias é fundamental para o contínuo desenvolvimento do Grupo, bem como para o alcance dos resultados projetados e, também, é preciso entender como o capital humano está contribuindo para a execução da estratégia da organização, uma vez que o segmento de serviços pode ser explicado por ‘pessoas servindo e interagindo com outras pessoas’ (IBGE, 2013).

Devido ao notável crescimento dos últimos três anos (2010 a 2013), a organização analisada está passando por um período de mudanças em sua cultura organizacional. Inicialmente era uma empresa familiar, com processos e rotinas não tão formais, tendo que modificar estes hábitos para sustentar satisfatoriamente este crescimento.

Para tanto, o Grupo empresarial estudado adotou o sistema de indicadores de avaliação adaptado do *Balanced Scorecard*, com o intuito de trabalhar o atingimento das metas financeiras por intermédio do desenvolvimento, aperfeiçoamento e direcionamento adequado dos indicadores não financeiros, importantes para a implementação e execução das estratégias.

Das oito empresas que compõem o Grupo em estudo, sete fazem parte do segmento de alimentação coletiva. Destas, seis empresas foram pesquisadas por se tratarem do mesmo segmento – restaurantes industriais. Quanto à sétima empresa do segmento de alimentação coletiva, não foi incluída, por dificuldade de agenda entre o entrevistado e a pesquisadora. A oitava empresa pertence ao segmento de *facilities* que desenvolve serviços de limpeza, portaria, jardinagem, telefonia e recepção, portanto a pesquisadora optou em deixá-la fora da pesquisa, no intuito de não distorcer a análise e a tabulação dos resultados.

Para mensurar e avaliar o desempenho de uma organização há vários modelos que podem adaptar-se ao contexto das empresas, dentre eles tem-se: *Tableau de Bord*, *Prisma de Performance*, *Avaliação de Desempenho*, *Balanced Scorecard*, entre outros, sendo que tais modelos apresentam vantagens e desvantagens, e sua aplicação deve ser adaptada ao contexto da empresa. Os modelos apresentam, ainda, a preocupação em identificar as relações de causa e efeito, de forma a oferecer uma ferramenta proativa para a gestão (FERNANDES, 2004; BROWN, 1996; NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002; SVEIBY, 2002; KAPLAN; NORTON, 1996).

Independentemente do modelo de mensuração de desempenho a ser utilizado pelas empresas, o capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização consiga extrair valor das competências dos funcionários. Kaplan e Norton (2004, p. 246) ressaltam que “À medida que se alinha o capital humano com a estratégia, desenvolvem-se perspectivas sobre como as pessoas podem contribuir para a execução da estratégia”.

Beatty, Becker e Huselid (2005) complementam afirmando que a gestão do capital humano, para a execução da estratégia e, conseqüente, criação de valor à organização, deve estar amparado por quatro dimensões, a saber: o sucesso da força de trabalho, o

comportamento dos líderes e do pessoal, as competências do pessoal e a mentalidade e cultura do pessoal.

Para os mesmos autores, o capital humano é caracterizado como um recurso capaz de gerar um fluxo de benefícios mais valioso do que os seus custos e, sob a ótica das empresas, o capital humano alcança seu valor mais elevado quando esses benefícios assumem a forma de comportamentos relevantes para a execução da estratégia (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005), remetendo ao problema de pesquisa deste estudo: Como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Roesch (2012) faz uma distinção entre o objetivo geral e os objetivos específicos, mencionando que o objetivo geral define o propósito do trabalho, porém, a formulação de um objetivo geral não é suficiente para oferecer uma ideia de como o trabalho será desenvolvido. Assim sendo, o objetivo geral é definido de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos, os quais operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral.

Visando responder ao problema proposto no estudo, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, descritos na sequência.

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados em relação ao sistema de indicadores utilizado pelas empresas;
- b) questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas.

- c) Analisar como os elementos do *scorecard* do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados;

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O grande desafio que se impõe às organizações, sejam elas públicas ou privadas, é transformar o capital humano, importante ativo intangível da organização, por intermédio de estratégias e planos que levem a um melhor desempenho corporativo. Sendo as organizações de êxito aquelas que apresentando uma estratégia competitiva excelente são capazes de transformar essa estratégia em resultados por meio das pessoas (MOREIRA, 2010).

Nesta investigação é abordado o capital humano e a execução da estratégia. Lembrando que a palavra ‘capital’ foi aderida aos ‘seres humanos’ desde os anos de 1940, reaparecendo mais fortemente nos anos de 1980 (PAIVA, 2001). Este termo é utilizado em diversas áreas e apresenta diferentes entendimentos de seu conceito. Neste estudo, o capital humano é considerado como um capital que depende da educação formal, virtudes pessoais, competências diversas, aprendizagens, atitudes e disposição sócio motivacionais para gerar tal ‘capital’, ou seja, gerar força de trabalho e/ou capacidade de trabalho (PAIVA, 2001; BECKER, 1983; SANDRONI, 1994).

Diante deste contexto e devido aos estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton (2003) e Beatty, Becker e Huselid (2005), em relação aos indicadores relativos à definição e à mensuração do capital humano, ocorreu o interesse da pesquisadora em investigar sobre o capital humano e a execução da estratégia nas organizações aqui estudadas, considerando-se as percepções dos gestores dessas empresas.

Neste sentido, cabe destacar que, para mensurar e avaliar o desempenho de uma organização há vários modelos que podem adaptar-se ao contexto das empresas conforme citam Fernandes (2004), Brown (1996), Neely, Adams e Kennerley (2002) e Sveiby (2002).

De forma geral, os modelos referidos apresentam vantagens e desvantagens, e sua aplicação deve ser adaptada ao contexto da empresa. Os modelos apresentam ainda, a preocupação em identificar as relações de causa e efeito, de forma a oferecer uma ferramenta proativa para a gestão. Entretanto, este estudo enfatiza outro modelo, seguindo o mesmo raciocínio dos autores anteriormente citados, porém incorpora novas dimensões de *performance*, apontando relações de causalidade. O modelo é denominado de *Balanced*

Scorecard, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1990, que está aprofundado na revisão bibliográfica que compreende o capítulo dois deste estudo.

Portanto, esta investigação utiliza as premissas do modelo adotado pelo Grupo analisado neste estudo, que é o *Balanced Scorecard* sob a concepção de Kaplan e Norton (2003; 2004), em conjunto com os conceitos do *Scorecard* do Capital Humano propostos por Beatty, Becker e Huselid (2005). Vale reforçar que o sistema de gestão e controle de desempenho que tem sido mais utilizado pelas empresas na atualidade é o *Balanced Scorecard*, desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho que visa equilibrar as medidas financeiras e não financeiras de curto e longo prazo, considerado como um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2004; BASSO; PACE, 2003; SPECKBACKER; BISCHOF; PFEIFFER, 2003; MARTINS; MARQUITTI, 2006).

Além disso, considerando-se que as organizações pesquisadas pertencem ao setor de serviços que corresponde, atualmente, por praticamente $\frac{3}{4}$ do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e $\frac{3}{4}$ dos empregos formais do Brasil, conforme divulgação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) enfatiza-se a importância da realização do estudo neste setor da economia.

Desse modo, é neste contexto que está pautado o objeto de pesquisa deste estudo, ou seja, o setor de serviços (destaque do próximo subitem), com ênfase em responder como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas.

1.4.1 Setor de serviços e o segmento de alimentação coletiva

Os serviços podem envolver o transporte, a distribuição e a comercialização de mercadorias do produtor para um consumidor, que poderá ocorrer no comércio atacadista ou varejista, ou poderão envolver a prestação de serviços como, por exemplo, o entretenimento. Por sua vez, os produtos podem ser transformados no processo de prestação de um serviço, como acontece nos restaurantes, hotéis ou ainda em equipamentos da indústria de reparação, no entanto, a ênfase é sobre as pessoas interagindo com outras pessoas e servindo ao consumidor final.

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que é uma classificação derivada da *International Standard Industrial Classification*, desenvolvida pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, como instrumento de harmonização na produção e

disseminação de estatísticas econômicas no nível internacional, possui 59 divisões de atividades econômicas dentre as quais 27 divisões caracterizam o setor de serviços: (1) comércio e reparação de veículos; (2) comércio e varejo de combustíveis; (3) comércio por atacado e representantes comerciais e agentes do comércio; (4) comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos; (5) desenvolvimento de *softwares*; (6) alojamento e alimentação; (7) transporte terrestre; (8) transporte aquaviário; (9) transporte aéreo; (10) atividades anexas de transporte e agências de viagem; (11) correio e telecomunicações; (12) intermediação financeira; (13) seguros e previdência complementar; (14) atividades auxiliares da intermediação financeira, seguros e previdência complementar; (15) atividades imobiliárias; (16) aluguel de veículos, máquinas e equipamentos sem condutores ou operadores; (17) atividades de informática e serviços relacionados; (18) pesquisa e desenvolvimento; (19) serviços prestados principalmente às empresas; (20) administração pública, defesa e seguridade social; (21) educação; (22) saúde e serviços; (25) atividades recreativas, culturais e desportivas; (26) serviços pessoais; (27) serviços domésticos e organismos internacionais. A divisão (6) alojamento e alimentação, mais especificamente, restaurantes e outros serviços de alimentação refere-se à ênfase deste estudo.

Nas abordagens contemporâneas em geral, são identificados quatro atributos essenciais dos serviços: a simultaneidade, a intangibilidade, a interatividade e inestocabilidade. Desse modo, só é considerada atividade de serviço, aquela cujo processo de produção é intangível, baseado em insumos e ativos intangíveis, cuja relação de produção e consumo seja simultânea e interativa, resultando num produto também intangível e inestocável (BROWNING; SINGELMAN, 1978; GERSHUNY; MILES, 1983; NUSBAUMER, 1984; WALKER, 1985; MARSHALL; WOOD, 1995).

Como referido, os serviços também são considerados como ‘bens intangíveis’ (BATESON; HOFFMAN, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRÖNROOS, 2003). Por sua vez, o segmento de serviços, também denominado setor terciário, é um ramo de atividade que depende cada vez mais de mão de obra qualificada, tendo o sucesso ou insucesso de sua estratégia pautada, principalmente, nas pessoas.

Assim sendo, o crescimento do setor de serviços, no Brasil, se deu apenas a partir do século XX, por intermédio do conceito de terceirização que se disseminou no meio empresarial, trazendo ganhos de produtividade, pressionando todos os custos para baixo e, com isso, provocando rápido crescimento do setor. A sociedade evoluiu e a necessidade de serviços aumentou, tornando realidade o que, nos anos de 1970, era apenas profecia, afinal era

considerado um setor residual ou improdutivo, apenas como complementação aos setores industrial e agrícola. Atualmente, toda empresa precisa dedicar-se a seu *core business*¹, podendo delegar todas as suas atividades acessórias aos especialistas visando à produtividade e à eficiência (CEBRASSE², 2008).

No entanto, todo este crescimento do setor de serviços registrado nos últimos anos não se reflete na gestão estratégica das empresas deste segmento, que carecem da utilização de ferramentas da administração que permitam o alinhamento da estratégia com as operações, definindo um planejamento de longo prazo (CEBRASSE, 2008).

Diariamente, as pessoas se beneficiam de vários tipos de serviços, sejam eles produtos (seguro, serviços bancários, jurídicos, corretagem e comunicação), de distribuição de bens (comércio, transporte e armazenagem), sociais (educação, saúde e lazer) e pessoais (restaurantes, salão de beleza, hotelaria), dentre outros.

O setor de serviços, que corresponde à venda de produtos e aos serviços comerciais oferecidos à população, é um dos principais responsáveis pela economia nacional. Segundo dados do IBGE (2013), o setor terciário corresponde a quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB), e por mais de 75% dos empregos formais. Em 2012, conforme o IBGE (2013), o setor de serviços foi destaque do PIB brasileiro, com crescimento de 1,7%, enquanto os setores da agropecuária e da indústria apresentaram queda de 2,3% e 0,8% respectivamente.

A dimensão e importância do setor de alimentação coletiva na economia nacional podem ser mensuradas a partir dos números gerados pelo segmento em 2012. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) (2013), o mercado de refeições coletivas forneceu no ano de 2012, 11 milhões de refeições por dia, movimentando em torno de 14,7 bilhões de reais, gerando 195 milhões de empregos diretos, consumindo aproximadamente 5,2 mil toneladas de alimentos diariamente e representou para o governo brasileiro uma receita de 1,6 bilhões de reais em impostos e contribuições.

Ainda segundo a ABERC (2013), o potencial em refeições coletivas no Brasil é superior a 41 milhões de unidades diariamente, o que demonstra que o referido segmento ainda tem muito a crescer. O setor manteve-se estável nos últimos anos devido ao processo de terceirização e de desenvolvimento de novos nichos de mercado, estimando-se um crescimento anual de 10%, aumentando sua participação no desenvolvimento do país. É neste contexto que as empresas pesquisadas no estudo estão inseridas.

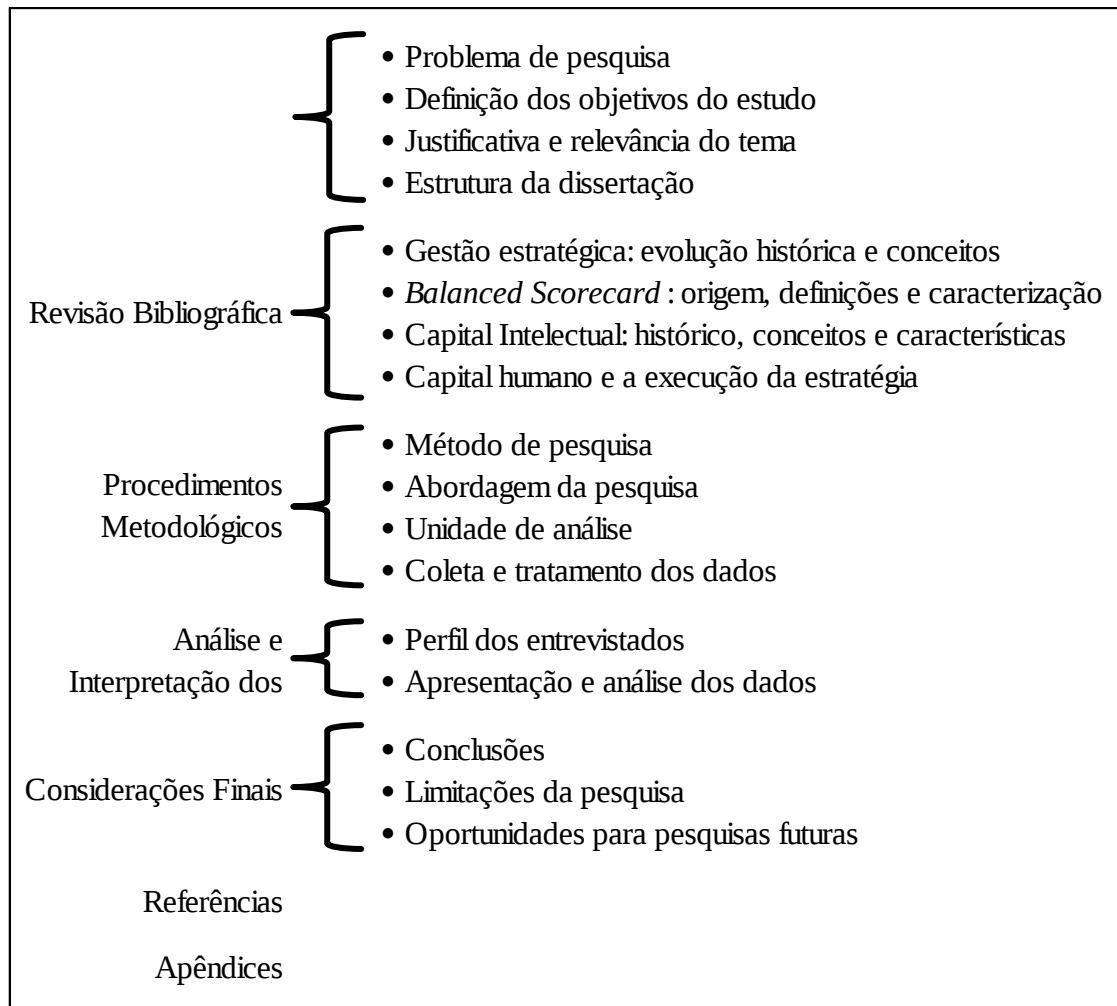
¹ *Core Business*: significa núcleo do negócio. [...] significa a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente (SIGNIFICADOS, 2013, p. 1).

² Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo está estruturado em cinco capítulos, para uma melhor compreensão, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora

Como ilustra a Figura 1, o primeiro capítulo compõe-se da delimitação do tema, problema de pesquisa, definição dos objetivos classificados em geral e específicos, justificativa e relevância do tema e a estrutura do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, base teórica deste estudo, abrangendo inicialmente a evolução histórica e o conceito da gestão estratégica, a formulação e implementação da estratégia e o controle estratégico. Em seguida é descrito o *Balanced Scorecard* com sua origem, definições e caracterização, bem como o detalhamento das

perspectivas do BSC, assinalando também as limitações e as críticas desse sistema de avaliação.

Ainda no segundo capítulo aborda-se o capital intelectual com ênfase ao seu histórico, conceitos e características e o valor do capital intelectual às organizações. Na sequência discorre-se sobre o capital humano, seu histórico, conceitos e principais características, o seu alinhamento com a estratégia e a criação de valor, bem como os desafios na gestão do capital humano, seguido pelo *scorecard* do capital humano e seus elementos e, para finalizar o capítulo é apresentada uma síntese da fundamentação teórica.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação citando o método, a abordagem da pesquisa, a população, a amostra, a coleta e o tratamento dos dados.

Assim sendo, entendido o processo de execução da estratégia por meio do capital humano descrito no capítulo dois e os procedimentos metodológicos utilizados e apresentados no capítulo três, o passo seguinte foi a efetivação de um estudo multicase para identificar como ocorre esta prática, e assim, compreender como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas, cuja análise e os resultados estão demonstrados no quarto capítulo deste estudo.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais representadas pelas conclusões do estudo como um todo, discorrendo também as limitações da pesquisa e as oportunidades para pesquisas futuras e na parte final constam as referências utilizadas ao longo do estudo e os apêndices.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica contempla a fundamentação teórica, que oferece suporte ao desenvolvimento do estudo como um todo, abordando inicialmente a gestão estratégica com sua evolução histórica e os seus conceitos, a formulação e a implementação da estratégia e o controle estratégico. Na sequência aborda-se o *Balanced Scorecard*, sua origem, definições e caracterização, enfatizando também as perspectivas e o mapa estratégico e, por último, as limitações e as críticas ao BSC.

Na sequência é apresentado o capital intelectual descrevendo o seu histórico, conceitos, características e o valor do capital intelectual para as organizações. Também é abordado o capital humano, seu histórico, conceitos e características, bem como seu desenvolvimento e alinhamento com a estratégia empresarial, os desafios na gestão do capital humano, o *scorecard* do capital humano e os seus elementos. Por fim, é desenvolvida uma síntese da fundamentação teórica.

Neste sentido, o presente capítulo apresenta a investigação bibliográfica a fim de se obter o conhecimento necessário sobre o capital humano e a execução da estratégia das organizações, verificando também quais os indicadores de desempenho favorecem esta prática e como o capital humano pode ser mensurado.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS

Historicamente, as medidas contábeis e financeiras foram as principais formas encontradas pelos executivos, para a obtenção das informações sobre o desempenho da empresa, porém tais formas na atualidade não são mais suficientes, pois foram elaboradas para uma economia tida como industrial impulsionada pela Revolução Industrial, e o sucesso de uma organização dependia apenas da eficácia dos executivos, quando estes investiam e administravam os recursos físicos considerados como recursos tangíveis (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para discorrer sobre a origem da gestão estratégica é preciso, primeiramente, mencionar quatro eras distintas do contexto empresarial, para compor as avaliações de desempenho das empresas como esclarecem Serra, Torres e Torres (2004). A primeira delas ficou conhecida como ‘era da inspeção’ que estava voltada para o chão-de-fábrica, ou seja, quem inspecionava cada produto acabado era o funcionário, porém existiam muitas incertezas

quanto à qualidade desses produtos e a administração da fábrica preocupava-se apenas com os custos e o lucro e, por sua vez, os engenheiros com a fabricação e a qualidade dos produtos.

Com a falta de credibilidade apresentada na era da inspeção surgiu a ‘era do controle estatístico da qualidade’, caracterizada pela preocupação com o processo, passando a controlar estatisticamente os produtos e a realizar a verificação das peças que saíam das máquinas, mas não foi o suficiente, as empresas necessitavam de algo mais, o que fez surgir uma terceira era de avaliações de desempenho empresarial (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Assim, a terceira era foi caracterizada pela padronização, sendo denominada de ‘era da garantia da qualidade’, portanto as empresas passaram a se importar com a qualidade de seus produtos para obter a satisfação dos consumidores, porém a padronização trazia benefícios para a fábrica, mas mesmo assim, ainda não era suficiente para o produto apresentar boa qualidade, porque produtos de má qualidade poderiam estar sendo padronizados (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Diante deste contexto, surgiu a ‘era da gestão estratégica do negócio’, que passou a complementar as demais eras mencionadas, sendo que as empresas para sobreviverem deveriam estar preparadas para se adaptar aos mercados e às suas tendências, portanto precisavam considerar os mercados, oferecendo atenção à segmentação desses mercados, cuidando da lealdade dos clientes e preservando a habilidade dos funcionários, o que fez surgir a gestão estratégica ou administração estratégica (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Assim sendo, a gestão estratégica torna-se desafiadora aos executivos das empresas porque, a condução de uma empresa complexa em um cenário altamente volátil e dinâmico, em que as mudanças ocorrem rapidamente, requer uma gestão executiva de informações precisas para o monitoramento desse ambiente competitivo. Desse modo, como explicam Serra, Torres e Torres (2004), a gestão estratégica poderá solucionar os desajustes causados nas empresas como um todo.

Na concepção de Wright, Kroll e Panell (2000, p. 25), a gestão estratégica “[...] consiste em decisões e ações administrativas que auxiliem a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

Assim, a gestão estratégica é considerada a forma como a empresa formula, traduz, comunica, implementa e controla a estratégia previamente definida. Oliveira (2007, p. 6) complementa afirmando que a gestão estratégica:

[...] é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Para uma maior compreensão do que se entende por gestão estratégica é preciso definir o que significa a palavra estratégia e qual a sua procedência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que o conceito de estratégia teve suas origens na área militar. Em termos etimológicos, o termo ‘estratégia’ é proveniente do grego *strategia*, que é traduzida como comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, e também aptidão para comandar.

No contexto empresarial Chandler (1962, p. 25) explica que a estratégia é definida como “[...] a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”. Itami (1987, p. 5) complementa afirmando que:

[...] o que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influencia sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

Andrews (1980, p. 138) explica que conceitualmente a estratégia é considerada como:

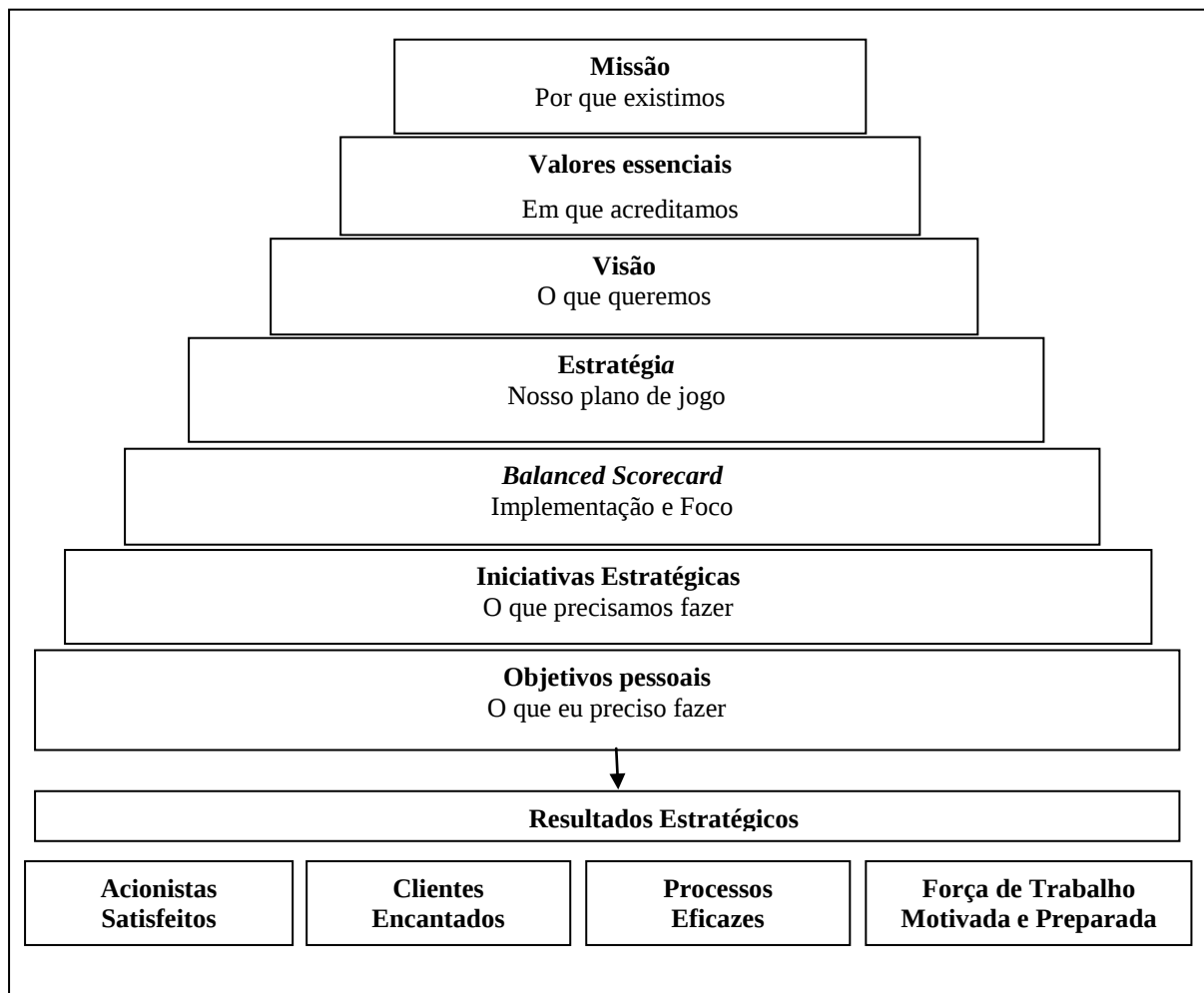
[...] o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades [...].

Desse modo, o modelo de estratégia adotado pelas organizações determinará o caráter e a imagem central das mesmas, bem como a individualidade para os seus componentes, os vários públicos e a posição que pretendem ocupar no segmento e mercados de atuação (MINTZBERG *et al.*, 2009; BESANKO *et al.*, 2012). Assim, as empresas que puderem direcionar melhor suas ações pautadas em suas estratégias, vislumbrando o futuro, estarão praticando a administração estratégica.

Kaplan e Norton (2000) sintetizam afirmando que a estratégia não é um processo gerencial isolado, porque é parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a definição da missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. Os autores propõem o desenvolvimento de uma arquitetura consistente para a descrição da estratégia, sendo necessário dispor de meios adequados para proporcionar esse modelo em relação aos outros processos gerenciais.

A Figura 2 propõe uma visão estratégica cuja eficácia pode ser comprovada na prática, como explicam Kaplan e Norton (2000).

Figura 2 – Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 85)

Como ilustra a Figura 2, a missão abrangente da empresa representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da empresa ou a maneira como uma unidade de negócios se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla em conjunto com os valores essenciais são

considerados estáveis, porém a estratégia deve estar em constante mutação levando-se em consideração as condições ambientes internas e externas à empresa.

Com os conceitos apresentados pode-se afirmar que a estratégia está associada às questões relevantes que uma empresa enfrenta e às decisões que ela precisa tomar a respeito das mesmas, decisões estas que na maioria das vezes determinam o sucesso ou fracasso dessas empresas, portanto moldando a caracterização competitiva da empresa, e a possível compreensão de como a empresa irá obter êxito no ambiente competitivo.

Conforme Wright, Kroll e Panell (2000), a estratégia é considerada como a forma com a qual a organização pretende alcançar o que foi definido na missão e objetivos, por intermédio de resultados consistentes, e que são visualizados por três pontos de vantagem que são: a formulação da estratégia, a implementação e o controle estratégico, os quais estão descritos a seguir.

2.1.1 A formulação da estratégia

Como esclarecem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacaram-se dois estudiosos que influenciaram no desenvolvimento da teoria da estratégia: Von Clausewitz que adotou uma abordagem descritiva e Jomini que apresentou um enfoque de caráter prescritivo à estratégia, o que deu origem às escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as escolas da formulação das estratégias tanto significavam processos diferentes de fazer a estratégia como diferentes partes de um mesmo processo. Desse modo, as escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia de caráter analítico e de enfoque prescritivo foram denominadas pelos autores da seguinte forma:

- a) *design*: formação estratégica conforme o ajuste entre os pontos fortes e pontos fracos internos e ameaças e oportunidades do meio externo, pensamento este que perdurou os anos de 1960 e início dos anos de 1970, adotado por Philip Selznick, Alfred Chandler e Ken Andrews, dentre outros;
- b) planejamento: surgiu com Igor Ansoff (1977), no ano de 1965, teve seu apogeu nos anos de 1970 decaindo de importância na década de 1980, primava pela fixação de objetivos, auditoria externa e interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia;
- c) posicionamento: predominou nos anos de 1980 devido ao estudo de Michael Porter, descendendo das ideias de estratégia militar de diversos autores, e

postulava que a estratégia apresentava algumas posições genéricas para analisar a situação das empresas e o estrategista era concebido como uma analista.

Por sua vez, as escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia de caráter descritivo foram classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como empreendedorismo, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração, como detalhado na sequência.

A Figura 3 apresenta as principais características das escolas de pensamento de formulação da estratégia de forma sintetizada.

Figura 3 – Características da escola de pensamento de formulação da estratégia

Escola de Pensamento	Visão do Processo de Formulação da Estratégia	Exemplo de Autores	Mensagem Pretendida	Mensagem realizada
Prescritivas				
<i>Design</i>	Processo de concepção	Selznick; Newman; Andrews	Ajuste	Pense
Planejamento	Processo formal	Ansoff	Formalize	Programe
Posicionamento	Processo analítico	Porter; Schendel; Hatten	Analise	Calcule
Descritivas				
Empreendedorismo	Processo visionário	Schumpeter; Cole	Visione, vislumbre	Centralize
Cognitivo	Processo mental	Simon; March	Crie	Preocupe-se
Aprendizado	Processo emergente	Lindblom; Cyert e March; Weick; Quinn; Prahalad e Hamel	Aprenda	Jogue
Poder	Processo de negociação	Allison (micro); Pfeffer e Salancik; Astley (macro)	Promova	Entesoure
Cultural	Processo Social	Rhenman e Normann	Combine	Perpetue
Ambiental	Processo reativo	Hannan e Freeman; Pugh <i>et al.</i>	Reaja	Capitule
Configuração	Processo de transformação	Chandler; Mintzberg; Miller; Miles; Snow	Integre, transforme	Acumule

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 15)

Dentro da perspectiva de que as escolas, apresentadas na Figura 3, pudessem conviver em diferentes etapas do processo de formulação de estratégias, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) assinalaram de que forma cada uma dessas escolas poderiam contribuir para a visão do processo e em complemento à classificação proposta, os autores apontaram que novas abordagens para a formação de estratégias combinam aspectos das dez escolas, reforçando a ideia de que as escolas de pensamento estratégico podem ser complementares, como ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Contribuições e combinações das escolas no processo de formulação da estratégia

Escola de Pensamento	Contribuição	Escolas do pensamento	Abordagem
<i>Design</i>	Olhar para o futuro próximo, na busca de uma perspectiva estratégica.	<i>Design</i> , Aprendizado	Capacidades dinâmicas.
Planejamento	Olhar para o futuro imediato, para programar a execução de uma estratégia definida.	Cultural, Aprendizado	Teoria baseada nos recursos.
Posicionamento	Olhar para o passado dentro de um horizonte definido, cuja análise contribui para a formulação da estratégia.	Planejamento, Aprendizado ou Poder	Análise de cenário e análise de <i>stakeholders</i>
Empreendedorismo	Olhar para o futuro distante, na busca de uma visão única.	Cognitivo, Cultural	Construtivismo
Cognitivo	O pensamento do formulador da estratégia, que está no centro do processo.	Aprendizado, Ambiental	Caos e teoria evolucionária
Aprendizado	Olhar para o detalhe, na busca das raízes dos fatos.	Ambiental, Poder ou Cognitivo	Teoria institucional
Poder	Olhar para os pontos escondidos dentro da organização.	Ambiental, Empreendedorismo	<i>Intrapreneurship</i> (risco)
Cultural	Olhar para o processo, dentro das perspectivas subjetivas das crenças.	Configuração, Empreendedorismo	Mudança revolucionária
Ambiental	Olhar para o processo como um todo, dentro da perspectiva do ambiente.	Poder, Posicionamento	Estratégia negociada
Configuração	Olhar para o processo de maneira mais ampla, perscrutando todos os aspectos.	Posicionamento, Poder	Estratégia de manobras (ou de movimento)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16)

Andrews (1980) complementa afirmando que na formulação da estratégia estão inclusas as atividades de identificação de oportunidades e de ameaças no ambiente da empresa e a inclusão de estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Desse modo, os gestores devem avaliar as forças e as fraquezas da empresa e analisar os recursos disponíveis, antes de formular qualquer estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2009).

Oliveira (2007, p. 6) acrescenta a etapa da formulação da estratégia “[...] é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos – não controláveis – e internos – controláveis – da empresa, que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa”.

Como se observa, a estratégia é desenvolvida considerando-se as análises de fatores e ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) para que se possa garantir à empresa, o alcance do patamar do futuro desejado.

Destaca-se também que a missão e os objetivos gerais conduzem a formulação das estratégias em níveis empresariais, posteriormente, em unidades de negócios, e, finalmente em nível funcional. Lembrando que nas empresas existem três níveis organizacionais, independentemente do porte das mesmas que são: o nível estratégico (alta direção); nível tático gerencial (gerentes) e nível operacional (trabalhador executor).

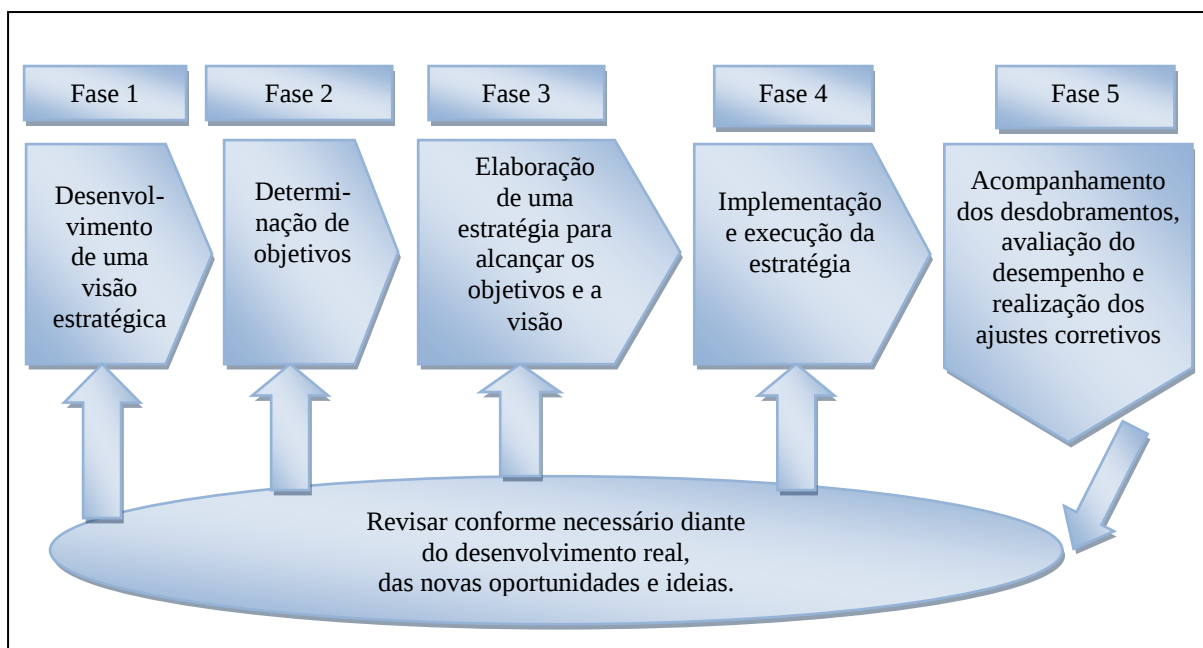
A formulação da estratégia também requer, além das considerações ambientais, a avaliação das alternativas preferidas pelos gestores, ou seja, o que esses gestores pretendem para o futuro da empresa. Além disso, outro aspecto importante para a formulação da estratégia são as questões éticas em que as alternativas devem ser organizadas pelos estrategistas em termos de grau de riscos, o que representam e devem ser comparadas com os padrões de receptividade para as expectativas da sociedade, considerando-se também que as empresas apresentam bens e/ou serviços diferenciados e formulam estratégias conforme as necessidades (ANDREWS, 1980; MINTZBERG *et al.*, 2009).

Thompson Jr.; Strickland III e Gamble (2011) determinam que o processo gerencial de elaboração e execução da estratégia de uma organização, apresenta cinco fases inter-relacionadas e integradas, apresentadas na Figura 5 e listadas a seguir.

- a) desenvolvimento de uma visão estratégica quanto à direção que a empresa pretende seguir e qual deve ser sua ênfase em: produtos, mercados clientes e tecnologias futuros, o que proporcionará um direcionamento de longo prazo inculcando na empresa um sentido de ação direcionada e comunicado aos acionistas as aspirações de seus executivos;

- b) determinação dos objetivos e empregá-los para mensurar o desempenho e o progresso da empresa, assim, os objetivos precisam exigir um esforço adicional da empresa, sendo que um método para mensurar esse desempenho utilizado pelas empresas é o *Balanced Scorecard*, que será amplamente descrito no próximo item;
- c) elaboração de uma estratégia para cumprir os objetivos e conduzir a empresa ao longo do percurso estratégico que os executivos estipularam, geralmente, a tarefa de criação de estratégias ocorre de cima para baixo, com as estratégias de nível superior servindo como guia para desenvolver as estratégias de nível inferior;
- d) implementação e execução de modo eficiente e eficaz da estratégia escolhida, cuja atividade é orientada às operações e visam fazer com que as coisas ocorram moldando o desempenho das atividades dos principais negócios de um modo que apoie a estratégia;
- e) avaliação do desempenho da empresa e iniciar os ajustes corretivos na direção, nos objetivos, na estratégia ou na exceção de longo prazo diante da experiência presente, das condições em alteração, das novas ideias e das novas oportunidades.

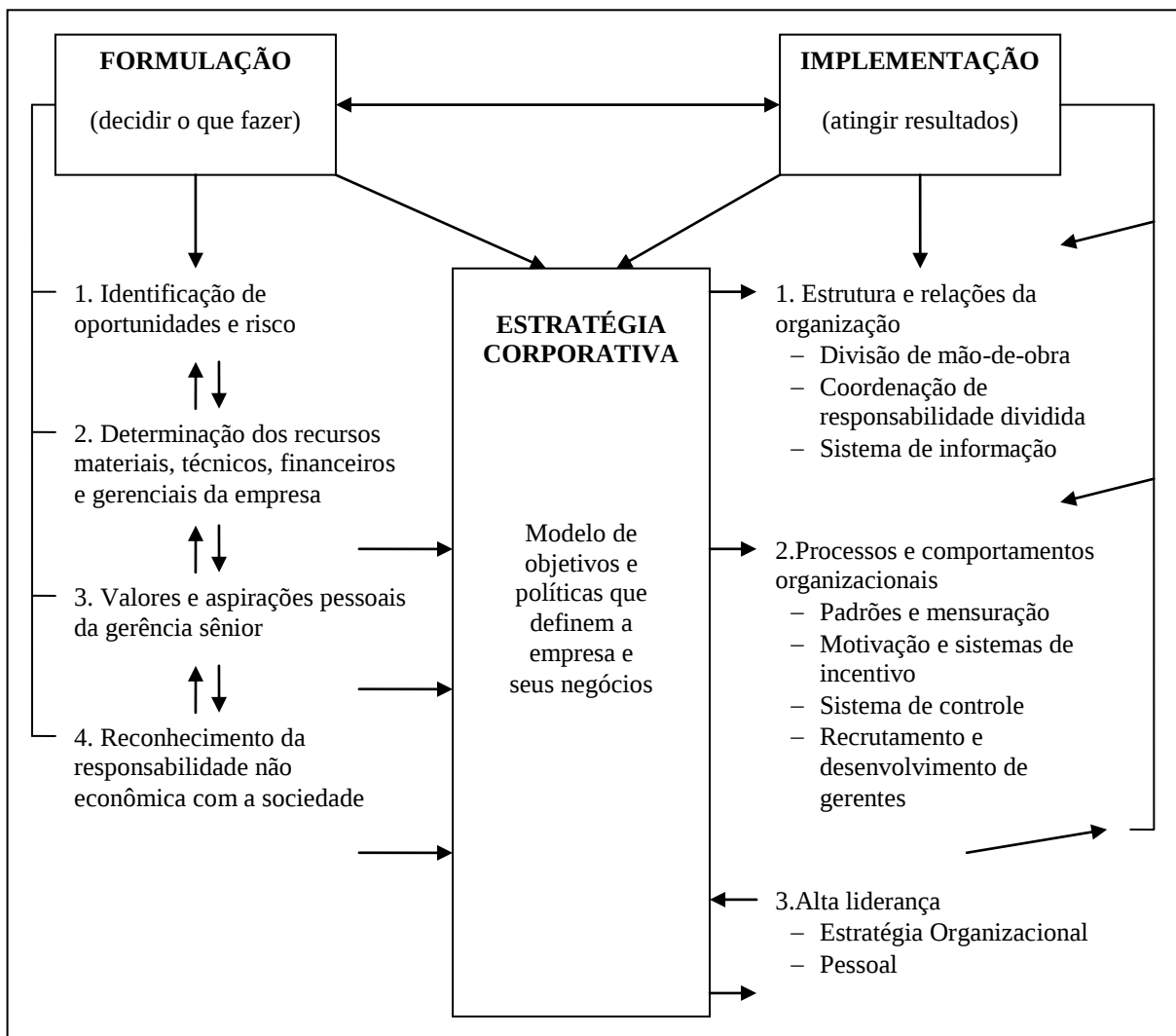
Figura 5 – Processo de elaboração e execução de estratégias



2.1.2 A implementação da estratégia e o controle estratégico

No que se refere à implementação da estratégia, Andrews (1980) esclarece que esta necessita: da determinação inicial de um objetivo, da mobilização de recursos, da estrutura organizacional apropriada (sistemas de informação e relacionamentos), dos processos organizacionais de avaliação de desempenho, da remuneração e do desenvolvimento gerencial, os quais devem estar direcionados ao tipo de comportamento adotado no objetivo organizacional. Acrescenta-se a isso o papel de liderança pessoal que é relevante e decisivo para a realização da estratégia. A Figura 6 apresenta o entendimento da análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas desenvolvida por Andrews (1980), considerando-se a formulação e a implementação da estratégia, descritas anteriormente.

Figura 6 – Formulação e implementação da estratégia



Fonte: Mintzberg *et al.*, 2009, p. 80)

Nas etapas de formulação e implementação das estratégias é imprescindível a participação de todas as pessoas, as quais devem estar integradas a partir dos objetivos traçados pela empresa; estar predispostas a trabalhar em times e em equipes multifuncionais; sejam motivadas; estejam qualificadas; busquem o aprendizado contínuo e apresentem desempenho superior e vantagem competitiva.

Como se observa, um novo perfil de funcionário se faz necessário para lidar com a incerteza e a diversidade, e, portanto mais preparado, poderá gerenciar melhor as mudanças do ambiente interno e externo à empresa. Além disso, as empresas precisam trabalhar em conjunto com seus clientes, parceiros e fornecedores, pois estas empresas precisam agregar valor ao cliente. Assim sendo, neste ambiente de incertezas, é preciso considerar os ativos intangíveis, a retenção dos clientes e a habilidade dos funcionários. Esses recursos – por serem calcados em negócios mais complexos e menos previsíveis – podem ser considerados tão ou mais importantes do que os recursos tangíveis.

As mudanças no ambiente empresarial ocorrem e sempre ocorrerão, pois nada é imutável. Neste sentido, considera-se que as mudanças poderão ocorrer dentro da empresa ou em seu ambiente externo imediato, nas relações sociais internas, no clima organizacional ou também nas relações econômicas fora da empresa. Dessa forma, cabe à empresa não só definir sua estratégia, como também monitorá-la e torná-la mensurável para que se possa fazer uma gestão estratégica focalizada no futuro, ao que se denomina de controle estratégico.

Hurts (2001) esclarece que além das escolas de pensamento de formulação da estratégia e das abordagens descritas, existem outras correntes de pensamento estratégico que estão ganhando visibilidade nas empresas e enfatizam a implementação e não a formulação da estratégia – mesmo que a separação entre as duas etapas seja mais de cunho didático do que efetivamente ocorre na prática – são elas: a administração por autocontrole, a destruição criativa, os modelos de ruptura e o *Balanced Scorecard*, o que assinala que o pensamento estratégico continua em constante evolução.

A administração por autocontrole disseminada por Drucker (1995) considera que o objetivo final da administração é produzir uma comunidade autogovernada, o que requer trabalho produtivo, *feedback* para o autocontrole e o aprendizado contínuo (HURTS, 2001).

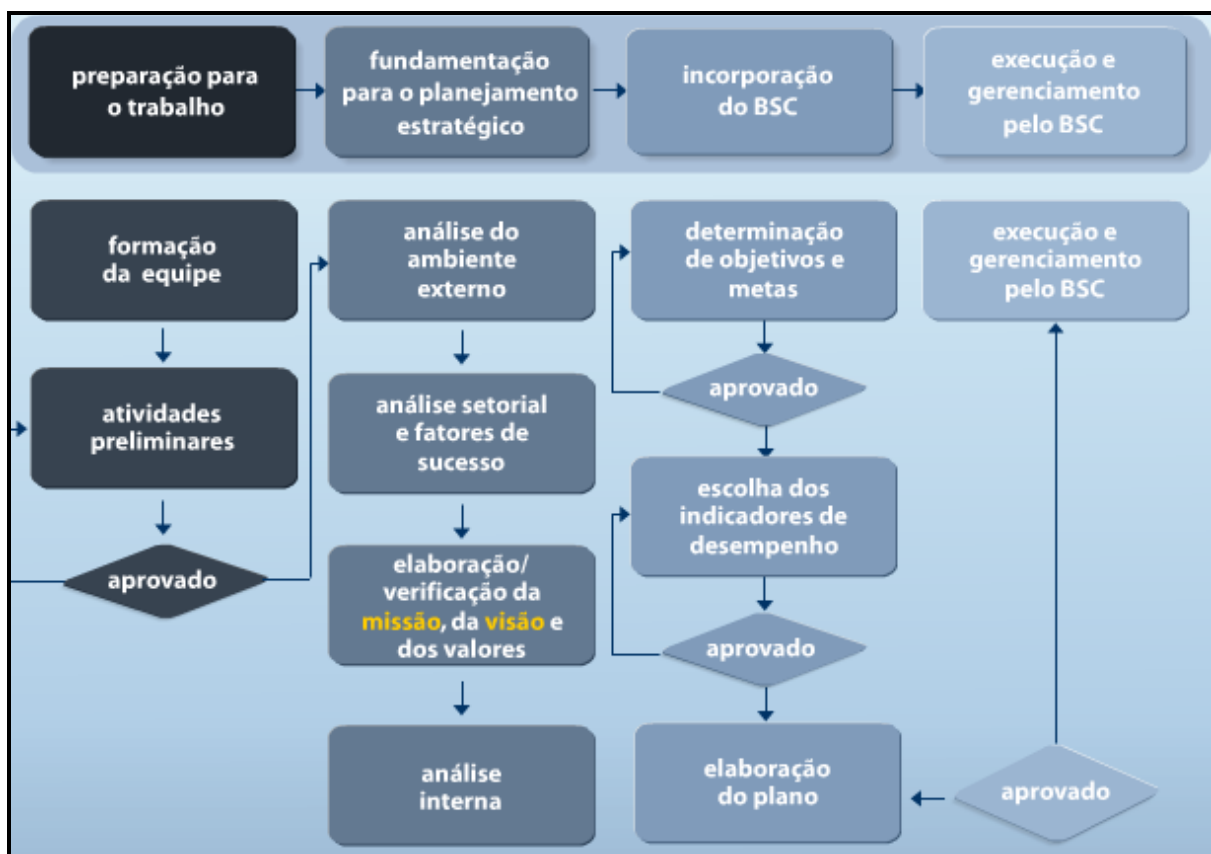
A destruição criativa está embasada em Foster e Kaplan (2002) que sugerem que as empresas que duram ao longo do tempo apresentam desempenho inferior à média do mercado, derrubando o paradigma de que as empresas sobrevivem enquanto desempenham suas atividades melhor do que suas concorrentes. Assim, as organizações necessitam passar

por um processo de destruição criativa para deixarem de serem meras seguidoras do desempenho médio de mercado (HURTS, 2001).

Os modelos de ruptura ou ‘disruptivos’ foram desenvolvidos por Christensen e Overdorf (2000), que mostram a incapacidade das empresas de se auto reinventarem. Assim, o modelo de ruptura está mais centrado nos fatores de recursos, processos e valores do que nas novas tecnologias, que normalmente são radicalmente inovadoras (HURTS, 2001).

Por sua vez, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992; 1996; 2000), que enfatiza os processos interativos, disciplina e busca meios para as empresas desenvolverem indicadores de desempenho que envolve outros aspectos além do financeiro. Desse modo é possível apresentar um modelo genérico do processo de gestão estratégica com o *Balanced Scorecard*, como mostra a Figura 7, desenvolvido por Serra, Torres e Torres (2004), cuja ferramenta estratégica está aprofundada no próximo item.

Figura 7 – Modelo genérico do processo de gestão estratégica com o BSC



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 95)

Thompson Jr.; Strickland III e Gamble (2011) acrescentam que a execução competente da estratégia requer compromisso administrativo visível, que esteja atento às

melhores práticas e à melhoria contínua. Para isso, é preciso determinar um ponto de referência, a descoberta e a adoção de melhores práticas, a reengenharia do núcleo dos processos de negócio e iniciativas de melhoria contínua, utilizando como, por exemplo, a administração da qualidade total ou adotando um programa Seis Sigma, no intuito de obter eficiência melhorada, custos menores, melhor qualidade do produto e/ou serviço e maior satisfação do cliente.

Os autores indicam também que para a implementação das estratégias na empresa é preciso um sistema de apoio para continuar as operações do negócio e para realizar o controle estratégico. Os sistemas de apoio bem estruturados facilitam a execução da melhor estratégia e também fortalecem as capacidades organizacionais suficientes para prover uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (THOMPSON JR; STRICKLAND; GAMBLE, 2011).

Outro aspecto que deve ser levado em consideração no momento da implementação da estratégia, como alertam Thompson Jr.; Strickland III e Gamble (2011) são as práticas de apoio de motivação da estratégia e sistemas de recompensas que são consideradas ferramentas importantes da administração para obter o compromisso dos funcionários. Assim, o ponto chave para criar um sistema de recompensa que promova a boa execução da estratégia é adotar medidas estrategicamente relevantes do desempenho para projetar incentivos, avaliar os esforços dos indivíduos e do grupo e distribuir recompensas.

2.2 *BALANCED SCORECARD*: ORIGEM, DEFINIÇÕES E CARACTERIZAÇÃO

Os estudos sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) tiveram início no ano de 1990, por intermédio de David A. Norton, executivo de Pesquisa da Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, sob consultoria acadêmica de Robert S. Kaplan, que desenvolveu um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas, na intenção de buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O referido projeto deu origem à publicação do primeiro artigo sobre o tema do BSC intitulado como: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (*Balanced Scorecard*: Indicadores que impulsionam o desempenho) que foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992).

No ano de 1992, a *Harvard Business Review* (HBR), popularizou um novo sistema de mensuração de *performance*, o BSC, que propunha o equilíbrio entre os indicadores de resultados financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, levando em consideração três outras perspectivas – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Já naquela

época, acreditava-se que os ativos baseados no conhecimento – sobretudo os colaboradores de tecnologia da informação – tornavam-se cada vez mais importantes para o sucesso competitivo das empresas. Porém, o principal sistema de avaliação de desempenho das empresas ainda era o da contabilidade financeira, que tratava como despesas do período todos os investimentos em capacitação dos empregados, banco de dados, qualidade, processos e em produtos e serviços inovadores, dentre outros.

Quatro anos mais tarde, em 1996, o BSC que havia surgido como um novo sistema de mensuração de indicadores organizacionais tornou-se, para as empresas que o implantou, um sistema de gestão estratégica capaz de comunicar e implementar a estratégia de forma satisfatória. Com este sistema, Kaplan e Norton (2003), auxiliam na resolução de uma questão importantíssima – não basta formular a estratégia, também é preciso fazê-la funcionar no dia a dia. Com isso, foram definidos cinco princípios básicos necessários à construção de organizações focalizadas na estratégia:

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. alinhar a organização à estratégia;
3. transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
4. converter a estratégia em processo contínuo;
5. mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Neste sentido, o BSC apresenta medidas de desempenho derivadas da estratégia e segundo Niven (2005), essas medidas comunicam aos *stakeholders* os resultados necessários para a organização atingir a missão e os objetivos estratégicos.

Para Kluyver e Pearce (2007), o BSC é um conjunto de medidas focalizadas no fornecimento de uma visão abrangente dos negócios aos estrategistas tomadores de decisão. Para os autores, o BSC fornece respostas a quatro perguntas básicas: (1) Como os clientes nos veem?; (2) Em que devemos ser excelentes?; (3) Podemos continuar a melhorar e criar valor?; (4) Como parecemos aos olhos de nossos acionistas?

Diante disso, pode-se afirmar que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, ou seja, é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, que possibilita viabilizar processos gerenciais críticos: (1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; (4) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 2003; KLUYVER; PEARCE, 2007; SHARMA; DJIAW, 2011).

Já conforme Arantes, Halicki e Stadler (2011), o BSC consiste em uma filosofia onde a aplicação da estratégia é mais importante do que a própria estratégia. Destaca que além das variáveis financeiras e de sustentabilidade, são necessárias outras análises como a relação com os mercados, os processos produtivos, o aprendizado, o conhecimento das pessoas e da organização.

Então, o que era, inicialmente, uma preocupação deu origem a um sistema de medição de desempenho que se transformou, primeiro em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico, depois num sistema de gestão da estratégia, resultando numa nova forma de organização focalizada na estratégia.

Para Kaplan e Norton (2003), os três princípios que integram, de fato, o *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia são os descritos a seguir.

O primeiro princípio refere-se às **relações de causa e efeito** em que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Estas relações podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Por exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros pode ser estabelecida por intermédio da seguinte sequência de hipóteses:

- a) **se** for intensificado o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, **então**, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender;
- b) **se** os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, **então**, aumentará;
- c) **se** a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, **então**, também aumentarão.

Como se verifica toda a medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.

O segundo princípio está relacionado com os **vetores de desempenho** e conforme já mencionado o BSC utiliza determinadas medidas genéricas que, em geral, são medidas essenciais de resultados, que refletem metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Estas medidas tendem a ser indicadores de ocorrências.

Os indicadores de tendências, geralmente são específicos para uma determinada unidade de negócios. Por sua vez, os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios. Um BSC bem estruturado deve apresentar uma

combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência) ajustados à estratégia da unidade de negócios.

O terceiro princípio refere-se à **relação com os fatores financeiros** em que o BSC deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como por exemplo, o retorno do capital empregado ou o valor econômico agregado.

Muitos executivos não vinculam os programas como a gestão da qualidade total, a redução do tempo de ciclo, a reengenharia e o *empowerment* aos resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Nestas empresas, os programas de melhorias são incorretamente considerados com o objetivo maior e não estão associados às metas específicas no sentido de melhorar o desempenho para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho financeiro.

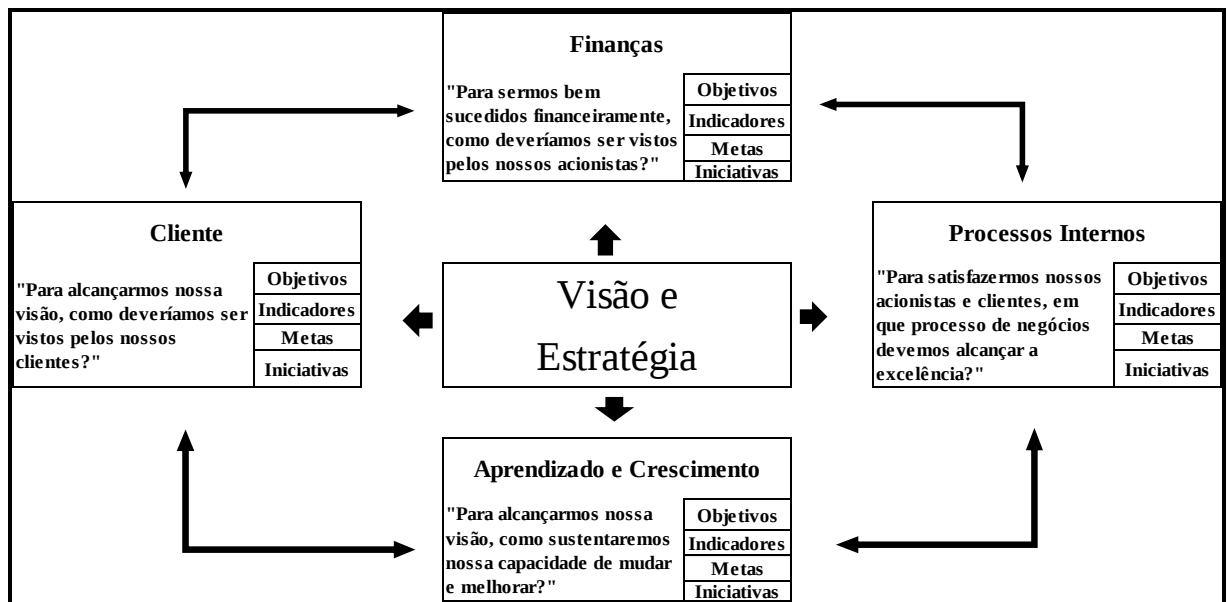
Para complementar a origem, os conceitos e a caracterização do *Balanced Scorecard* na sequência são descritas as perspectivas do BSC, que são classificadas em: financeiras, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2.2.1 Perspectivas do BSC e mapa estratégico

O BSC se transformou em um sistema de gestão estratégica possível de ser aplicado nas organizações de um modo geral. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o referido sistema proporciona uma visão holística da organização, pois determina os objetivos nas quatro perspectivas (financeira, de clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento), como mostra a Figura 8, integrando a descrição da estratégia demonstrada graficamente com a utilização de um mapa estratégico, conforme demonstrado na Figura 9, com os seguintes questionamentos conforme Kaplan e Norton (2004, p. 8):

- a) perspectiva financeira: “Para sermos bem sucedidos financeiramente como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;
- b) perspectiva de clientes: “Para alcançamos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- c) perspectiva de processos internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- d) perspectiva de aprendizado e crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

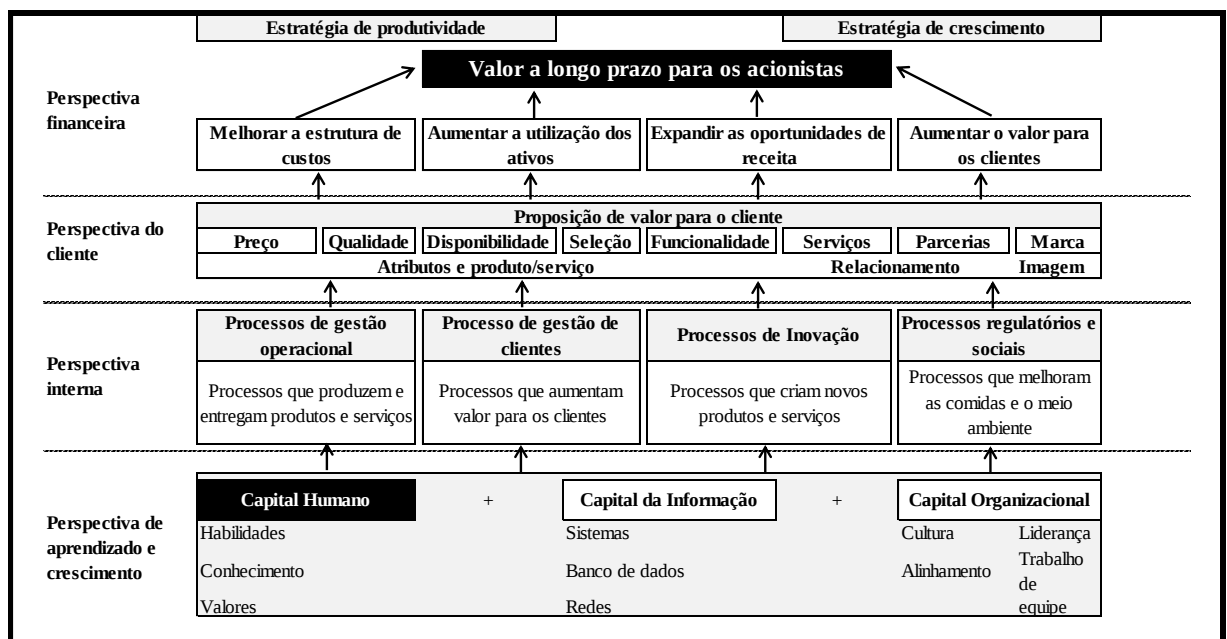
Figura 8 – Tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Adaptada pela autora com base em Kaplan e Norton (2004, p. 89)

Para complementar a tradução da estratégia em termos operacionais, o mapa estratégico demonstrado na Figura 9 fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.

Figura 9 – Exemplo de mapa estratégico do BSC



Fonte: Adaptada pela autora com base em Kaplan e Norton (2004, p. 109)

A Figura 9 ilustra também as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos que abrange a gestão de operações e de clientes, a inovação e os processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição e o valor da organização para os clientes alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização, abrangendo o capital humano (cujo detalhamento está descrito no capítulo 2 em seu item 2.4), o capital da informação e o capital organizacional – os quais são necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em síntese, como esclarecem Kaplan e Norton (2004), os *scorecards* estratégicos em conjunto com a representação gráfica nos mapas estratégicos, propiciam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia, pois comunicam com nitidez os resultados almejados pela empresa e as hipóteses sobre como esses resultados deverão ser atingidos e, além disso, oferecem condições para que todas as unidades da organização e os funcionários compreendam a estratégia e possam identificar a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização. Como se verifica, o mapa estratégico e o BSC fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas da empresa.

2.2.1.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (2003) afirmam que as medidas financeiras devem ser o ponto de partida para o desdobramento das outras medidas de desempenho e de chegada para avaliar o desempenho futuro. Contudo, as medidas e os objetivos financeiros devem representar um papel duplo: eles definem o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia e servem como metas finais para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Na perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 88), “O processo começa do geral para o particular, definindo com nitidez a estratégia sob a perspectiva do acionista e do cliente”.

Neste sentido, os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, ou seja, gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. “Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 65).

Desse modo, toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios. Na perspectiva financeira, a medida genérica que aparece na maioria dos *scorecards* das empresas são os indicadores do retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 2003).

Como se verifica o *scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo de objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por último, de funcionários, e sistemas, com a finalidade de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

2.2.1.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma ideia clara de seus segmentos-alvo de clientes e de negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para estes segmentos. Estas medidas de resultados representam metas para as áreas de operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Como esclarecem Kaplan e Norton (2004), a perspectiva dos clientes deve envolver também a proposição de valor, que define como a empresa se diferenciará dos seus concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados.

Na perspectiva dos clientes, a medida genérica que aparece na maioria dos *scorecards* das empresas são os indicadores de satisfação e de retenção de clientes, participação de mercado e participação de conta (KAPLAN; NORTON, 2003).

Com a formulação da perspectiva dos clientes, o grupo gestor da empresa deve identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e devem escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes, podendo selecionar os objetivos e as medidas entre três classes de atributos que são: (1) os atributos de produtos e serviços abrangendo a funcionalidade, a qualidade e o preço; (2) o relacionamento com os clientes com a qualidade da experiência de compra das relações pessoais e; (3) a imagem e reputação da empresa, com tais atributos as empresas poderão levar e oferecer propostas de valor superiores aos seus clientes (KAPLAN; NORTON, 2003).

2.2.1.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. No BSC é recomendado, que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço de pós-venda.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os processos de negócios internos, que envolvem o projeto do produto, desenvolvimento de marca e de mercado, vendas, serviços, operações e logística, definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor aos clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em relação aos concorrentes, e consequente produção de resultados financeiros. Na perspectiva dos processos internos a medida genérica que aparece na maioria dos *scorecards* das empresas é a qualidade, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos (KAPLAN; NORTON, 2003).

2.2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

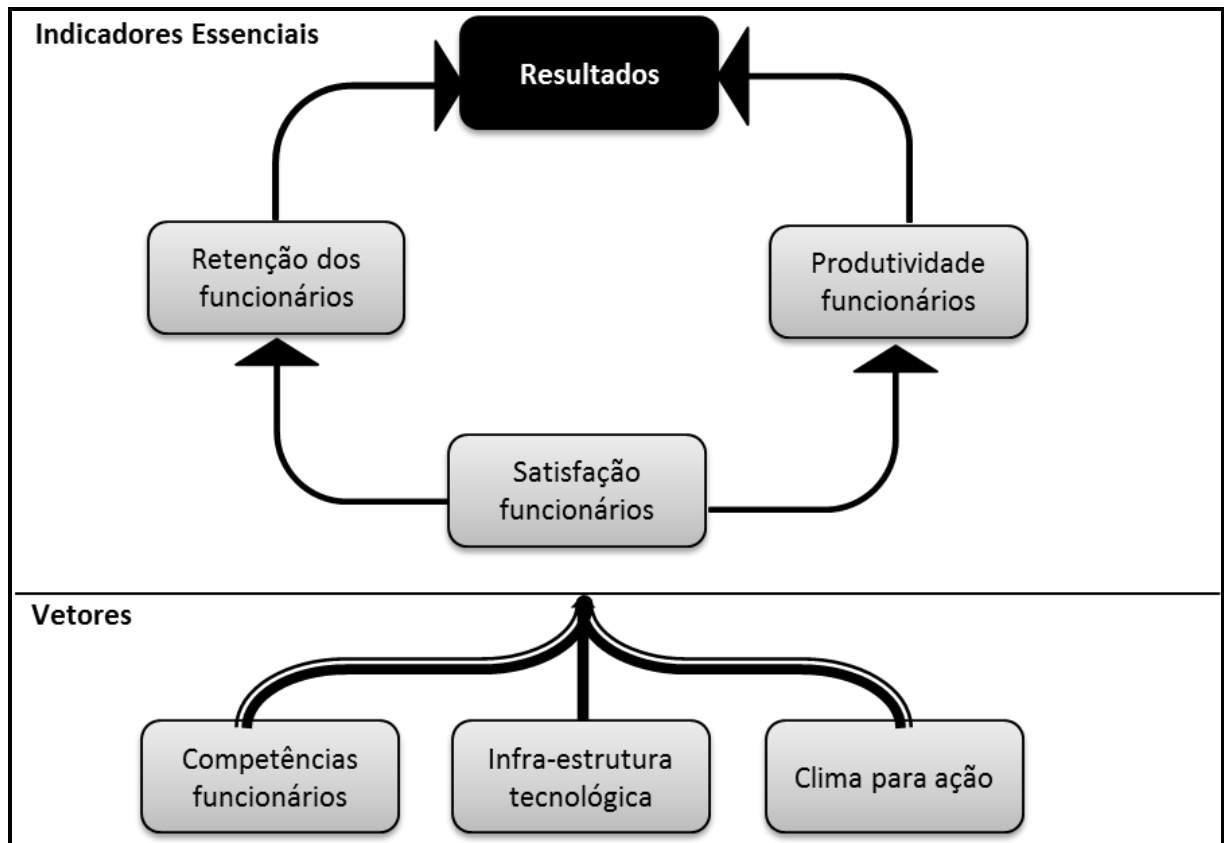
Na perspectiva do aprendizado e crescimento são desenvolvidos os objetivos e as medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas mencionadas anteriormente. Cabe destacar que, a perspectiva do aprendizado e crescimento é considerada a perspectiva do capital humano, foco principal deste estudo.

Os vetores de aprendizado e de crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários (competências dos funcionários), sistemas (infraestrutura tecnológica) e alinhamento organizacional (clima para a ação), conforme mostra a Figura 10. Nesta perspectiva a medida genérica que aparece na maioria dos *scorecards* das empresas são os indicadores de satisfação dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação.

Para a determinação dos indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (2003), deve-se ter como ênfase a mudança e a melhoria contínua. Ainda segundo os mesmos autores, em suas experiências em empresas do setor de serviços e do setor industrial, revelaram-se três categorias principais para esta perspectiva: (1) capacidades dos funcionários; (2) capacidades dos sistemas de informações; e, (3) motivação, *empowerment* e alinhamento.

Apresentando como medidas essenciais de resultados a retenção dos funcionários, a produtividade, a satisfação dos funcionários, sendo os vetores destes indicadores, a competência adquirida, a infraestrutura e o clima para a ação desses funcionários (KAPLAN; NORTON, 2003), conforme apresenta a Figura 10.

Figura 10 – A estrutura de medição da perspectiva do aprendizado e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (2003, p. 135)

A categoria das **capacidades de funcionários** está relacionada com as habilidades necessárias às pessoas para sustentar processos excelentes e atender às expectativas dos clientes. Cita-se como exemplo as competências e as habilidades dos funcionários.

Kaplan e Norton (2003) também citam a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários como medidas importantes à execução da estratégia. Jack Welch, ex-CEO da GE, citado por Drucker (1995), também enfatiza a importância das medidas de satisfação de funcionários, colocando-a entre as três medidas essenciais para avaliar a *performance* de uma organização:

Nós sempre dissemos que se você tivesse que escolher três medidas para sobreviver, elas seriam satisfação dos empregados, satisfação dos clientes e fluxo de caixa. Se você tem fluxo de caixa, o resto está funcionando. Se você tem clientes altamente satisfeitos, você vai ganhar participação de mercado. E se você tem empregados satisfeitos, você terá produtividade (DRUCKER, 1995, p. 58).

Kaplan e Norton (2003) lembram que, ao avaliar a satisfação dos funcionários, é importante considerar os seguintes aspectos: o envolvimento nas decisões, o reconhecimento pelo trabalho, o acesso suficiente às informações, o encorajamento à criatividade e à iniciativa, o apoio da gestão e a satisfação geral com a empresa. Ainda segundo os autores, os funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

A segunda categoria está relacionada às **capacidades dos sistemas de informações**, pois para que os funcionários se desempenhem com eficácia, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

A terceira categoria refere-se à **motivação, ao empowerment e ao alinhamento**. Este terceiro vetor do aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

Conforme Kaplan e Norton (2003) mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Os mesmos autores citam alguns indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento dentre elas tem-se: o treinamento e as habilidades dos funcionários, o tempo para a disponibilidade das informações, o grau de conscientização para as estratégias, o número de novas ideias, e outros.

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados ao BSC (KAPLAN; NORTON, 2003). Os autores apresentam ainda um programa modelo de apresentação do *scorecard* aos níveis hierárquicos inferiores, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Alinhamento de metas pessoais – conceito de medição

1. Implementação gerencial de cima para baixo * Estabelecer o contexto do scorecard como meio de comunicação de objetivos compartilhados * Promover a compreensão e a aceitação do <i>scorecard</i> * Fazer com que os gerentes adaptem as medidas de modo a adequá-las às suas áreas de responsabilidade * Fazer com que os gerentes controlem o desempenho, a fim de estabelecer uma base de informações para o estabelecimento de metas * Fazer com o que os gerentes desenvolvam e executem um plano de implementação para que se crie um efeito cascata do scorecard dentro de suas unidades	
2. Implementação em nível individual * Transmitir o contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas * Apresentar o scorecard: o que é; como está sendo utilizado; qual é o plano de implementação; o que está sendo realizado; quais os passos seguintes?	3. Plano de lucros/estabelecimento de metas * Implementar o processo de cima para baixo, a fim de definir as metas financeiras * Implementar o processo de baixo para cima, a fim de fixar as metas para os indicadores não financeiros
4. Alinhamento de metas pessoais * Cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, identificando uma atividade que eles desempenhem (e/ou uma medida) e que venha a causar impacto numa medida constante no scorecard * Metas pessoais estabelecidas através de processo de negociação com a gerência	Abordagem de Medição Os indicadores evoluem através da implementação 1. Percentual de gerentes em contato com o <i>scorecard</i> 2. Percentual de funcionários em contato com o <i>scorecard</i> 3. Percentual de gerentes com metas pessoais alinhadas ao <i>scorecard</i> 4. Percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao <i>scorecard</i> e percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais

Fonte: Adaptada pela autora com base em Kaplan e Norton (2003, p. 146).

Como o foco principal deste estudo é o capital humano e este está diretamente relacionado à perspectiva do aprendizado e crescimento, como mencionado anteriormente, torna-se válido reforçar a opinião de outros autores referente a esta perspectiva.

Os indicadores como a satisfação, a retenção, a produtividade e a reciclagem, também são abordados por Attadia (2004), como aspectos principais da perspectiva do aprendizado e crescimento. Na maioria das vezes, as estratégias são elaboradas de tal forma que deixam de considerar qual a competência de execução da tarefa existente na organização, fator esse que implica diretamente no sucesso da execução da estratégia.

Niven (2005) declara que para os funcionários desenvolverem suas capacidades e atingirem metas é fundamental o acesso a determinadas ferramentas físicas e informações (intangíveis) para a realização de tarefas, dentre elas, o autor cita: os instrumentos de negócios (equipamentos atualizados e modernos) e o acesso às informações necessárias para a prática de suas atividades no menor espaço de tempo possível.

Considerando que na perspectiva do aprendizado e crescimento as fontes principais são as pessoas, os sistemas e a estrutura de procedimentos organizacionais, Costa (2008) afirma que, para as empresas diminuïrem a defasagem existente entre a definição das estratégias e a mensuração dos resultados é fundamental que deixe de existir um tratamento genérico e superficial entre essas fontes.

Assim, a relação entre o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional deve formar uma política própria que demonstre a combinação desses capitais intangíveis, pois o efeito desta interação pode possibilitar um desempenho excepcional, tanto do capital humano, quanto da organização.

Kaplan e Norton (2003), ao mesmo instante em que definem alguns indicadores como fundamentais, demonstram sua frustração no que se refere aos indicadores específicos relativos às habilidades dos funcionários, à disponibilidade de informações estratégicas e ao alinhamento organizacional, informam que as empresas ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Esta lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. A Figura 12 apresenta algumas medidas pertinentes à perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC.

Figura 12 – Algumas medidas da perspectiva do aprendizado e crescimento

Medidas da perspectiva do aprendizado e crescimento	
Participação do funcionário	Qualidade do trabalho ambiental
Investimentos em treinamentos	Classificação da comunidade interna
Tempo médio de serviços prestados	Produtividade do funcionário
% de funcionários com nível superior	Número de <i>scorecards</i> produzidos
Número de funcionários treinados	Promoção à saúde
Absenteísmo	Índice de competências adquiridas
Sugestões de funcionários	Conquista das metas pessoais
Satisfação de funcionários	Término de avaliações de desempenho
Participação nos planos de ações	Desenvolvimento de lideranças
Acidentes de trabalho	Planejamento da comunicação
Valor adicionado por funcionário	Acidentes relatados
Índice de motivação	% de funcionários com acesso a informações
Geração de competências	Índice de competências adquiridas

Fonte: Adaptada pela autora com base em Niven (2005)

Niven (2005), complementando esta lacuna, apresenta uma lista de medidas de desempenho relativas, mas que demonstram a complexidade dessa perspectiva como demonstrado na Figura 12, uma vez que nem todas as medidas citadas estão ligadas, de fato, a sustentação da capacidade de mudar e melhorar o que a organização necessita e é o foco da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Apenas algumas medidas, se bem alinhadas com a estratégia da organização, podem contribuir para a capacidade de mudança e melhoria contínua tais como: os investimentos em treinamentos que desenvolvam competências necessárias, a quantidade de funcionários treinados em habilidades necessárias, o percentual de funcionários com nível superior e as áreas que beneficiem a organização, as sugestões de funcionários para melhoria dos processos internos, a satisfação dos funcionários, a participação dos mesmos na elaboração dos planos de ações, o valor adicionado por funcionário, o índice de motivação, a geração de competências, a produtividade do funcionário, o índice de competências necessárias adquiridas, as conquistas de metas pessoais ligadas à estratégia, o desenvolvimento de lideranças, o planejamento da comunicação, o percentual de funcionários com acesso a informações, o índice de informações estratégicas. Tais indicadores, se ligados à estratégia da organização, podem contribuir na perspectiva do aprendizado e crescimento, criando valor para a organização como um todo.

2.2.2 Limitações e críticas ao BSC

Desde a sua criação, o BSC foi testado e implantado por centenas de organizações dos mais variados portes e atividades, bem como avaliado por vários outros autores. Por sua vez, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) demonstram que uma das dificuldades estruturais, identificadas após a análise dos estudos sobre a implantação do BSC, foi a de integrar as perspectivas por meio da determinação das relações de causa e efeito, destacando que existem outros fatores que interferem no sucesso ou não do BSC.

De acordo com Olve *et al.* (2004), o BSC constitui o principal instrumento para comunicar a estratégia da organização. A ideia fundamental do BSC está centrada na definição das relações de causa e efeito que devem refletir as hipóteses que oferecem forma à estratégia da organização, mesmo tendo estudos que demonstram as dificuldades em garantir essa relação.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que o BSC não deve ser apenas um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, que são organizados em três ou cinco perspectivas, pois os melhores BSC's refletem a estratégia da empresa. Para que isso ocorra, é preciso realizar um bom teste para verificar se apenas a análise do BSC possibilita a compreensão da estratégia.

Como exemplificam Bornia, Wernke e Lunkes (2008), uma pesquisa desenvolvida por Foreman em 2001 apontou que grande parte das empresas Australianas adotou o sistema

BSC, porém, apenas 21% utilizam os critérios do BSC, de um total de 49 empresas pesquisadas, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Utilização do BSC por empresas da Austrália

Quesitos	Número de respostas	Porcentagem (%)
Adaptação e uso da terminologia do BSC	10	21
Adaptação dos princípios do BSC	15	31
Uso de medidas financeiras e não-financeiras	22	45
Uso de somente medidas financeiras	2	3
Total	49	100%

Fonte: Adaptada pela autora de Bornia, Wernke e Lunkes (2008)

Como se observa na Tabela 1, a grande maioria das empresas já contempla os indicadores não-financeiros, porém segundo dados da pesquisa, existem poucos que mensuram a aprendizagem e o crescimento, e isto indica que há uma lacuna grande entre a teoria e a prática das empresas neste ponto, como esclarecem Bornia, Wernke e Lunkes (2008). Doran *et al.* (2001) complementam afirmando que não são documentados muitos casos que descrevem alguns dos fracassos e problemas encontrados na implementação do BSC. No entanto, esses autores estudaram recentes implementações do BSC e constataram dez problemas ou questões que os gestores devem responder, que são classificadas em três categorias, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 – Limitações na implementação do BSC

Problemas Técnicos	Problemas de pessoal	Problemas organizacionais
1. O que a empresa está tentando realizar?	4. A mudança vale o esforço?	7. Qual o compromisso da empresa com o processo do BSC?
2. A empresa consegue comunicar a sua visão e suas estratégias de modo que os empregados saibam que passos dar para realizar sua missão?	5. Um dos problemas mais facilmente reconhecido e difícil de ser resolvido é a resistência das pessoas às mudanças. A mudança será recompensada?	8. Os executivos percebem que esse processo longo eventualmente andará sozinho?
3. Qual é o compromisso da empresa para entender o BSC?	6. O BSC é ativamente comunicado e utilizado nas operações diárias?	9. Quem toma a iniciativa?
		10. A cultura corporativa encoraja a descoberta da informação até mesmo quando isto significa más notícias, ou a empresa usa os resultados para controlar, ou punir gestores e empregados?

Fonte: Adaptada pela autora de Bornia, Wernke e Lunkes (2008).

Complementando as limitações na implementação do sistema do BSC, Bornia, Wernke e Lunkes (2008) acrescentam que as organizações devem observar, além dos dez problemas mostrados na Figura 13, o décimo primeiro problema que consiste em não iniciar a implementação do sistema BSC, a não ser que realmente saibam o que esperam alcançar, isto é, as empresas devem determinar os objetivos estratégicos com a utilização do BSC.

Horngren, Datar e Rajan (1999) salientam que para evitar as possíveis armadilhas quando da implementação do BSC, as empresas deverão considerar os seguintes aspectos:

- a) não assumir que as relações de causa e efeito são precisas, pois elas são meramente hipotéticas. Sendo que um ponto crítico é identificar a forte e rápida causa da ligação entre os indicadores financeiros e não-financeiros. Com a experiência adquirida, as empresas modificarão os seus *scorecards* para incluir objetivos não-financeiros e medidas que conduzam aos melhores indicadores do desempenho financeiro subsequente;
- b) não buscar melhorias ao longo de todos os indicadores a todo o momento, pois esta abordagem poderá ser inapropriada, porque algumas opções podem ser mutuamente excludentes;
- c) não utilizar somente indicadores objetivos no *scorecard*, ou seja, o correto é empresar paralelamente os indicadores objetivos (como por exemplo a participação de mercado) e subjetivos (como é o caso do nível de satisfação de clientes e funcionários);
- d) não deixar de considerar os custos e os benefícios de iniciativas, como por exemplo os gastos com tecnologia da informação e pesquisa e desenvolvimento, antes de incluir estes objetivos no *scorecard*. Caso contrário, o gerenciamento da empresa poderá enfatizar os indicadores que não irão resultar em benefícios globais de longo prazo;
- e) não ignorar os indicadores não-financeiros ao avaliar gerentes e funcionários, pois os gerentes tendem a enfatizar a atenção somente sobre o que está sendo mensurado. Em função disso, a eliminação de indicadores não-financeiros da avaliação do desempenho reduzirá o significado e a importância que os gerentes dispensam às medidas não-financeiras do *scorecard*.

Outro ponto a destacar em relação ao emprego do BSC está relacionado aos tipos de medidas utilizadas. Uma pesquisa desenvolvida por Massoud e Peyandi (2001), contemplando uma amostra de 100 grandes empresas americanas, identificou que, apesar de vários autores,

assinalarem que as medidas não-financeiras são praticamente mais importantes do que as medidas financeiras (BORNIA; WERNKE, LUNKES, 2008), as empresas continuam oferecendo maior peso aos parâmetros financeiros, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Pesos atribuídos às medidas de *performance*

Categoria da Medida de Desempenho	Média
Perspectiva Financeira	55 %
Perspectiva dos Clientes	19 %
Perspectiva dos Processos Internos	12 %
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	14 %

Fonte: Adaptada pela autora de Bornia, Wernke e Lunkes (2008)

Assim, resta claro que as empresas que participaram da pesquisa, como mostra a Tabela 2, continuam oferecendo maior importância às medidas financeiras se comparadas às medidas de desempenho não financeiras (MASSOUD; PEYANDI, 2001).

Bornia, Wernke e Lunkes (2008) esclarecem que tal situação acontece porque as empresas ainda apresentam problemas no momento da fixação ou determinação de indicadores não financeiros. Logo, cabe questionar qual é o ponto exato de uma medida não-financeira, para que a empresa não provoque impactos negativos em funcionários e aos clientes e também como as medidas não-financeiras são fortemente subjetivas, elas deixam margem para a realização de manipulações. Outro problema percebido no sistema do BSC é o tempo necessário para projetar e manter certos indicadores, que excede o valor dos benefícios gerados.

Além das limitações apontadas por ocasião da implementação do BSC, alguns autores têm manifestado críticas em relação ao modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton em 1992, dentre as principais indicadas por Bornia, Wernke e Lunkes (2008) tem-se: (i) o BSC não é uma inovação, pois surgiu ainda na Segunda Guerra Mundial e também procura solucionar o que já está contemplado pela contabilidade gerencial e; (ii) possível necessidade de adição de perspectiva: as quatro perspectivas constituem um fator de rigidez do BSC, o que remete a necessidade de incluir por exemplo a perspectiva dos fornecedores no BSC.

Upda (1997) assinala as possíveis limitações do BSC, listadas a seguir:

- a) é criticável a utilização de medidas genéricas, pois a falta de orientação para os gestores selecionarem as medidas de desempenho e identificarem as variáveis

chaves e fazerem as escolhas entre as opções conflitantes (também conhecidas como *trade-offs*);

- b) o modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (2004) focaliza a *premência* de se considerar as relações de causa e efeito entre as medidas, mas não explicitaram a ligação entre a eficiência e a eficácia;
- c) o BSC peca pela falta de uma discussão mais aprofundada dos *benchmarks*, especialmente os relacionados com as atividades dos concorrentes;
- d) falta ao BSC discutir mais especificamente o impacto de fatores incontrolláveis que se sucedem no ambiente empresarial (como exemplos: as variações cambiais, a entrada de novos concorrentes no segmento, e outros).

Além do que foi exposto neste item, um dos aspectos relevantes para este estudo e que complementam o BSC é o entendimento do termo denominado capital intelectual, em que estão apresentados no próximo item, o seu histórico, os conceitos e as suas principais características.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL: HISTÓRICO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Como esclarece Graça (2011), o capital intelectual consiste no conjunto de benefícios intangíveis que são gerados pela sociedade do conhecimento. Assim sendo, as empresas tiveram que elaborar novas estratégias, bem como criar uma nova filosofia de gestão e também desenvolver novas formas de avaliação do valor da empresa envolvendo o conhecimento considerado como um recurso estratégico na sociedade da informação.

Stewart (1999, p. 14), complementando a citação anterior, afirma que o capital intelectual é considerado como a soma dos conhecimentos de todos os membros de uma empresa. Conforme o mesmo autor, “[...] o capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza”.

De acordo com Brooking (1996, p. 43), o capital intelectual é definido como: “[...] a combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, nos meios de comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o seu funcionamento”. Ainda de acordo com o mesmo autor esses ativos podem ser classificados em quatro diferentes categorias:

- a) ativo de mercado: ativos intangíveis relacionados com o mercado, como, por exemplos, a marca, os negócios em andamento, a lealdade dos clientes e outros;

- b) ativos humanos: ativos intangíveis relacionados com as capacidades dos indivíduos, tais como a criatividade, o conhecimento, a habilidade para solução de problemas, dentre outros;
- c) ativos de propriedade intelectual: patentes e segredos industriais;
- d) ativos de infraestrutura: cultura organizacional, tecnologias, metodologias e processos, sistema de informações, aceitação de riscos, banco de dados, e outros.

Os estudos empíricos realizados por Bontis (1998) que exploraram o desenvolvimento de várias medidas e modelos conceituais sobre o capital intelectual e seu impacto nos negócios e, por Marr (2004), que realizou estudos de casos para identificar as práticas de gestão do capital intelectual diante das abordagens comparativas entre duas empresas, mostram que há relações consistentes entre os elementos do capital intelectual (capital humano, estrutural e de clientes) com o desempenho organizacional.

Segundo Fernandes (2004), os estudos iniciais sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) já enfatizavam a existência e a importância dos recursos intangíveis como contribuintes eficazes para a estratégia, por serem mais difíceis de copiar e por se deteriorarem menos com o tempo. Estes recursos intangíveis entre outras classificações incluem as habilidades e o conhecimento dos empregados (capital humano), bem como os valores e as normas de uma organização, como descrito no próximo item.

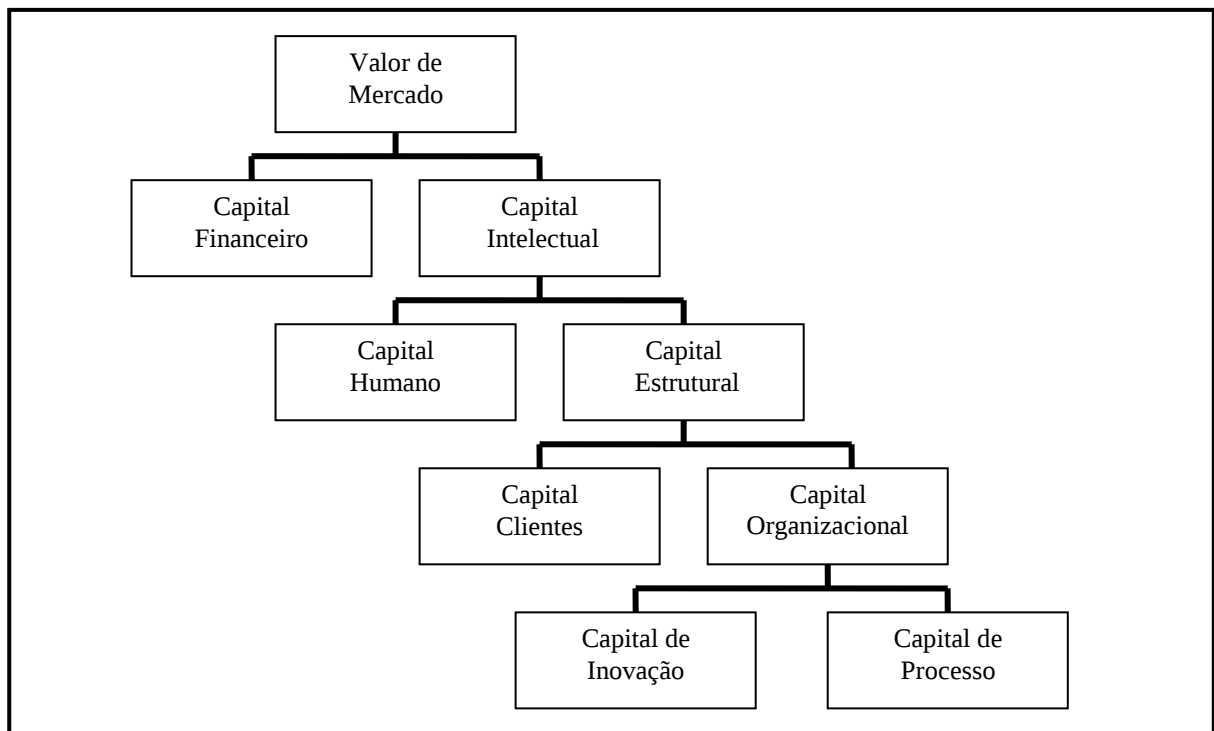
2.3.1 Valor do capital intelectual

Graça (2011) esclarece que a origem do capital intelectual está associada ao surgimento da sociedade do conhecimento, mesmo que tenha sido sempre importante para a criação de riqueza, nos últimos anos o capital intelectual vem aumentando o seu valor, e passou a ser mais valioso que a matéria-prima e que a força física. Edvinsson e Sullivan (1996) conceituam o capital intelectual como o conhecimento que pode ser convertido em valor.

Os trabalhos desenvolvidos pelos autores: Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1998), Bontis (1998; 2001), Sveiby (2002), Roos (2003), Cardoso (2003), dentre outros, têm buscado elucidar a importância do capital intelectual, o considerando como um ativo intangível, na formação de valor de uma empresa.

Por sua vez, Sveiby (2002), demonstra por intermédio da Figura 14, o elo existente entre os ativos intangíveis de uma organização e sua fragmentação dentro da perspectiva de criação de valor.

Figura 14 – Formação dos ativos intangíveis



Fonte: Adaptada pela autora com base em Sveiby (2002)

Ainda de acordo com Sveiby (2002), e como apresentado na Figura 14, o valor de mercado de uma empresa é formado por ativos tangíveis denominados de capital financeiro e ativos intangíveis representados pelo capital intelectual.

Por sua vez, os ativos intangíveis (capital intelectual), segundo Sveiby (2002), Edvinsson e Malone (1998) são classificados em: 1) capital humano: competências dos funcionários (capacidades, habilidades e conhecimentos adquiridos); 2) capital estrutural: estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas operacionais) e estruturas externas (relação com clientes e fornecedores e a imagem da organização).

Na concepção dos autores Smith e Saint-Onge (1996), do *Canadian Imperial Bank of Commerce*; Edvinsson e Sullivan (1996); Sveiby (1998; 2002); Striukova, Unerman e Guthrie (2008); Bontis (1998), dentre outros, o capital intelectual é composto pelo Capital Humano (CH); Capital Estrutural (CE), (GRAÇA, 2011).

Como esclarece Graça (2011), o capital estrutural refere-se a tudo aquilo que uma empresa coloca à disposição do seu capital humano para o desenvolver e o fazer crescer, que compreendem os procedimentos, as rotinas organizacionais, a base de dados, os sistemas de informação, a cultura e a confiança organizacional, portanto, tudo aquilo que fica na empresa quando todos os funcionários vão para as suas casas.

Por sua vez, Edvinsson e Malone (1998) classificam o capital estrutural em dois componentes. O primeiro deles é o capital organizacional, que se refere aos sistemas e aos instrumentos que propiciam o fluxo de conhecimento dentro e fora da empresa e o capital de cliente. O segundo componente é o capital organizacional que se subdivide em capital de inovação referente à capacidade de inovar e renovar, traduzindo-se em *copyrights* e patentes; e o capital de processos, que abrange os processos, as técnicas e os programas dirigidos aos funcionários no intuito de elevar a eficiência da área fabril, e também a prestação de serviços (APPUHAMI, 2007).

Já, o capital de cliente ou relacional está relacionado ao valor que as relações com o exterior apresentam para a empresa e envolve os relacionamentos comerciais que a empresa constitui com as pessoas e outras empresas. No capital de cliente ou relacional inclui-se a popularidade da marca, a reputação, a lista de clientes, dentre outros (GRAÇA, 2011).

Convém destacar que para este estudo será oferecida ênfase ao capital humano, como apresentado a seguir, identificando o histórico, os conceitos e as principais características do capital humano, o alinhamento do capital humano com a estratégia e a criação de valor, dentre outros aspectos.

2.4 O CAPITAL HUMANO E A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O capital humano, segundo Sveiby (2002) refere-se às competências dos funcionários que, são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Ainda segundo o mesmo autor, todos os ativos e as estruturas de uma organização – sejam tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. “Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir” (SVEIBY, 2002, p. 9).

Para a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) (2002), o conceito de capital humano passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devam ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos de forma a viabilizar os negócios para que possam criar valor à organização. As pessoas são ativos considerados ‘ocultos’ no balanço contábil, que não apenas adicionam valor, mas asseguram a sobrevivência da organização. Na sequência são descritos o histórico, os conceitos e as principais características do capital humano.

2.4.1 Histórico, conceitos e características do capital humano

Historicamente, como esclarece Davenport (2001), o termo capital humano surgiu pela primeira vez em 1961, com a publicação de um artigo na *American Economic Review* intitulado como ‘*Investment in Human Capital*’ traduzido para o português como ‘Investimento em Capital Humano’, desenvolvido por Theodore W. Schultz (Nobel de Economia).

A partir disso, como explica Graça (2011), os economistas acrescentaram muitos termos ao conceito de capital humano. A maioria desses economistas concordava que o capital humano envolvia a capacidade, a experiência e o conhecimento. Gary Becker (outro Nobel) acrescentou outros aspectos tais como: a personalidade, a aparência, a reputação e as credenciais. Outros ainda, como por exemplo, o consultor administrativo, Richard Crawford, defendia a ideia de que o capital humano consistia em pessoas instruídas e capacitadas.

Conforme Bontis (2001), o capital humano é considerado como um dos componentes do capital intelectual e concebe o conjunto das competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas e filosofias de trabalho. Graça (2011, p. 11) expõe que o capital humano “É no fundo, o acumulado das capacidades individuais por providenciar soluções aos clientes. Este capital não é de todo possuído pela empresa”.

Martins *et al.* (2010) esclarecem que por capital humano entende-se os recursos humanos das empresas visualizados como parte de seu ativo, que é considerado intangível, mas que é valorizado, podendo ser desenvolvido e medido como qualquer outro ativo da empresa. Os autores afirmam ainda, que, se bem gerido, o capital humano pode tornar-se o grande diferencial da organização, uma vez que as pessoas com suas competências e conhecimentos é que poderão fazer a diferença em um mundo competitivo como se encontra atualmente.

Segundo os mesmos autores, as organizações estão sendo ‘forçadas’ a rever seus conceitos mecanicistas, nos quais o trabalhador era visto apenas como parte do processo produtivo, em que não se possibilitava ou se imaginava que pudesse ser necessário, que esse trabalhador pensasse. Atualmente é necessário refletir sobre o real papel das pessoas nas organizações, afinal na era do conhecimento, as pessoas são visualizadas como potenciais fontes de recursos (MARTINS *et al.*, 2010).

Arantes, Halicki e Stadler (2011) destacam que na sociedade, o capital humano é o maior patrimônio. Segundo os autores, a promoção de capacitação desses recursos humanos focalizado em suas habilidades, poderá gerar lucros sustentáveis para os investidores.

O Japão é um exemplo clássico de economia construída e baseada no capital humano, porque depois da Segunda Guerra Mundial, a infraestrutura física do referido país estava em ruínas, e não havia nenhuma matéria-prima valiosa. Apesar disso, em menos de cinquenta anos, os japoneses desenvolveram a economia de maior sucesso do mundo. Sua população trabalhadora muito bem educada promoveu um espantoso crescimento, sendo que o Japão tem a maior taxa de alfabetização do mundo (CRAWFORD, 1994).

Outro exemplo é o fundador da empresa International Business Machines (IBM) – Thomas Watson – que em 1915 também já entendia a importância do capital humano para o sucesso de sua empresa quando afirmou:

O tempo todo, nós devíamos pensar que, independentemente de nossos cargos e deveres, somos apenas homens – homens atuando em grupo, ombro a ombro, todos trabalhando para um bem comum, nós temos um interesse em comum, e o que há de bom em cada um de nós como pessoa afeta o bem maior da empresa (MANEY; HAMM; O'BRIEN, 2011, p. 149).

Seguindo nesta linha de pensamento, Kaplan e Norton (2003), explicam que as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis, apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. A capacidade de mobilização e a exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que somente investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Os mesmos autores destacam, ainda, que o fator crítico de sucesso para as empresas na era da informação passou a ser investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e não olhar as peças passando no processo produtivo (KAPLAN; NORTON, 2003). Assim sendo, as pessoas passaram a ser percebidas como solucionadoras de problemas, não apenas como custos variáveis.

O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço braçal tornou-se inadequado nos dias atuais. O conhecimento e a capacidade dos funcionários estão sendo utilizados para buscar a melhoria contínua nos processos e desempenho para os clientes. As organizações passaram a valorizar o ser humano, visualizando-os como um importante ativo

da organização. Isso levou ao entendimento de que o capital humano refere-se ao conhecimento, à experiência, ao poder de inovação e habilidades dos funcionários para realizar as tarefas diárias, principalmente numa realidade de mercado flexível exigente como o atual.

Desse modo, seja qual for a área de atuação das empresas, segundo Mazzioni *et al.* (2004, p. 30): “[...] as empresas compartilham da mesma lógica da economia do conhecimento: ideias, capacidade de gerar informações, talento, criatividade e outros intangíveis que geram riquezas mais rapidamente e a um custo menor do que os tangíveis”.

Ponchirolli (2005) contribui com este pensamento quando afirma que as organizações modernas necessitam perceber que os seres humanos são os mais importantes de todos os ativos da organização, que devem ser valorizados, medidos e desenvolvidos.

Na economia global baseada no conhecimento, os ativos intangíveis, como o capital humano, respondem por quase 80% do valor da organização. A conversão de ativos intangíveis em resultados tangíveis representa uma nova maneira de pensar para a maioria das organizações e aquelas que dominarem esse processo serão capazes de criar importante vantagem competitiva (PONCHIROLLI, 2005).

Como esclarecem Kaplan e Norton (2006), uma vez que os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação para as empresas, isso se deve a característica fundamental de todo o ativo intangível: sua singularidade. Ou seja, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, entre outros são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal, já os ativos intangíveis são únicos e de propriedade de uma única organização, não sendo possível comprá-los ou reproduzi-los, conforme afirma McLean (1995, p. 3).

Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis ao das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

Daí a importância de alinhar este ativo intangível – o capital humano – às estratégias corporativas, no intuito de criar valor à organização, como descrito no próximo item.

2.4.2 Alinhamento do capital humano com a estratégia e sua execução

De acordo com Beatty, Becker e Huselid (2005), o termo capital humano denota um recurso capaz de gerar um fluxo de benefícios mais valioso do que seus custos. Sob a perspectiva da empresa, o capital humano alcança seu valor mais alto quando esses benefícios assumem a forma de comportamentos relevantes para a execução da estratégia. O valor estratégico das habilidades e os comportamentos dos empregados decorrem de sua contribuição para a execução da estratégia da empresa. Como consequência, o alinhamento da estratégia do capital humano com a estratégia do negócio é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais e para a criação de valor à organização.

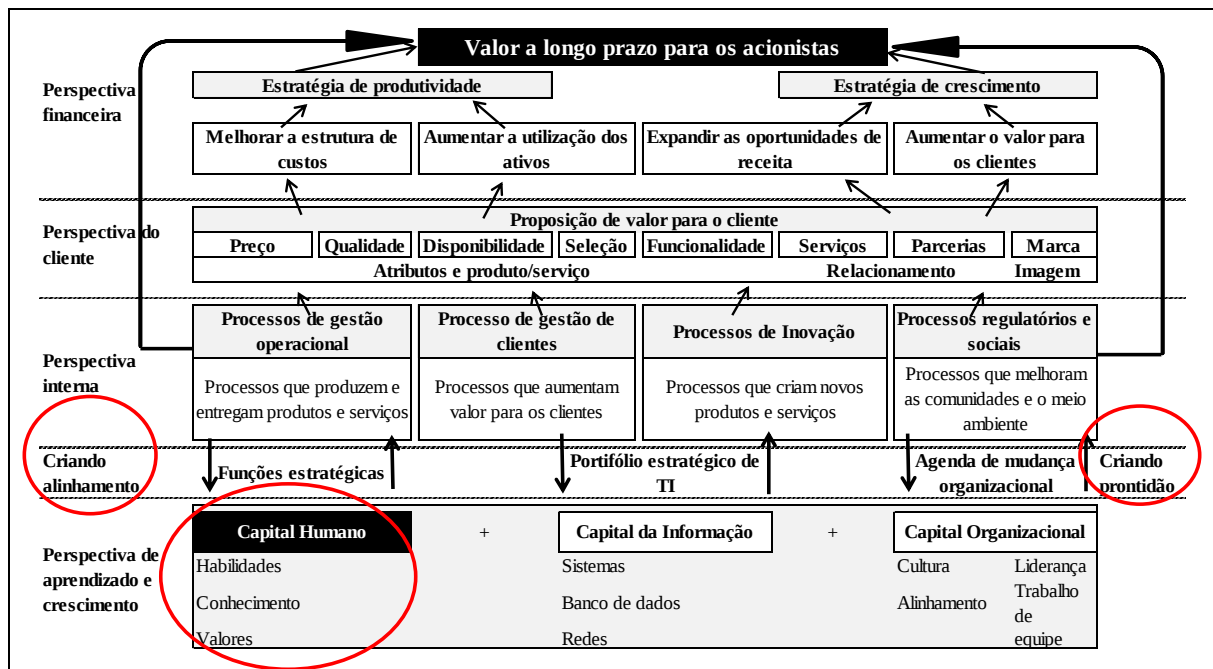
O que remete aos seguintes questionamentos: Como assegurar a execução da estratégia? Como fazer com que todos os empregados convertam a estratégia em parte de seu trabalho diário?

Assim sendo, no auge da revolução da administração científica, o alinhamento de todos os empregados com a estratégia não era fator crítico, uma vez que as empresas dividiam complexas atividades de produção em sequências de tarefas consideravelmente mais simples. Os engenheiros e gerentes eram os responsáveis pela definição dos métodos e dos padrões de desempenho. Os empregados não precisavam compreender ou implementar a estratégia, assim podiam ser contratadas pessoas sem escolaridade e sem qualificação, afinal seriam treinados para as tarefas simplórias e repetitivas (KAPLAN; NORTON, 2000).

Atualmente, o cenário é outro, o trabalho deixou de ser de natureza puramente braçal, para fundamentar-se no conhecimento. Segundo Kaplan e Norton (2000), 50% do trabalho realizado nos países industrializados, já no ano de 2000, baseavam-se em conhecimento, executando atividades em engenharia, desenvolvimento de produtos, marketing, relacionamento com clientes, gerenciamento e administração, dentre outros. Nos dias atuais, o desafio das organizações é fazer com que capital humano esteja alinhado com as estratégias da empresa, que compreenda quem são os clientes para que seja capaz de descobrir formas de criar valor para os mesmos.

Como visto anteriormente, o capital humano é um ativo intangível, ou seja, algo que não pode ser percebido ou definido, mostrando a dificuldade das empresas em gerenciar e mesmo alinhar estes ativos à estratégia organizacional. Destaca-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, já comentada anteriormente, enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da empresa conforme mostra a Figura 15.

Figura 15 – Alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia para criar valor



Fonte: Adaptada pela autora com base em Kaplan e Norton (2004, p. 54)

Como apresentado na Figura 15, os ativos intangíveis devem estar alinhados à estratégia, a fim de criar valor, pois segundo Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis adquirem valor apenas no contexto da estratégia contribuindo com a sua execução.

Como exemplo pode-se imaginar que uma empresa deseje investir em treinamento de pessoal e tenha duas escolhas. A primeira consiste na realização de um programa de treinamento em *Total Quality Management* (TQM) sobre gestão da qualidade total ou um programa de treinamento em *Customer Relationship Management* (CRM) sobre a gestão do relacionamento com os clientes. Qual dos dois programas apresenta maior valor à empresa? Obviamente, a escolha depende da estratégia da organização. Se a empresa adota uma estratégia de menor custo total (como por exemplo, as empresas Dell e McDonald's), certamente apresentará maior valor o treinamento em TQM. Já, se a empresa seguir uma estratégia de solução total para os clientes (como fizeram as empresas IBM Consulting e Goldman Sachs) terá maior valor o treinamento em CRM. O mesmo investimento em treinamento gerará retornos maiores quando estiver alinhado com a estratégia da empresa.

Na concepção de Ulrich (2003) há várias tendências críticas que exigem alinhamento dos funcionários aos objetivos organizacionais, a saber:

- satisfação dos funcionários: muitas empresas avaliam esta satisfação com regularidade, porém não podem enganar-se acreditando que a satisfação é o

mesmo que o comprometimento. Considerar-se bem remunerado e bem tratado, não significa que os funcionários compreendam as metas organizacionais ao ponto de estarem comprometidos com as mesmas;

- b) ativo mais valioso: as organizações alegam que o funcionário é seu ativo mais valioso, porém ao verificar a frequência com que inspecionam seus estoques em comparação com a frequência que avaliam as atitudes e as habilidades de seus funcionários, é possível identificar que as empresas atribuem maior importância aos estoques físicos do que às capacidades dos empregados;
- c) três grupos de empregados: nem todos os empregados são igualmente importantes. Sugere-se que a empresa pense em três grupos de empregados: aqueles que trabalham em casa ou na sede corporativa; os de gerência intermediária e; o pessoal de linha de frente. Desse modo, as empresas devem questionar: Que grupo exerce maior influência sobre os relacionamentos e experiências dos clientes? Que grupo é beneficiário dos sistemas de remuneração mais criativos e dos melhores programas de instrução e treinamento? Em geral, as respostas destas perguntas apontarão as diferenças dos grupos e a importância dos mesmos;
- d) envolvimento dos clientes: algumas empresas estão aprendendo a envolver os clientes nas atividades de contratação, treinamento e recompensas referentes ao pessoal chave.

Segundo Kaplan e Norton (2004), as organizações com ênfase na estratégia utilizam o BSC em três processos diferentes para o alinhamento do capital humano com a estratégia:

- a) comunicação e educação: criando a consciência estratégica. Os empregados devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação, sendo a promoção do conhecimento e da compreensão dos empregados o objetivo de um processo de comunicação eficaz;
- b) desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes: gerentes devem auxiliar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. Os empregados devem compreender a maneira como são capazes de influenciar o sucesso da implementação da estratégia;
- c) sistemas de incentivos e recompensas (o contracheque equilibrado): os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização, da mesma forma, quando a empresa fracassa, é preciso

que sintam impactos em relação aos prejuízos da empresa. Os sistemas de recompensas e incentivos representam a ligação entre o desempenho organizacional e as recompensas individuais.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) corroboram com as ideias de Kaplan e Norton (2004) afirmando que a implementação estratégica bem sucedida é aquela induzida pelo foco estratégico dos funcionários, pelo alinhamento estratégico de recursos humanos e por um sistema equilibrado de mensuração de desempenho.

Ainda segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o fundamento da estratégia do capital humano criador de valor, é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa, pois são as ações e atitudes que permitirão alinhar o capital humano às estratégias corporativas com a finalidade da criação de valor às empresas.

Ulrich (2003) salienta a importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, porque agrega resultados para as mesmas e possibilita a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho, afirmando que o departamento tradicional de recursos humanos é frequentemente ineficaz, incompetente e dispendioso.

Segundo Kaplan e Norton (2006), as organizações devem orientar o desenvolvimento de líderes e ajudar a moldar a cultura organizacional. Embora difícil de quantificar, a boa liderança e uma cultura que apoie a mudança são habilitadores fundamentais do sucesso na execução da estratégia. O principal objetivo do desenvolvimento desses ativos é garantir o seu alinhamento com a estratégia corporativa.

Desse modo, a estratégia é formulada no topo da organização, mas deve ser executada também pela base. Se os funcionários não a compreenderem ou não estiverem motivados para executá-la, a estratégia estará condenada ao fracasso. O alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais, os programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia de negócios, tornando-se vantagens competitivas duradouras (RAMPERSAD, 2004; KAPLAN; NORTON, 2006; ARANTES; HALICKI; STADLER, 2011).

Intuitivamente, as empresas possuem conhecimento de que o capital humano agrega valor para o resultado final. A questão sempre presente é: como quantificar isto? Segundo Frangos (2005), o valor do capital humano pode ser mensurado por meio do grau de preparação para dar suporte à estratégia. Para tanto é necessário compreender o que significa a prontidão estratégica do capital humano.

À primeira vista, parece assustador mensurar os ativos como capacidades e alinhamento de empregados, tecnologia da informação, clima e cultura organizacional, cuja principal função é a intangibilidade, mas segundo Kaplan e Norton (2004) alguns critérios de medição destacam-se com clareza. O valor desses itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem isoladamente. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. Sendo a recíproca também verdadeira, os ativos intangíveis que não estiverem alinhados com a estratégia não criarão valor, por maior que tenha sido seu custo.

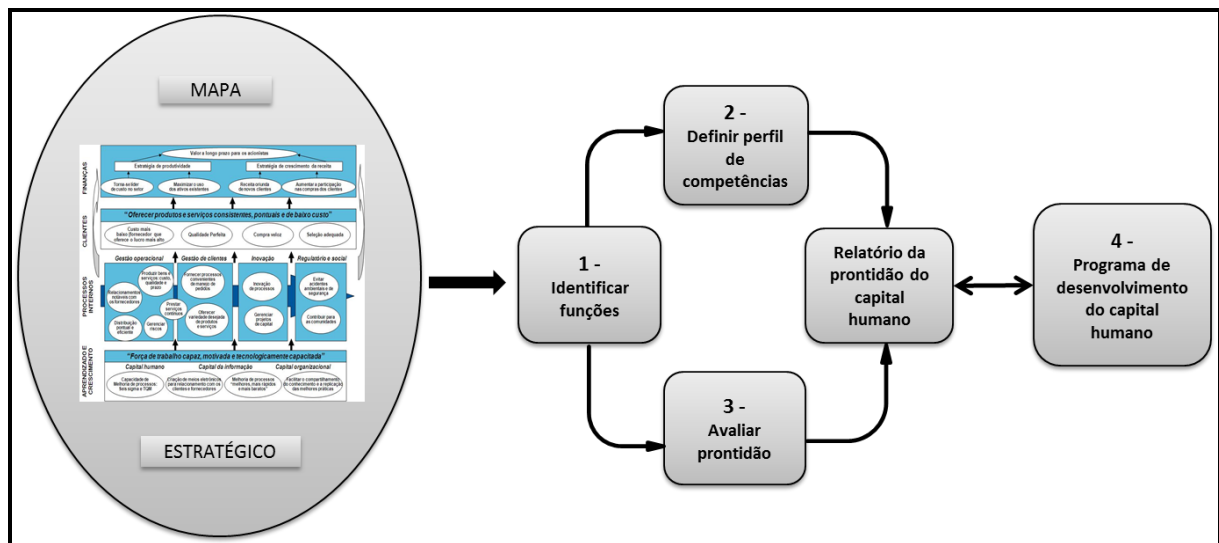
Como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização surge o conceito de prontidão estratégica, que é semelhante à liquidez – quanto mais alto o nível de prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para à execução da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

A prontidão estratégica é um indicador que representa a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* entre os empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia da empresa. Diante disto as organizações necessitam identificar as necessidades de capital humano para a execução da estratégia, analisar a lacuna entre as necessidades desse capital humano e o atual estado de prontidão dos empregados e desenvolver programas para fechar a lacuna entre a demanda e a disponibilidade.

Assim sendo, o capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização extraia valor das competências dos empregados. O mapa estratégico identifica os poucos processos internos críticos que imprimem diferenciação na estratégia. Esses processos determinam o conjunto de funções estratégicas que criam condições para o desempenho excepcional dos processos internos críticos. Então, os executivos podem desenvolver perfis de competências para as funções estratégicas e aplicar métodos de avaliação padronizados para medir a prontidão do capital humano e as lacunas de competências estratégicas, as quais, por sua vez, determinam a agenda dos programas de desenvolvimento de capital humano, que aumentarão a prontidão estratégica do capital humano na organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em síntese, o processo de avaliar a prontidão estratégica do capital humano, segue uma sequência, conforme ilustra a Figura 16.

Figura 16 – Modelo da prontidão do capital humano



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 231)

1. identificação das funções estratégicas: todas as funções são importantes para a organização, caso contrário, não se contratariam e remunerariam pessoas para executá-las, porém algumas funções exercem impacto muito maior do que outras sobre a estratégia. Cabe à gestão estratégica identificar e focalizar as poucas funções que determinam o sucesso estratégico;
2. definição do perfil de competências: descrição do conhecimento, das habilidades e dos valores, com nível considerável de detalhes, que o empregado necessita para ser bem sucedido em determinada função;
3. avaliação da prontidão estratégica: avaliar as atuais capacidades e competências dos empregados em funções estratégicas;
4. programa de desenvolvimento do capital humano: concentrar investimentos no capital humano e desenvolver programas para a quantidade relativamente pequena de empregados que exercem funções estratégicas, com isso atingindo desempenho superior com maior rapidez e menos despesas.

Kaplan e Norton (2004) também trazem a prontidão informacional e organizacional, pois a prontidão do capital humano é uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso da organização. O presente trabalho apresenta somente o conceito de prontidão estratégica do capital humano, pois trata-se do foco deste estudo.

Davenport, Harris e Shapiro (2010) complementam afirmando que quanto maior for o envolvimento e compromisso dos funcionários de uma empresa para a execução de uma

estratégia, maior será a produtividade e maiores serão os resultados da organização, permitindo a criação de valor.

Dada à importância do capital humano na criação de valor das empresas, como esclarece Graça (2011), o grupo gestor deve administrar de forma rigorosa, potenciando o seu desempenho e reunindo os meios para que a produtividade dos seus funcionários seja a melhor e, deste modo, possa elevar o valor das empresas.

Para comprovar tal afirmação, foram desenvolvidos estudos importantes que assinalam para a relação entre a gestão do capital humano e os resultados do negócio. Os estudos mostraram que sob o ponto de vista teórico, os pesquisadores argumentam que os funcionários motivados são mais eficazes e provavelmente poderão atingir elevado desempenho nas empresas por intermédio de um maior empenho e dedicação (GRAÇA, 2011).

Conforme cita Graça (2011), um desses estudos demonstrou que 7% de redução na rotatividade de funcionário oportunizou um aumento nas vendas de 27.000US\$ e 4.000US\$ de lucro por funcionário (BECKER; HUSELID, 2006). Outro estudo efetuado na Sears (RUCCI; KIRN; QUINN, 1998) provou que 5% de melhoria na ‘atitude’ dos funcionários propiciou melhorias de 1,3% na satisfação dos clientes e 5% no rendimento. Como explicam Grant e Sumanth (2009), do ponto de vista teórico, os investigadores têm argumentado que os trabalhadores motivados são mais eficazes e provavelmente irão atingir alta *performance* nas empresas por meio de um maior empenho e dedicação.

Segundo Davenport, Harris e Shapiro (2010), as melhores empresas visualizam os seus funcionários não apenas como indivíduos, mas também como uma fonte de dados coletivos que os gestores podem contar para tomar as melhores decisões sobre o talento. Conforme Graça (2011), o investimento em capital humano apresenta impacto positivo no desempenho financeiro das organizações, propiciando um desempenho maior, obtenção de vantagem competitiva sustentável e também na criação de valor nas empresas.

Nascimento e Cavenaghi (2008) explicam que em síntese, para transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário as empresas precisam propiciar a capacitação, a comunicação, a definição clara dos objetivos, a remuneração variável e treinamento e desenvolvimento e, além disso, as empresas que empregam o sistema do BSC necessitam de uma contribuição ativa de todos os funcionários para a implementação e a execução de qualquer estratégia, no intuito de proporcionar criação de valor à empresa.

Os autores acrescentam que “uma boa maneira de aumentar o interesse dos funcionários da organização pelos componentes da estratégia, é desenvolver um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipes e não para os indivíduos” (NASCIMENTO; CAVENAGHI, 2008, p. 8).

Assim sendo, com tal motivação, e focalizando a relevância do trabalho em equipe na execução da estratégia, os funcionários transformarão as tarefas diárias em um caminho mais adequado para alcançarem os objetivos da estratégia e, conseqüentemente a compreenderão melhor. Neste sentido, para que as organizações se mantenham competitivas e, continuem sendo capazes de enfrentar as mudanças na dinâmica empresarial, não bastará somente o desenvolvimento e a implantação de estratégias para a obtenção da vantagem competitiva, mas também, a manutenção de funcionários atualizados e capacitados em conformidade com as estratégias organizacionais, com a finalidade de criar valor à organização.

2.4.3 Desafios na gestão do capital humano

Para Beatty, Becker e Huselid (2005), o novo papel do capital humano e dos sistemas gerenciais necessários para realizar o potencial estratégico, representa uma ruptura drástica em relação ao passado, uma vez que esta situação exige que os *Chief Executive Officers* (CEOs) e a alta gerência pensem de maneira diferente sobre o que significa eficácia na gestão de pessoas e como mensurar o desempenho da força de trabalho. Esta distância entre os métodos tradicionais de gestão e o potencial ainda inexplorado da nova abordagem apresenta três desafios, que podem ser visualizados na Figura 17.

Figura 17 – Os três desafios do sucesso na avaliação da gestão do capital humano

Desafios	Descrição
Desafio da perspectiva	Será que todos os nossos gerentes compreendem como as capacidades e os comportamentos da força de trabalho impulsionam a execução da estratégia?
Desafio dos critérios de avaliação	Será que identificamos e coligimos os indicadores certos do sucesso da força de trabalho; dos comportamentos dos líderes e do pessoal; das competências do pessoal; e da mentalidade e cultura do pessoal?
Desafio da execução	Será que nossos gerentes dispõem de meios, recursos e de motivação para usar esses dados, a fim de divulgar a intenção estratégica e monitorar nosso progresso na execução da estratégia?

Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 14)

Ainda segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), o objetivo da estratégia do capital humano é impulsionar a execução da estratégia da empresa de forma eficaz, tendo como ênfase maior, a diferenciação, para que de fato o capital humano realize seu propósito.

Os exemplos mais comuns de não-diferenciação nas estratégias de capital humano se encontram nas áreas de gestão do desempenho e das recompensas. Nas maioria das empresas é muito pequena a diferenciação entre funcionários de alto desempenho e funcionários de baixo desempenho [...]. O resultado é que o talento de alto desempenho é pouco motivado e tende a sair da empresa, enquanto o talento pouco produtivo se sente muito motivado e raramente deixa a organização. Com o passar do tempo, esta situação resulta em deterioração dos níveis de desempenho em geral e em redução da eficácia na execução da estratégia (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005, p. 36).

A quantidade de diferentes elementos do capital humano que poderiam ser mensurados em qualquer organização é elevada. Alguns úteis, outros irrelevantes e outros ainda realmente contraproducentes para a execução eficaz da estratégia, sendo assim, para se ter um *scorecard* do capital humano eficaz para a avaliação da força de trabalho, segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), é necessário que os critérios de avaliações sejam: 1) práticos: de fato é possível coletar os dados a serem analisados?; 2) facilmente compreendidos: todos os funcionários da empresa conseguem aprender os conceitos?; 3) factíveis: os gerentes podem utilizá-lo para melhorar os principais processos internos?, para esclarecer tais questionamentos, no próximo item é descrito sobre o *scorecard* do capital humano.

2.4.4 Scorecard do Capital Humano

David Ulrich ao escrever a introdução do livro de Beatty, Becker e Huselid (2005 [s.p.]), intitulado ‘*Scorecard* para Recursos Humanos’, enfatizou que muitas vezes mede-se o que é fácil ao em vez do que é certo, e que é necessário aprender o que é mais importante nos critérios de avaliação do impacto dos investimentos em capital humano. Segundo o autor, não é só a atividade que conta, mas o impacto desta atividade sobre os resultados da organização. “O importante não é o número de dias em treinamento, mas a influência do treinamento sobre os indivíduos e sobre a organização” reforça o autor.

Em RH, contamos o número de dias que os gerentes passam em treinamento, o custo do treinamento ou o nível de satisfação com o treinamento, por se tratar de indicadores cuja monitoração é relativamente fácil, não porque medem o que realmente importa (ULRICH in BEATTY, BECKER E HUSELID, 2005 [s.p.]).

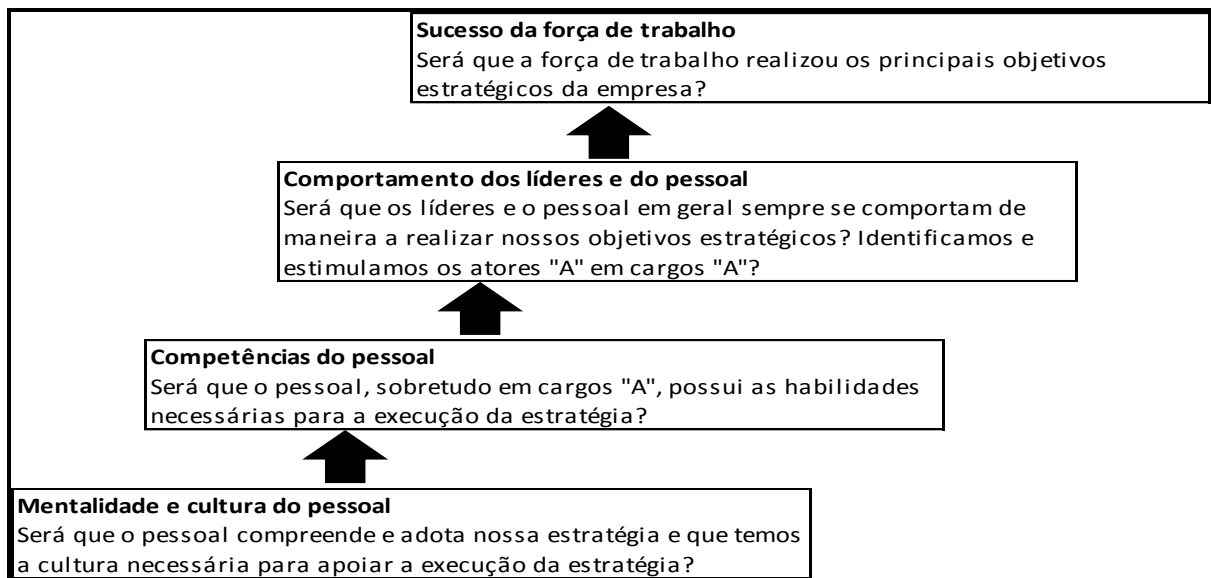
Para Beatty, Becker e Huselid (2005), a gestão do sucesso da força de trabalho, também entendido por sucesso do capital humano, apresenta a necessidade de diferenciação – dos empregados, dos cargos e da maneira como a empresa gerencia o desempenho – com base na estratégia competitiva e nos objetivos operacionais da empresa. Ainda segundo os mesmos autores, quase sempre as empresas com estratégias organizacionais muito diferentes adotam estratégias de capital humano semelhantes, fazendo com que um dos ativos mais importantes da empresa, o capital humano, transforme-se num de seus recursos com pior desempenho.

Assim, o desafio maior para os gestores é identificar como o sucesso da força de trabalho pode contribuir significativamente para o sucesso da estratégia organizacional e como medir este avanço para a criação de valor à empresa ao que fez surgir os elementos do *scorecard* do capital humano apresentados no próximo item.

2.4.4.1 Elementos do *scorecard* do Capital Humano

O *Scorecard* do Capital Humano (SCH), segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), apresenta quatro elementos, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 – Elementos do *scorecard* do capital humano



Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 75)

Para a definição dos elementos do SCH, Beatty, Becker e Huselid (2005) partem da premissa que os resultados financeiros exigem resultados operacionais específicos, determinado sucesso da força de trabalho, que por sua vez decorre de comportamentos

específicos dos líderes e do pessoal em geral. Os comportamentos dos líderes e do pessoal são função das competências da força de trabalho e, as competências, os comportamentos e os resultados decorrem da mentalidade e da cultura organizacional. Em outras palavras, a mentalidade e a cultura geram competências, assim essas competências possibilitam os comportamentos certos e esses comportamentos criam condições para o sucesso da força de trabalho.

Por sua vez a relação existente entre o BSC e o capital humano é definida na Figura 19, por meio da demonstração de Beatty, Becker e Huselid (2005) de como o *scorecard* do capital humano se enquadra no contexto da avaliação do desempenho estratégico pelo uso do BSC.

Figura 19 – Gestão do capital humano para executar a estratégia

<i>Scorecard de RH</i> ←		<i>Scorecard do Capital Humano</i> ←		<i>Balanced Scorecard</i>	
		Sucesso dos clientes Que desejos e expectativas específicas dos clientes devem ser satisfeitos?		Sucesso financeiro Que objetivos financeiros específicos devem ser cumpridos?	
		Comportamentos dos líderes e do pessoal Será que os líderes e o pessoal sempre se comportam de maneira a alcançar nossos objetivos estratégicos?		Sucesso da força de trabalho Será que o pessoal contribui para realizar os principais objetivos estratégicos da empresa?	
				Sucesso operacional Que processos operacionais internos específicos devem ser otimizados?	
Sistemas de RH * Alinhar * Integrar * Diferenciar		Mentalidade e cultura do pessoal Será que o pessoal compreende e adota nossa estratégia e temos a cultura necessária para promover a execução da estratégia?		Competência do pessoal Será que os empregados, sobretudo nos cargos-chave ou nos cargos "A", têm as habilidades necessárias para executar a estratégia?	
Competências do pessoal de RH * Parceiros estratégicos * Agentes de mudanças * Defensores dos empregados * Especialistas em administração		Práticas de RH * Composição dos cargos * Provimento de pessoal * Desenvolvimento * Gestão do desempenho * Recompensas * Comunicação			

Fonte: Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 4)

As setas no alto da Figura 19 movimentam-se do BSC para o *scorecard* de recursos humanos, refletindo o processo de desenvolvimento que começa com uma descrição clara da estratégia e dos objetivos operacionais da empresa, assim como o desenvolvimento de um mapa estratégico que demonstra a relação de causa e efeito significativos no processo de criação de valor. Em seguida ocorre o processo de desenvolvimento de uma estratégia e de

um *scorecard* do capital humano. Completando-se, finalmente, com o processo de desenvolvimento da estratégia e do *scorecard* de recursos humanos.

Contudo, o processo de criação de valor flui na direção oposta, pois a área de recursos humanos é responsável pelo projeto e pela implementação do sistema de gestão de pessoas (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005). Observando-se, ainda, a Figura 19 é possível identificar que não se trata apenas de uma inclusão do capital humano ao mapa estratégico, mas sim, de vincular a estratégia do capital humano à estratégia do negócio.

Conforme já mencionado anteriormente existe uma infinidade de indicadores de SCH que podem ser utilizados pelas empresas, porém o principal desafio é selecionar os mais aplicáveis, escolha esta que deve ser orientada pela estratégia da empresa.

Nas Figuras 20 a 23 são apresentados alguns exemplos de indicadores referentes a cada elemento do SCH, não sendo a intenção aqui esgotar os indicadores existentes possíveis de serem aplicados, mas apenas exemplificados.

Figura 20 – Alguns indicadores de sucesso da força de trabalho

Indicadores de sucesso da força de trabalho	
Intenção do cliente de voltar a comprar	Porcentagem de propostas que resultaram em pedidos
Volume de novas compras efetuadas pelos clientes	Porcentagem de queixas de clientes recorrentes
Tempo decorrido entre o pedido e a entrega	Vendas geradas por crescimento orgânico
Porcentagem de retenção dos clientes	Vendas efetuadas a novos clientes
Porcentagem de satisfação dos clientes	Percepção do valor dos produtos pelos clientes “A”
Porcentagem de retenção dos clientes “A”	Tempo de resposta nas consultas de clientes
Porcentagem de clientes “C” que migraram para a concorrência	Percepção da empresa como líder de mercado pelo público
Quantidade de clientes para os quais a empresa é fornecedora preferida	Redução percentual das despesas gerais e administrativas em determinado ano
Porcentagem de vendas devolvidas	Consciência da qualidade da marca pelos clientes
Quantidade de sugestões dos clientes recebidas e/ou implementadas	Avaliação da governança corporativa pelos acionistas
Porcentagem dos clientes externamente satisfeitos com os serviços	Porcentagem de clientes que tiveram suas expectativas quanto aos produtos e serviços atendidas
Porcentagem de produtos entregues sem defeito	Qualidade dos lançamentos de novos produtos
Quantidade de acionistas que se desfazem de suas ações por ano	Quantidade e natureza das queixas dos clientes
Avaliação dos representantes de serviços aos clientes por pesquisadores disfarçados	Quantidade e natureza dos elogios dos clientes

Fonte: Adaptada pela autora com base em Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 76)

Na Figura 20 verificam-se os indicadores de sucesso da força de trabalho, primeiro elemento do SCH, são relacionados diretamente com a execução da estratégia da empresa e impulsionados diretamente pelas competências e iniciativas dos empregados. Tais indicadores devem concentrar-se em descobrir se há ou não progressos na realização dos objetivos estratégicos da organização (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005). Este elemento – sucesso da força de trabalho – é considerado o mais importante do SCH, pois capta o resultado final do desempenho da força de trabalho.

O segundo elemento do SCH são os comportamentos dos líderes e do pessoal e trata-se diretamente das características de desempenho a serem apresentadas pelos gerentes e pelos funcionários para que a empresa promova o sucesso da força de trabalho, conforme mostra a Figura 21.

Figura 21 – Alguns indicadores de comportamento dos líderes e do pessoal

Indicadores de comportamento dos líderes e do pessoal	
Média da mudança nos resultados das avaliações de desempenho ao longo do tempo	Porcentagem de empregados que cumprem os objetivos referentes à satisfação do cliente
Consistência e clareza das mensagens da alta administração e de recursos humanos	Porcentagem de empregados que manifestam satisfação com as práticas de troca de informações
<i>Turnover</i> do pessoal por nível de desempenho	Índices de sucesso nas contratações externas
Porcentagem de aproveitamento do pessoal interno no preenchimento de vagas	Porcentagem de empregados que reconhecem a eficácia dos treinamentos
Eficácia do compartilhamento de informações entre departamentos	Porcentagem de habilidades adquiridas em determinado tempo
Extensão do trabalho em equipe interfuncional	Porcentagem de sugestões que estão sendo implementadas
Extensão do aprendizado organizacional	Porcentagem de vagas preenchidas antes do prazo
Intensidade do esforço de funcionários, nas situações de urgência	Porcentagem do pessoal em condições de ser promovido
Conhecimento do compartilhamento das melhores práticas	Porcentagem de retenção de pessoal com competências essenciais
Quantidade de programas disponíveis para que os clientes reconheçam os comportamentos e as realizações dos funcionários	Porcentagem de melhorias nos principais indicadores referentes à satisfação dos clientes
Porcentagem das promoções de mulheres e minorias	Desempenho dos novos empregados
Porcentagem de empregados que fazem auto avaliações	Pedidos de transferência por supervisor
Porcentagem de funcionários que apresentam sugestões	Índices de retenção do capital humano considerado crítico
Porcentagem de funcionários elogiados por clientes por desempenho notável	Porcentagem de treinamento contínuo e equitativo de todos os funcionários

Fonte: Adaptada pela autora com base em Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 79)

O terceiro elemento do SCH são as competências do pessoal que são as condições necessárias, mas não suficientes para produzir resultados – as pessoas devem estar de fato motivadas para executar a estratégia, conforme mostra a Figura 22.

Figura 22 – Alguns indicadores das competências do pessoal

Indicadores das competências do pessoal	
Reserva de agentes de mudança para atender às necessidades da empresa	Extensão em que a empresa compartilha grande quantidade de informações relevantes abertamente
Nível de compreensão das ligações entre os indicadores para incentivos e os indicadores da empresa	Extensão em que a equipe executiva é considerada eficaz pelo pessoal, na comunicação da missão e da visão
Resultado da pesquisa sobre o comprometimento dos funcionários	Extensão em que a equipe executiva é visualizada pelo pessoal como fonte de motivação e de energia
Extensão em que a empresa converteu sua estratégia em objetivos e metas específicas que orientem a ação dos empregados no curto, médio e longo prazos	Porcentagem do pessoal que concorda que a capacidade de mudança é essencial para o sucesso da empresa
Extensão em que a empresa é conhecida pelos talentos notáveis	Porcentagem de empregados considerados altamente motivados
Extensão em que a empresa é conhecida pela mentalidade compartilhada	Porcentagem de empregados conscientes de que o aumento da competência é fundamental para a segurança no emprego
Extensão em que a empresa é conhecida por sua responsabilidade	Porcentagem de novos funcionários com desempenho satisfatório, seis meses após a contratação
Extensão em que a empresa é capaz de definir atribuições e de responsabilizar as pessoas por seus resultados	Índice de retenção de capital humano crítico durante períodos de transformação ou de transição organizacional
Extensão em que a empresa é conhecida por sua capacidade de inovação	Índice de sucesso das contratações externas para lançar as sementes do esforço de mudança
Aumento da competência de funcionários	Lacuna entre as capacidades existentes e necessárias nos cargos “A”
Extensão em que a liderança de Recursos Humanos participa desde o início da seleção de empresas a serem adquiridas	Porcentagem de empregados considerados altamente capazes
Extensão em que a empresa é conhecida pela capacidade de aprendizado	Porcentagem de “C” em cargos “A”
Extensão em que se conhecem estratégia competitiva e os objetivos operacionais da empresa	Qualidade do desenvolvimento de pessoal e das oportunidades
Extensão em que o funcionário tem acesso rápido às informações e aos conhecimentos necessários	Proporção de que os funcionários regrediram na última avaliação de desempenho

Fonte: Adaptada pela autora com base em Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 80-81)

Como o comportamento do pessoal é administrado pelos gestores, a clareza sobre o que efetivamente se espera desse pessoal é muito importante para o processo de mensuração. Desse modo, o sucesso estratégico requer estratégia e força de trabalho diferenciados e

exclusivos, de modo a desenvolver características próprias e sem igual (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

As competências do pessoal compreendem os conhecimentos, as habilidades, as capacidades e os traços de personalidade que constituem os fundamentos do comportamento dos indivíduos. É necessário que as competências sejam diferenciadas com base nos indutores do desempenho estratégico, ou seja, as várias áreas de negócios exigirão diferentes perfis de competências e todo o sistema de avaliação e gestão de pessoas precisa ser sensível a essas distinções. Os gerentes devem se perguntar: Quais são as habilidades e as competências específicas do pessoal? Será que são os atributos adequados para a execução da estratégia? Para o sucesso é necessário unir competências certas e motivação suficientes?

O quarto elemento do SCH consiste na mentalidade e cultura do pessoal que são importantes, pois ajudam a produzir os comportamentos e competências necessários à execução da estratégia, como demonstra a Figura 23.

Figura 23 – Alguns indicadores da mentalidade e da cultura do pessoal

Indicadores da mentalidade e da cultura do pessoal	
Extensão em que a visão é clara e compreendida por todos	Extensão em que a cultura organizacional respalda um nível adequado de assunção de riscos
Amplitude da mudança na mentalidade dos funcionários	Extensão em que o pessoal acredita que seu trabalho é desafiador e importante
Extensão em que o pessoal é receptivo ao <i>feedback</i> de várias fontes	Extensão em que o pessoal acredita que prevalece no grupo forte cultura positiva e intenso espírito de equipe
Consistência e clareza das mensagens da alta gerência e de Recursos Humanos	Extensão em que o pessoal considera adequada a estratégia competitiva
Diversidade de ideias	Força da “marca” do emprego
Extensão que os empregados são capazes de descrever as estratégias de Recursos Humanos da empresa	Extensão em que a empresa executa com eficácia sua estratégia
Extensão em que os empregados são capazes de descrever a intenção estratégica da empresa	Mentalidade de prontidão dos empregados para a transição estratégica
Extensão que os empregados compreendem como seu trabalho contribui para o sucesso da empresa	Extensão em que os valores são expressos com clareza e compreendidos por todos
Extensão em que a cultura promove a boa comunicação entre os funcionários	Extensão em que os funcionários se orgulham de trabalhar para a empresa
Extensão em que a cultura reconhece os resultados diferenciados de atores “A” versus atores “C” e de cargos “A” versus cargo “C”	Porcentagem de gerentes segundo os quais a cultura organizacional promove um ambiente positivo para o processo decisório
Extensão em que os empregados são capazes de decidir e agir, sem aprovação, quando possuem informações e capacidades	Extensão em que se dispõe em toda a organização de processos que garantem debates amplos e decisões descentralizadas em torno de obstáculos à execução da estratégia

Fonte: Adaptada pela autora com base em Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 83-84)

Como se verifica na Figura 23, a cultura organizacional reflete os valores básicos da empresa sobre que comportamentos são adequados em toda a organização, sendo fundamental que a força de trabalho esteja impregnada de uma mentalidade orientada ao alto desempenho e à execução da estratégia.

Enfatizando-se aqui também a diferenciação, ou seja, reforçar a noção de que alguns cargos e posições são mais estratégicos e mais valiosos, por sua influência direta sobre os indutores estratégicos. A cultura do alto desempenho exige que se identifiquem os bons funcionários e os maus funcionários e que se gerenciem com eficácia ambos os níveis de desempenho, sendo que os gerentes de linha assumem papel crítico no desenvolvimento e preservação da cultura de alto desempenho.

Segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), as empresas tratam a gestão de pessoas sob uma perspectiva equivocada, em vez de concentrar-se em como executar a estratégia por meio do desempenho da força de trabalho. Em muitas empresas a mais alta prioridade é o controle de custos e o foco geralmente se concentra na função de recursos humanos. Essa tendência geralmente se reflete em critérios de avaliação comuns em recursos humanos, como exemplos: custo por admissão de pessoal, prazo para o preenchimento de vagas ou despesas de recursos humanos por empregado, dentre outros.

Na intenção de contribuir para a mudança deste cenário, Beatty, Becker e Huselid (2005) sugerem que os gerentes devem desenvolver um sistema de mensuração que demonstre claramente o impacto das pessoas sobre o desempenho da empresa. Os gerentes devem adotar uma perspectiva radicalmente diferente, que se concentre em como desempenhar um papel central na implementação da estratégia da empresa. Segundo os autores, com uma arquitetura estratégica adequada, os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor.

2.5 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após o desenvolvimento da revisão bibliográfica realizada, pode-se entender com mais clareza os aspectos fundamentais que assinalam a importância do capital humano na execução da estratégia, consequentemente criando valor para as organizações.

Além disso, sob ponto de vista teórico, não só é possível, mas também, necessária a realização do alinhamento do capital humano com as estratégias organizacionais. As

organizações que conquistarem esta sinergia entre sua força de trabalho e suas estratégias poderão ter uma vantagem competitiva duradoura e sustentável.

Porém, o referido processo apesar de possível, não é tão simples de ser realizado. Requer envolvimento constante de áreas e profissionais de planejamento estratégico, gestão de pessoas e gestores de linha, bem como, clareza na formulação e execução da estratégia. Necessita de um olhar constante no que se refere à estratégia e sua ligação com o capital humano da organização, que deve entender o seu papel na execução da estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2000; 2003; 2004; 2006), o capital humano deve estar alinhado à estratégia, pois somente no contexto da estratégia, para cuja execução deve contribuir, criará valor.

Para tanto, três processos são considerados fundamentais para tal alinhamento: a comunicação e a educação; o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; e, os sistemas de incentivos e recompensas; com indicadores totalmente voltados à execução da estratégia. Estes processos devem estar claramente definidos e descritos dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, que, segundo os autores, é a sustentação e a garantia de execução das demais perspectivas previstas no BSC. A referida perspectiva apresenta como foco principal: as capacidades dos funcionários; as capacidades dos sistemas de informações; e, a motivação, o *empowerment* e o alinhamento.

Para se obter o melhor do capital humano, segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), a empresa, por intermédio de seus gestores, precisa ser capaz de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. E não basta ter uma lista de indicadores importantes não financeiros, mas é preciso compreender e incorporar a lógica causal que valoriza os aspectos não financeiros.

Um exemplo disto é a forma de mensuração dos treinamentos e capacitação de pessoal que são medidos pela quantidade de horas de treinamento, quando na verdade o que importa é saber se o treinamento de fato está atrelado à necessidade de execução da estratégia, ou ainda, saber se quem foi treinado é cargo importante e chave para a empresa.

Em conformidade com Beatty, Becker e Huselid (2005), para o alinhamento do capital humano com a execução da estratégia ocorrer é necessário criar um *Scorecard* de Capital Humano, com clara relação de causa e efeito em prol da execução da estratégia, levando-se em consideração os quatro elementos principais: o sucesso da força de trabalho; o comportamento dos líderes e do pessoal; as competências do pessoal; e, a mentalidade e

cultura do pessoal. Lembrando que a determinação dos indicadores deve ser totalmente orientada pela estratégia organizacional.

Rodrigues (2011) conclui, a partir de análise dos resultados das pesquisas empíricas realizadas na tentativa de responder como o capital humano pode ser mensurado com o uso do *Balanced Scorecard*, que, apesar da falta de clareza apresentada nos conceitos adotados pelas empresas pesquisadas, são desenvolvidos programas de desenvolvimento de competências e de relacionamento, bem como, métricas definidas, amparadas e integradas com as estratégias do negócio.

Ainda segundo Rodrigues (2011) existe o direcionamento a partir do planejamento estratégico, ou seja, as empresas pesquisadas possuem definição de estratégias do negócio, objetivos estratégicos, objetivos departamentais, metas, indicadores e ações a serem realizadas para cada indicador definido, todas alinhadas e com as ações da área de recursos humanos também direcionadas pelo planejamento estratégico. Concluindo com isto a existência da relação entre BSC, capital humano e a gestão estratégica de recursos humanos.

Fernandes (2004) também realizou um estudo empírico visando examinar a relação entre as competências organizacionais e *performance*, dentre outros resultados encontrados, ele pode confirmar que a satisfação dos empregados contribui para alcançar as metas de processos internos.

Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo como um todo, descrevendo o método de pesquisa, a abordagem, a unidade de análise e a coleta e o tratamento dos dados.

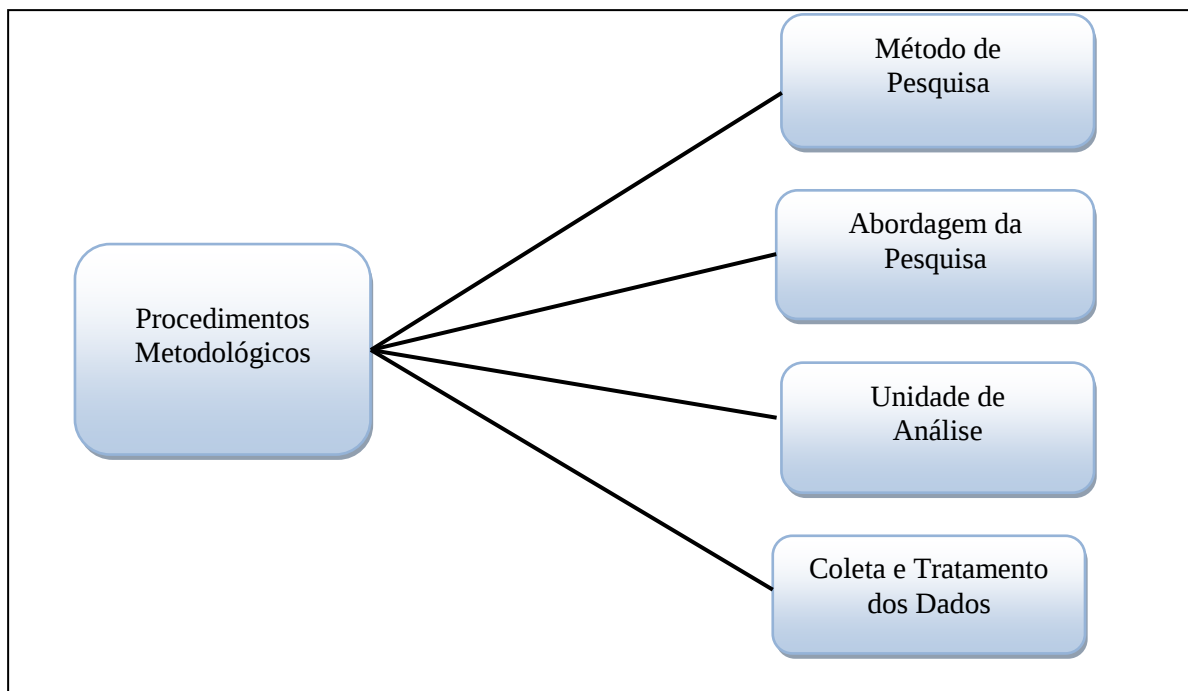
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar as respostas aos problemas que são propostos, sendo desenvolvida mediante a utilização dos conhecimentos científicos disponíveis e a aplicação cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Desse modo, a pesquisa desenvolve-se ao curso de uma sequência de etapas, desde a proposição do problema até a satisfatória apresentação e análise dos resultados obtidos, com a aplicação da pesquisa. Assim sendo, a classificação do estudo, sob a ótica proposta por Gil (2002), é caracterizada como uma pesquisa exploratória, pois apresenta como um de seus objetivos proporcionar uma maior familiaridade com o problema, além de buscar o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e utiliza-se na sequência o método de estudo de caso.

De forma a viabilizar os objetivos propostos no estudo, uma série de considerações metodológicas se fez necessária. As seções a seguir apresentam, portanto, os aspectos relacionados ao método de pesquisa, à abordagem de pesquisa, a definição da população e da amostra, bem como os procedimentos adotados na coleta e no tratamento dos dados. A Figura 24 demonstra as etapas dos procedimentos metodológicos utilizados para este estudo.

Figura 24 – Etapas dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborada pela autora

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia empregada para o desenvolvimento do estudo foi a pesquisa exploratória que segundo Gil (2002, p. 41), o planejamento da pesquisa exploratória é considerado simples e flexível “[...] de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Ainda segundo o autor: “Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Para o presente trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso. Mesmo não fornecendo base para uma generalização científica, neste estudo foi adotado o método de pesquisa de estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica, que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Ainda segundo Yin (2005), o método de estudo de caso inclui tanto estudos múltiplos (ou também conhecidos como multicase) como casos únicos. O estudo de caso único é mais utilizado quando se tem uma definição clara dos construtos e uma teoria bem formulada possibilitando, assim, uma investigação que satisfaça as condições de teste da teoria referenciada e também quando se tem natureza reveladora.

Por sua vez, o estudo de caso múltiplo se dá pela lógica da replicação, ou seja, realizar um caso único e gerar a possibilidade de comparação em outra unidade, prevendo resultados semelhantes ou até mesmo contrastantes (YIN, 2005).

Neste estudo, foi utilizado o método de estudo de caso de caráter múltiplo a fim de que se pudesse explicar, descrever e explorar as evidências que envolvem a investigação empírica em torno do problema de pesquisa apresentado, que consiste no seguinte questionamento: Como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas. E, conseqüentemente, poder realizar as comparações entre os casos na tentativa de evidenciar as variáveis que envolvem esta relação.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Do ponto de vista da abordagem de pesquisa, segundo Roesch (2012) existem dois tipos que devem ser considerados: a abordagem qualitativa e a quantitativa. A escolha do tipo

de abordagem a ser definido depende das variáveis que envolvem a pesquisa, considerando-se, principalmente a questão de pesquisa a ser respondida.

De acordo com Martins (2010), a abordagem deve ser coerente com a concepção metodológica, com as características da pesquisa e com o perfil do pesquisador. Ainda segundo o autor, na pesquisa qualitativa a preocupação é a coleta de dados sob a perspectiva dos indivíduos e a interpretação do ambiente que se está analisando. Por isso, a pesquisa que utiliza esta abordagem tende a ser menos estruturada na definição das variáveis de pesquisa para poder capturar perspectivas e interpretações das pessoas e do ambiente pesquisado, necessitando de um controle mais crítico. Para facilitar o delineamento da pesquisa, Roesch (2012) apresenta os propósitos de projetos, os métodos e as técnicas de coleta e de análise de dados, os quais estão identificados na Figura 25.

Figura 25 – Tipos de projetos, métodos e técnicas

Propósitos do Projeto	Método (delineamento)	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados
	Pesquisa Quantitativa		
Pesquisa aplicada (Gerar soluções potenciais para os problemas humanos) Avaliação de resultados (Julgar a efetividade de um plano ou programa) Avaliação formativa (Melhorar um programa ou plano e acompanhar sua implementação)	▪ Experimento de campo ▪ Pesquisa descritiva ▪ Pesquisa exploratória	▪ Entrevistas ▪ Questionários ▪ Observação ▪ Testes ▪ Índices e relatórios escritos	▪ Métodos estatísticos (frequência, correlação, associação...)
	Pesquisa Qualitativa		
	▪ Estudo de caso ▪ Pesquisa-ação ▪ Pesquisa participante	▪ Entrevistas em profundidade ▪ Uso de diários ▪ Observação participante ▪ Entrevista em grupo ▪ Documentos ▪ Técnicas projetivas ▪ Histórias de vida	▪ Análise de conteúdo ▪ Construção de teoria (<i>grounded theory</i>) ▪ Análise de discurso

Fonte: Roesch (2012, p. 127)

Para este estudo, foi considerada a abordagem essencialmente qualitativa, visto que é necessário captar a perspectiva dos gestores das empresas pesquisadas com relação ao capital humano e a execução da estratégia.

Da mesma forma que a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, possibilitou o acompanhamento da pesquisadora e a posterior análise dos dados necessários para responder a questão de pesquisa, tratado no item 3.4.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi composto, inicialmente, pela seleção de sete empresas do segmento de serviços, mais especificamente, pertencentes à alimentação coletiva, que fazem parte de um mesmo Grupo Empresarial.

Houve impossibilidade de entrevista com um gerente. Assim sendo, o gerente que não foi entrevistado é um dos dois líderes de uma das Empresas, com isso, optou-se por deixar a referida empresa fora da amostra, pois a mesma teria apenas um entrevistado, ficando seu perfil diferente das demais empresas pesquisadas.

Desta forma, o estudo ficou composto por seis empresas, as quais estão sediadas nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Juntas, as empresas de alimentação coletiva estudadas empregam 4.000 funcionários, dentre os quais estão os entrevistados que são: 04 diretores, 12 gerentes e 25 supervisores (41 entrevistados), que constituem a equipe de liderança e gestão das empresas pesquisadas, os quais a pesquisadora optou em denominar ‘entrevistados’, na transcrição dos resultados obtidos por questões éticas, cujos resultados são descritos no capítulo 4 deste estudo.

Apesar de totalizar 41 profissionais entrevistados, foram realizadas 54 entrevistas conforme está ilustrado na Tabela 3. Isto ocorreu, pois em alguns casos, os profissionais exercem a função em mais de uma empresa do Grupo em estudo.

Tabela 3 – Quantidade de entrevistados e entrevistas por empresa

Função	Total		Total das Entrevistas por Empresa					
	Profissionais	Entrevistas	A	B	C	D	E	F
Supervisor	25	31	18	4	3	2	2	2
Gerente	12	14	10	1	0	1	1	1
Diretor	4	9	2	1	2	1	1	2
Total	41	54	30	6	5	4	4	5

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações obtidas com as empresas pesquisadas

As entrevistas foram iniciadas na última semana de novembro de 2013 e concluídas em janeiro de 2014. Sendo o objetivo geral deste estudo compreender como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas. Foram convidados a participar desta pesquisa 100% dos líderes (diretores, gerentes e supervisores) pertencentes às seis empresas do Grupo. Desse modo, foram realizadas, efetivamente, 54 entrevistas com os líderes das seis empresas pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Como mencionado anteriormente, este trabalho é um estudo caracterizado como multicaso, conforme classificação de Yin (2005), com uma investigação de caráter exploratório e abordagem qualitativa, apresentando como procedimentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada em profundidade, a verificação de documentos e a observação participante, como identificado na Figura 26.

Figura 26 – Processo de coleta de dados com a triangulação de dados

Processo de Coleta dos dados	Ferramenta/Operacionalização
Entrevistas semiestruturada	Roteiro base para entrevista semiestruturada aplicado aos diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas (ver Apêndice A).
Observação participante	Participação em reuniões de planejamento estratégico; reuniões de resultados; reuniões operacionais e treinamentos promovidos pelas empresas estudadas.
Pesquisa documental	Atas de reuniões; <i>website</i> e material do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborada pela autora

O levantamento dos dados primários, como identificado na Figura 26, foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com os diretores, gerentes e supervisores, que constituem a equipe de gestão e liderança, de cada uma das seis empresas pesquisadas.

Como esclarece Roesch (2012, p. 159), a entrevista em profundidade é considerada como a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Para a autora, o objetivo da entrevista em profundidade consiste em “[...] entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador [...]”. A autora acrescenta ainda que “Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Neste estudo, cada entrevistado recebeu uma codificação que ficou constituída como entrevistado (1, 2, 3, 4..., 54). Importante salientar que na entrevista semiestruturada em profundidade, a pesquisadora teve uma participação ativa, apesar de utilizar um roteiro base, em que pôde realizar perguntas adicionais para esclarecer as questões que fossem fundamentais à compreensão do assunto e ao alcance dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas todas de forma pessoal, sendo algumas por meio presencial e, outras, devido à distância geográfica, por telefone e por *skipe*. Estas conversas foram gravadas e transcritas para posteriormente os dados serem tratados pela técnica de análise de conteúdo. As entrevistas duraram em média 47 minutos.

Convém mencionar que, fruto da revisão bibliográfica realizada (desenvolvida no capítulo dois deste estudo) e sintetizando o material apurado, a pesquisadora elaborou uma ferramenta de apoio que foi denominada ‘Matriz Capital Humano – Execução da Estratégia’, conforme ilustra a Figura 27.

A referida matriz foi utilizada como base para a elaboração do roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A. Por este motivo, as entrevistas foram iniciadas com os conceitos e os questionamentos do sistema de gestão e controle do *Balanced Scorecard* (BSC), para entender se os entrevistados apresentavam conhecimentos sobre o sistema de gestão estratégica adotado pelas empresas e seu planejamento.

Figura 27 – Matriz capital humano – Execução da Estratégia

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Perspectiva financeira	Perspectiva do cliente	Perspectiva dos processos internos	Perspectiva do aprendizado e crescimento
Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano				
Sucesso da força de trabalho	Será que a força de trabalho contribui para atingir os objetivos financeiros da empresa? Como?	Será que a força de trabalho contribui para atender as expectativas dos clientes? Como?	Será que a força de trabalho contribui para melhorar os processos operacionais internos? Como?	Será que a força de trabalho está sendo estimulada e preparada para atingir os objetivos estratégicos da empresa? Como?
Comportamentos dos líderes e do pessoal da força de trabalho	Será que os líderes e pessoal em geral sempre se comportam de maneira a atingir os objetivos financeiros da empresa? São identificados e estimulados os bons profissionais em cargos essenciais a fim de atingir os objetivos financeiros da organização? Como?	Será que os líderes e pessoal em geral sempre se comportam de maneira a atender as expectativas dos clientes? A empresa identifica e estimula os bons profissionais em cargos essenciais, a fim de atender as expectativas dos clientes? Como?	Será que os líderes e pessoal em geral sempre se comportam de maneira a melhorar os processos operacionais internos? A empresa identifica e estimula os bons profissionais em cargos essenciais, a fim de melhorar os processos operacionais internos? Como?	Será que os líderes e o pessoal em geral são estimulados e preparados para sempre se comportarem de maneira a realizar os objetivos estratégicos da empresa? São identificados e estimulados os bons profissionais em cargos essenciais para a empresa? Como?
Competências do pessoal	Será que o pessoal, sobretudo em cargos essenciais para a empresa, apresenta as habilidades necessárias para atingir os objetivos financeiros? Quais?	Será que o pessoal, sobretudo em cargos essenciais para a empresa, apresenta as habilidades necessárias para atender as expectativas dos clientes? Quais?	Será que o pessoal, sobretudo em cargos essenciais para a empresa, apresenta as habilidades necessárias para melhorar os processos operacionais internos? Quais?	Será que a empresa estimula o pessoal, sobretudo em cargos essenciais para a empresa, a desenvolver as habilidades necessárias para a execução da estratégia? Como?
Mentalidade e cultura do pessoal	Será que o pessoal compreende e adota a estratégia e a empresa apresenta a cultura necessária para atingir os objetivos financeiros? Como?	Será que o pessoal compreende e adota a estratégia e a empresa apresenta a cultura necessária para atender as expectativas dos clientes? Como?	Será que o pessoal compreende e adota a estratégia e a empresa apresenta a cultura necessária para melhorar os processos operacionais internos? Como?	Será que a empresa estimula e prepara o pessoal a compreender e adotar a estratégia e cultura da empresa para promover a execução da estratégia? Como?

Fonte: Elaborada pela autora com base na revisão bibliográfica (ver capítulo dois)

A primeira coluna da matriz, como mostra a Figura 27, contém os elementos do *Scorecard* do Capital Humano (SCH). Segundo Beatty, Becker e Huselid (2005), o SCH apresenta quatro elementos importantes para apoiar a execução da estratégia, que são: o sucesso da força de trabalho, o comportamento dos líderes e do pessoal, as competências do pessoal e a mentalidade e cultura do pessoal, como já descrito no capítulo dois deste estudo. Ainda segundo os autores, à medida que se alinha cada um destes elementos com a estratégia, desenvolvem-se perspectivas sobre como as pessoas podem contribuir para a execução da estratégia, criando com isso, valor para a organização.

A primeira linha da matriz, como demonstrado na Figura 27, contém as perspectivas do sistema de gestão da estratégia utilizado pelas empresas pesquisadas, o *Balanced Scorecard*, que são: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são contempladas no mapa estratégico das empresas pesquisadas e contém os objetivos, os indicadores e as metas relevantes à estratégia de cada empresa.

A partir dos questionamentos sobre a gestão do capital humano para executar a estratégia, apresentadas na Figura 27, foram elaboradas novas questões relacionando os elementos do SCH com as perspectivas do BSC. A partir desta ferramenta de apoio, a ‘Matriz Capital Humano – Execução da Estratégia’, o roteiro base para a entrevista foi elaborado, que se encontra no Apêndice A.

O roteiro base para as entrevistas foi elaborado considerando sete Blocos de perguntas. O Bloco I apresenta questões sobre o perfil dos entrevistados; no Bloco II constam as perguntas a respeito do conhecimento dos entrevistados sobre o sistema de indicadores de avaliação da gestão das empresas pesquisadas; e os Blocos III ao VII contemplam perguntas sobre as percepções, conhecimentos e experiências dos entrevistados a respeito da contribuição do capital humano com a execução da estratégia da empresa, verificando também se os elementos do *scorecard* do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia nas empresas pesquisadas.

Por sua vez, o levantamento de dados secundários foi realizado por intermédio da análise de documentos sobre a estruturação do sistema de indicadores de avaliação utilizado pela gestão. Estes dados constam em arquivos eletrônicos acessados pelo sistema de gestão informatizado das empresas pesquisadas. Como explica Roesch (2012, p. 165):

Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por

documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc.

A complementação das informações deste estudo, no intuito de estabelecer uma ligação entre as percepções expressadas em entrevista e a prática cotidiana, também ocorreu por meio de observação participante da pesquisadora.

De acordo com Yin (2005), a observação participante é quando o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas sim, assume uma variedade de funções dentro do estudo de caso, participando dos eventos que estão sendo estudados. Neste caso, a pesquisadora em questão é integrante da equipe que desenvolve o planejamento estratégico das empresas pesquisadas, bem como é a executiva principal de duas das empresas pesquisadas. Roesch (2012, p. 161) ressalta que a observação participante:

Na pesquisa em organizações, tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo.

Desta forma, a observação participante foi uma observação ativa da pesquisadora, momento em que o observador se envolve diretamente nos processos de planejamento e execução da estratégia, podendo levantar dados que contribuam para elucidar os fenômenos objetos do estudo.

Yin (2005) acrescenta que as três fontes de evidências citadas anteriormente (entrevistas, documentação e observação participante) estão entre as seis fontes de evidências comumente utilizadas ao realizar os estudos de caso. O autor menciona também que o pesquisador deve estar ciente de que uma lista completa de possíveis fontes pode ser bastante extensa, desta forma, as três fontes citadas não são as únicas. O mesmo autor reforça afirmando que as várias fontes são complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite uma vantagem importante que é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação dos dados (como identificado na Figura 26), tornando qualquer descoberta ou conclusão mais convincente e acurada (YIN, 2005).

Yin (2005) explica também que, para os estudos de caso, as informações devem ser interpretadas e não somente registradas mecanicamente e, para isso, o pesquisador deve

possuir um protocolo que contém o instrumento de coleta de informações e também os procedimentos e regras gerais a serem seguidos para utilizar o instrumento no intuito de melhor realizar a análise dos resultados obtidos.

Para o tratamento e a análise dos elementos obtidos por meio da pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas em profundidade e observação participante, foi utilizada a análise de conteúdo.

Roesch (2012, p. 170) esclarece que “A análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante um método denominado de Análise de Conteúdo. [...] usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto”.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com:

- a) pré-análise, na qual escolhem-se os documentos, formulam-se hipóteses e objetivos para a pesquisa;
- b) na exploração do material, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos;
- c) no tratamento dos resultados e interpretações.

Como explica Bardin (2004), cada fase do roteiro segue regras bastante específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas. Estes elementos obtidos foram analisados e organizados com base nas categorias de análise apresentadas na Figura 28.

Figura 28 – Categorias de análise

Categorias de Análise	Objetivos Específicos	Fontes de Evidências
Kaplan e Norton (1996, 2000, 2003, 2004 e 2006) Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> : a) financeira; b) clientes; c) processos internos; d) aprendizado e crescimento.	a) averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados com o sistema de indicadores utilizado pelas empresas;	a) pesquisa documental; b) entrevista semiestruturada; c) observação participante.
Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano: a) Capital humano <i>versus</i> criação de valor	b) questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas;	a) pesquisa documental; b) entrevista semiestruturada; c) observação participante.
Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano: a) mentalidade e cultura do pessoal; b) competências do pessoal; c) comportamentos dos líderes e do pessoal; d) sucesso da força de trabalho.	c) analisar como os elementos do <i>scorecard</i> do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados. • mentalidade e cultura do pessoal: pesquisar se e como ocorre a disseminação e a compreensão; • competências do pessoal: averiguar se os profissionais apresentam as competências necessárias; • comportamento dos líderes e do pessoal: questionar se e como está direcionado à execução da estratégia; • sucesso da força de trabalho: averiguar como ocorre a contribuição com a execução da estratégia.	a) pesquisa documental; b) entrevista semiestruturada; c) observação participante.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Yin (2005) e Bardin (2004)

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O capítulo tem por finalidade descrever a análise e a interpretação dos dados obtidos com as três fontes de evidências utilizadas (entrevistas semiestruturada, pesquisa documental e observação participante) no intuito de atender ao objetivo geral proposto e também os objetivos específicos mencionados no capítulo 1 em seu item 1.3.

Os resultados da pesquisa foram analisados em dois momentos: primeiramente a estrutura do sistema de indicadores de avaliação utilizados pela gestão, verificados por meio de documentação e, num segundo momento, o conhecimento e as percepções dos entrevistados a respeito das estratégias da empresa e do capital humano e sua contribuição para a execução da estratégia da empresa, verificados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante.

A descrição dos casos e suas análises seguiu a estrutura dos objetivos específicos mencionados no capítulo 1 deste estudo em seu item 1.3 e mostrados na Figura 28.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados foi levantado por meio das questões relacionadas no Bloco I, do roteiro base das entrevistas, que se encontra no Apêndice A.

Conforme mencionado anteriormente fizeram parte do estudo 04 diretores, 12 gerentes e 25 supervisores, que constituem a equipe de liderança e gestão das empresas pesquisadas. Salienta-se que os entrevistados em sua maioria são mulheres (64,3%).

De acordo com os resultados obtidos observa-se um público bastante diversificado em relação à idade: 46,4% dos respondentes têm menos de 36 anos; 23,2% estão entre os 36 e os 50 anos e 30,4% estão acima dos 50 anos. Nota-se, portanto que as empresas são formadas por duas gerações distintas, que são denominadas de Gerações “X” e a “Y”, o que denota a importância da integração desses funcionários para a criação de valor ao Grupo de empresas em estudo.³

³ Os integrantes da Geração “X” têm sua data de nascimento, localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. A Geração “X” apresenta como principais características a busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; a maturidade e escolha de produtos de qualidade; ruptura com as gerações anteriores; maior valor a indivíduos do sexo oposto; busca por seus direitos; respeito à família menor que o de outras gerações e a procura de liberdade. A segunda geração, denominada Geração “Y”, também conhecida como Geração Next ou Millennials, embora não haja um consenso no que se refere ao período desta geração, a maioria da literatura se refere à Geração Y como as pessoas nascidas entre os anos 1980 e 2000. “Como é uma geração relativamente nova, ainda não há uma conceituação clara das características desta geração, a não ser

Verificou-se também que a maioria dos gerentes, 66,7%, recebe uma renda mensal de 11 (onze) a 15 (quinze) salários mínimos e 33,3% obtém renda entre 16 (dezesesseis) e 20 (vinte) salários mínimos. Entre os supervisores a faixa salarial predominante é de 06 (seis) a 10 (dez) salários mínimos com 77,4% dos entrevistados, sendo que os outros 22,6% apresentam renda até 05 (cinco) salários mínimos, já os diretores, recebem acima de 20 (vinte) salários mínimos.

Identificou-se ainda que todos os entrevistados desempenham uma única atividade remunerada, sendo que 53,6% têm jornada de trabalho semanal não superior a 50 horas e os demais 46,4% trabalham entre 50 e 60 horas semanais.

Dentre os entrevistados que dedicam mais de 50 horas semanais para a empresa estão 25,0% dos diretores, 60,0% dos gerentes e 32,3% dos supervisores. Quanto à escolaridade a Tabela 4 evidencia a distribuição dos entrevistados.

Tabela 4 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Entrevistados			
	Diretor	Gerente	Supervisor	Total
Graduação incompleta	01	01	02	04
Graduação completa	02	05	18	25
Especialização incompleta		01	02	03
Especialização completa	01	03	03	07
Mestrado incompleto		01		01
Mestrado completo		01		01
Total	04	12	25	41

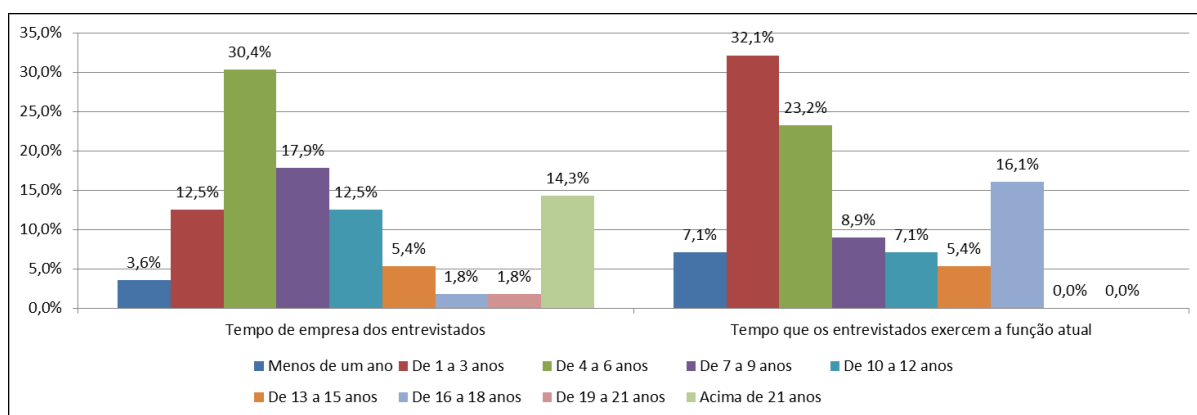
Fonte: Elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas

Em relação às experiências em outras empresas após a primeira graduação, verificou-se que o grupo de entrevistados apresenta a seguinte característica: 25% nunca mudaram de emprego; 41,1% fez uma única mudança; 25% tiveram entre duas ou três mudanças e 8,9% mudaram quatro vezes ou mais.

A Figura 29 apresenta a distribuição dos entrevistados por tempo de empresa e também pelo tempo que exercem a função atual de diretor, gerente ou supervisor.

pelo fato que nasceram em um mundo que estava se transformando em uma grande rede global. A *Internet*, *e-mails*, redes de relacionamento, recursos digitais, fizeram com que a Geração Y fizesse milhares de amigos ao redor do mundo, sem ao menos terem saído da frente de seus computadores. A mobilidade nas comunicações é outra característica associada ao consumo da Geração Y” (SERRANO, 2010).

Figura 29 – Tempo de empresa e função atual dos entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas

Os entrevistados apresentam importante maturidade e experiência tanto no segmento de alimentação coletiva como em gestão e liderança. Este perfil proporciona à pesquisa em questão, maior confiabilidade em seus resultados, uma vez que o levantamento das informações tem por base as percepções dos entrevistados.

4.2 SISTEMA DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO UTILIZADOS PARA A GESTÃO DO GRUPO EMPRESARIAL ESTUDADO

Para se obter informações sobre o sistema de indicadores de avaliação utilizado para a gestão das empresas pesquisadas considerou-se a pesquisa documental realizada em atas de reuniões, *website*, material do planejamento estratégico e observação participante da pesquisadora nas reuniões de planejamento estratégico, nas reuniões operacionais e nos treinamentos promovidos pela empresa, auxiliado pelas questões do Bloco II do roteiro base das entrevistas, que se encontra no Apêndice A.

Os resultados obtidos estão apresentados na sequência, iniciando-se com o levantamento das informações gerais das empresas participantes do estudo, conforme apresenta a Figura 30.

Figura 30 – Informações gerais das empresas pesquisadas

Empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Ano de Fundação	1991	1991	2002	1991	1994	1996
Localização	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul	Santa Catarina	Paraná	Rio Grande do Sul
Regiões de Atuação	Vale do Rio Pardo, Vale do Rio Taquari, Metropolitana, Missões, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná	Região Nordeste (Serra Gaúcha)	Vale do Rio Paranhama, Vale do Rio dos Sinos e Bahia	Meio-Oeste	Metropolitana	Região Nordeste (Serra Gaúcha)
Tipo / Composição do Capital	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Segmento	Refeições transportadas e cozinhas locais em regiões agrícolas e frigoríficas	Cozinhas locais em indústrias metalúrgicas, plásticos e comércio	Cozinhas locais para o ramo calçadista	Refeições transportadas e cozinhas locais	Cozinhas locais, restaurantes comerciais e cafeterias	Refeições transportadas e cozinhas locais
Número de Funcionários	2.600	600	110	250	135	120
Atendimentos Diários	72 mil	30 mil	06 mil	16 mil	10 mil	06 mil
Quantidade de Entrevistas	18 supervisores; 10 gerentes e 02 diretores	04 supervisores; 01 gerente e 01 diretor	03 supervisores e 02 diretores	02 supervisores; 01 gerente e 01 diretor	02 supervisores; 01 gerente e 01 diretor	02 supervisores; 01 gerente e 02 diretores
Ano de Aquisição / Fusão pelo Grupo	1991	1999	2002	2012	2012	2013
Sistema de indicadores de avaliação da gestão	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>

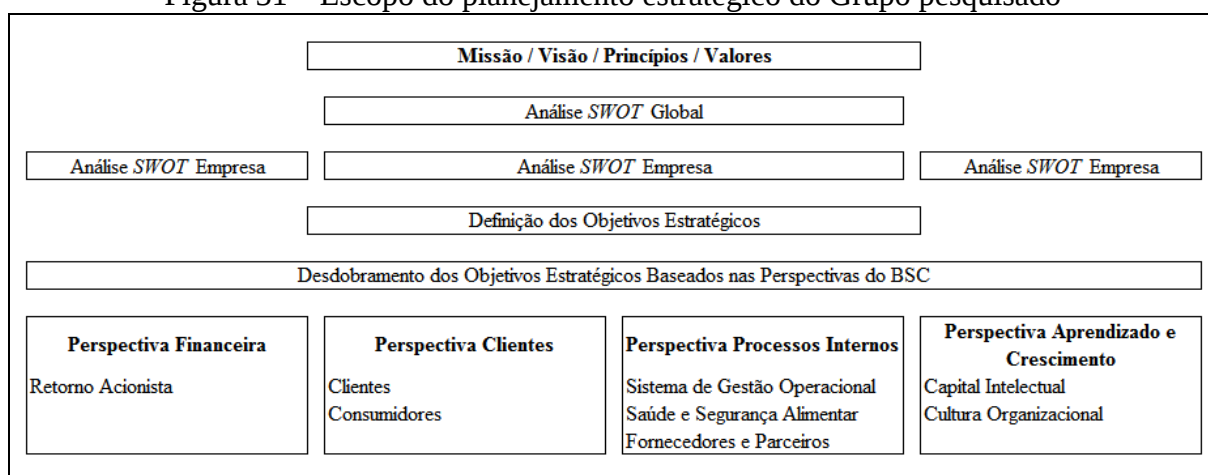
Fonte: Elaborada pela autora com base na documentação disponibilizada pelas empresas

Conforme mencionado anteriormente, as empresas que integram esta pesquisa fazem parte de um mesmo Grupo empresarial. Por esta razão, o sistema de indicadores de avaliação da gestão é o mesmo para todas as empresas, baseado e adaptado do BSC.

O sistema adaptado foi estruturado, inicialmente, pela definição da missão, visão, princípios e valores da empresa. Posteriormente, foi realizada uma análise da Matriz *SWOT*⁴ envolvendo todas as empresas. Finalmente, foi desenvolvido o planejamento estratégico, baseado nas premissas do BSC, em conjunto com a equipe de planejamento e executivos das empresas, para elaborar as estratégias globais e, posteriormente, desdobrá-las em cada uma das empresas pertencentes ao Grupo em estudo.

A Figura 31, elaborada com base nas informações obtidas em documentos e observação participante da pesquisadora, ilustra a arquitetura estratégica utilizada pelo Grupo em estudo.

Figura 31 – Escopo do planejamento estratégico do Grupo pesquisado



Fonte: Elaborada pela autora com base na documentação disponibilizada pelas empresas, na observação participante e nas entrevistas em profundidade realizadas

Com base na estrutura de planejamento estratégico apresentada na Figura 31 são definidos para as empresas os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas, possibilitando a elaboração do plano de ação, implantação e avaliação, apontando um ciclo de readequação do planejamento se necessário.

O desdobramento das estratégias é realizado considerando a relação de causa e efeito. O ciclo de planejamento permite estar sempre avaliando o alcance dos indicadores e as

⁴ Análise Swot: “[...] avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas”. A sigla *SWOT* significa: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Oportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (CHURCHILL JR.; PETER, 2007, p. 91).

metas das empresas, possibilitando maior eficiência na geração de valor ao negócio. Para que o alinhamento de metas das empresas com a estratégia do Grupo seja controlado são realizadas reuniões gerenciais e departamentais com base no plano de negócios. A análise entre o previsto e o realizado aponta possíveis lacunas que são tratadas por um plano de ação corretivo, bem como, se for necessário, um plano de ação preventivo, onde os planos e as metas são reformulados e redefinidos pelos gestores da empresa.

O planejamento de estratégias, os objetivos, as metas e os indicadores também levam em consideração a visão 2020, que foi estabelecida pela direção do Grupo. Esta visão foi definida com base em uma análise do futuro do Grupo e do segmento de alimentação coletiva, tendo como objetivo a garantia de um desenvolvimento sustentável de longo prazo e geração de valor aos clientes. Com isso, todas as iniciativas são voltadas para a visão 2020, avaliando as competências essenciais e as questões estratégicas que sustentem a execução da estratégia até o ano de 2020. O mapa estratégico do Grupo (que não foi liberado para a reprodução) apresenta uma visão de longo prazo, a fim de atender a visão de 2020.

Como o foco desta pesquisa é o capital humano e a execução da estratégia, são explanados os aspectos considerados na perspectiva do aprendizado e crescimento, bem como são correlacionados os indicadores definidos pelo Grupo aos elementos do *Scorecard* do Capital Humano (SCH) definidos na teoria, conforme ilustra a Figura 32.

A perspectiva do aprendizado e crescimento aborda os aspectos de capacitação e desenvolvimento, clima interno, reconhecimento e comprometimento, a fim de preparar pessoas para a execução da estratégia do negócio (KAPLAN; NORTON, 2003), como citado no capítulo dois deste estudo.

Neste contexto, o Grupo empresarial em estudo possui uma Escola para o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais. A Escola desenvolve os profissionais através de programas específicos de acordo com os cargos e níveis hierárquicos. O reconhecimento e o comprometimento também são realizados por meio de programas específicos de atendimento às metas, por nível hierárquico. O Grupo acredita que com um forte desenvolvimento e capacitação de suas lideranças, torna possível o envolvimento de todos os funcionários com a estratégia da empresa e sua eficaz execução.

Figura 32 – Relação dos indicadores: teoria *versus* a prática do Grupo

SCH (Figuras 21, 22, 23 e 24)	Mentalidade e Cultura do Pessoal	Competências do Pessoal	Comportamento dos Líderes e do Pessoal	Sucesso da Força de Trabalho
Indicadores do Grupo	Acesso às informações sobre a empresa. % de engajamento. % de satisfação dos funcionários com os processos da empresa. Execução da estratégia com eficácia. Retorno e avaliação de desempenho.	<i>Turnover</i> Grau de formação dos profissionais. Programa de desenvolvimento de lideranças. Avaliações de desempenho realizadas. Número de pessoas treinadas por cargo.	Absenteísmo Índice de acidentes sem afastamento. Índice de acidentes com afastamento. Número de horas treinadas por cargo. Programa de benefícios, comunicação e comprometimento.	Índice de fidelidade dos clientes. Índice de retorno dos clientes. Índice de satisfação dos clientes. % do lucro gerado por crescimento orgânico <i>versus</i> aquisições. % redução de despesas gerais e administrativas. % de processos realizados com eficácia (gestão operacional e qualidade). % de atendimento ao orçamento previsto.

Fonte: Elaborada pela autora com base na documentação disponibilizada pelas empresas

Neste item é importante recordar as afirmações de Beatty, Becker e Huselid (2005), que dizem que as principais dimensões do processo de execução da estratégia são o sucesso em relação às operações e aos clientes, o qual por sua vez contribui para o sucesso financeiro da organização. Ainda segundo eles, o sucesso da força de trabalho é um importante indutor direto ou indireto deste sucesso estratégico e, infelizmente, os executivos geralmente dispõem de ferramentas limitadas para medir o sucesso desta força de trabalho. Normalmente, muitas empresas que dispõem de informações altamente detalhadas sobre estoques e operações das fábricas quase não apresentam informações sobre a própria força de trabalho.

Ao analisar os indicadores considerados por Beatty, Becker e Huselid (2005) observa-se que as empresas pesquisadas não identificam claramente a relação do capital humano com a estratégia. Percebe-se que as ações diárias estão voltadas para o alinhamento do capital humano às estratégias, porém a mensuração do mesmo ainda mostra-se incipiente e como um desafio para as empresas pesquisadas.

4.3 CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM O SISTEMA DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS

Andrews (2001) esclarece que a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela os seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e os planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que almeja proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidade. Ainda segundo o mesmo autor a estratégia é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada, podendo-se extrair deste processo dois aspectos importantes e inter-relacionados: a formulação da estratégia e a implementação e/ou execução da estratégia.

Ulrich (2003) afirma que a execução da estratégia não é um conceito novo, mas é uma ideia que apenas recentemente tem sido reconhecida como fundamental para o sucesso da empresa. Ele reforça ainda que talvez seja mais fácil desenvolver a estratégia do que executá-la, bem como é mais fácil fazer promessas do que realizá-las.

O sucesso da estratégia, por sua vez, só é possível se as informações sobre a estratégia, o planejamento, os indicadores financeiros e não financeiros forem compartilhados com todas as pessoas da organização, desde os funcionários da linha operacional até os altos executivos. Todos precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações (KAPLAN; NORTON, 1996; MINTZBERG, 2004; KAPLAN; NORTON, 2006).

Com este entendimento, o Bloco II de perguntas do roteiro base das entrevistas procurou atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, que foi averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados com o sistema de indicadores utilizado pelas empresas pesquisadas. Os entrevistados foram questionados sobre as estratégias de suas empresas, seu planejamento, seus objetivos e indicadores, bem como qual o envolvimento com tais indicadores. A seguir são relatados e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item, na Figura 33 é apresentada uma síntese do referido tema.

Quando questionados se conhecem as estratégias da empresa e o seu planejamento estratégico, alguns entrevistados das Empresas “A”, “B” e “F”, afirmaram conhecer parcialmente tais estratégias e o seu planejamento, demonstrando certa insegurança ao abordar sobre estratégia, como se não tivessem certeza de seu conhecimento a cerca da mesma.

Porém, no decorrer da entrevista, foram questionados sobre quais os objetivos e os indicadores são considerados prioridade para as empresas e qual o envolvimento com tais indicadores, e, suas respostas, confrontadas com as informações do sistema de indicadores de avaliação utilizado pela gestão das empresas indicaram que os mesmos apresentam muita clareza da estratégia e sua contribuição com a execução da mesma, como identificado nos comentários a seguir:

Supervisor 14 – Empresa B: *Não tenho acesso diretamente aos assuntos estratégicos da empresa, mas sei que algumas metas são crescimento do faturamento, custo do restaurante, fidelização dos clientes, desenvolvimento de lideranças e equipes e os processos do N&L. Conheço apenas a parte que cabe a mim e a minha equipe, pois preciso direcionar minha equipe no atingimento das metas.*

Supervisor 13 – Empresa A: *Conheço mais ou menos a estratégia [...] sou responsável por conduzir e motivar a equipe para atender bem os clientes, também fazer os processos do N&L corretamente, trabalhar melhor em equipe, reduzir os desperdícios e controlar a meta do custo restaurante e MC1.*

Supervisor 12 – Empresa A: *Eu me envolvo com todos os indicadores, treino a equipe para atender a meta de custo do restaurante, a meta de satisfação do cliente, os quatro processos principais do N&L, os itens de qualidade e segurança alimentar e, acho que é isso o principal.*

Gerente 30 – Empresa F: *Sabemos que a empresa tem grandes objetivos que são desmembrados entre as unops. Sou responsável por uma parte deles junto com minha equipe.*

Já os entrevistados das Empresas “C”, “D” e “E” demonstraram muita segurança ao falar sobre as estratégias das empresas e afirmaram conhecê-las e ter envolvimento direto com a mesma, como se evidencia por intermédio das seguintes colocações:

Gerente 07 – Empresa E: *Sim, nossas metas são claras: satisfação do cliente e consumidor, mas isto envolve qualidade e, segurança alimentar, preço e apresentação e atendimento. Além de processos do mapa gestão, custo alimentar e sempre o envolvimento da equipe com estes objetivos.*

Supervisor 26 – Empresa C: *Sim, me envolvo com a estratégia e dentro dela tenho metas junto com minha equipe: custo alimentar, custo indireto, custo direto, faturamento, massa salarial.*

Gerente 38 – Empresa D: *Cada restaurante participa da estratégia cumprindo as metas de custos indireto, alimentar, indireto e faturamento, atendimento ao contrato, dar retorno o mais rápido possível para os clientes, manter um bom nível de satisfação.*

De forma geral todos os entrevistados demonstraram conhecer as estratégias das empresas, especialmente aquelas com as quais tem maior envolvimento. Apesar de algumas pessoas terem iniciado afirmando que conheciam parcialmente, no decorrer da entrevista pode-se evidenciar que tinham conhecimento, faltando-lhes apenas segurança para abordar o

assunto. Este conhecimento é apontado por Wright, Kroll e Panell (2000) como essencial, pois segundo os autores a estratégia é considerada como a forma com a qual a organização pretende alcançar o que foi definido na missão e nos objetivos, por intermédio de resultados consistentes. Diante desta afirmação reforça-se a importância de todos os líderes conhecerem e envolverem-se com a estratégia da empresa, pois são eles os responsáveis, juntamente à sua equipe, pela realização da estratégia (ANDREWS, 1980; MINTZBERG *et al.*, 2009).

Em relação ao envolvimento dos entrevistados com os objetivos, indicadores e metas pode-se observar que todos estão mobilizados e comprometidos com o alcance destes objetivos. Este envolvimento segundo Kaplan e Norton (2004) é fundamental. Para os autores, todos devem compreender a estratégia da organização e estar motivados para ajudar a organização a atingir seus objetivos estratégicos”. Ainda segundo os autores:

As organizações focalizadas na estratégia querem que os empregados alinhem suas atividades diárias à realização dos objetivos estratégicos e à descoberta de novas oportunidades que envolvam diferentes funções e unidades e contribuam para os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 59).

Andrews (1980) afirma que nas etapas de formulação e implementação das estratégias é imprescindível a participação de todas as pessoas, as quais devem estar integradas a partir dos objetivos traçados. Em especial a Empresa “E” demonstrou a realidade desta afirmação, enfatizando muito a importância de participarem da construção e decisão dos objetivos estratégicos, conforme o seguinte comentário:

Supervisor 33 – Empresa E: *Sim, conheço os indicadores e metas que desejam fazer com que a empresa tenha estabilidade no mercado. Estes objetivos e metas são previamente pensados e planejados pela supervisão e gerência. Financeiros: custo direto, custo alimentar, custo indireto e faturamento. Clientes: rapidez no retorno ao cliente, simplicidade no atendimento, excelência dos serviços e satisfação do cliente.*

Percebeu-se, também, uma forte tendência e clareza no envolvimento dos líderes com os objetivos financeiros e de clientes. Estes objetivos estão bem entendidos pelos entrevistados, porém com relação aos processos internos que são prioridade da organização no momento, apesar da clareza e comprometimento, há uma discordância sobre esta prioridade, eles gostariam que outros processos também fossem aperfeiçoados.

O segmento de serviços pressupõe ‘pessoas interagindo com pessoas’, ou seja, prestador de serviço interagindo com o cliente. No segmento de alimentação coletiva,

normalmente a pessoa que interage com o cliente não é o ‘dono do negócio’ que tem clareza de suas estratégias, bem como apresenta conhecimento das expectativas dos seus clientes, mas sim, o seu funcionário de nível operacional que, na maioria das vezes, não tem o melhor grau de instrução nem a preparação adequada para realizar tal contato. Devido a isto, os entrevistados de todas as empresas mencionaram a necessidade de inovar nos processos de gestão de pessoas, conforme os seguintes comentários:

Gerente 05 – Empresa A: *Todos os processos devem ser priorizados de forma igual, hoje o enfoque está muito em cima dos processos de suprimentos, qualidade e sistema N&L. Falta dar velocidade na atualização dos processos de gestão de pessoas e comercial (vendas e pós-vendas).*

Supervisor 41 – Empresa B: *Atualmente estamos priorizando a melhoria dos processos de NL, treinamentos e suprimentos, mas acredito que os processos de marketing, de RH, recompensas deva ser olhado com carinho especial também.*

Supervisor 40 – Empresa A: *Muitos processos estão sendo revisados, atualmente temos focado N&L, qualidade e suprimentos. Mas vejo necessidade de revisão de outros processos, tipo treinamento de lideranças, gestão de pessoas, tanto supervisores quanto gestores; capacitar lideranças em conhecer e ter domínio financeiro de sua unop – com foco em resultado; melhorar benefícios – plano de saúde é primordial e inevitável para competitividade; gestão de pessoas – treinar lideranças e operação (auxiliares, cozinheiros...) em padronizar retornos e respostas imediatas a clientes e treinamento de lideranças com administração de conflitos.*

Reforçando a necessidade levantada pelos entrevistados, Thompson Jr.; Strickland III e Gamble (2011) alertam que um dos aspectos que deve ser levado em consideração no momento da implementação da estratégia é a prática de apoio de motivação da estratégia e sistemas de recompensa que são consideradas ferramentas importantes da administração para obter o compromisso dos funcionários. Assim, o ponto chave para criar um sistema de recompensa que promova a boa execução da estratégia é adotar medidas estrategicamente relevantes do desempenho para projetar incentivos, avaliar os esforços dos indivíduos e do grupo e distribuir recompensas.

A Figura 33 contextualiza e agrupa os dados analisados referentes ao conhecimento da equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas, em relação às suas estratégias, apresentando as semelhanças e as particularidades dessas empresas.

Figura 33 – Conhecimento da estratégia pela equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas

Categoria: Conhecimento da estratégia			
Empresas	Semelhanças	Empresas	Particularidades
A	• conhecimento das estratégias; • clareza dos objetivos, especialmente aqueles com os quais tem maior envolvimento; • forte envolvimento com os objetivos financeiros; • forte envolvimento com os objetivos de clientes; • forte envolvimento com os objetivos de processos internos; • alto comprometimento com a execução dos objetivos estratégicos; • desejo de que outros processos internos sejam priorizados.	A	• insegurança de falar sobre as estratégias no início da entrevista.
B		B	
C		F	
D		E	• enfatizam participar da construção dos objetivos estratégicos.
E			
F			

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Retornando ao primeiro objetivo específico a que este estudo se propôs, pode-se inferir que as seis empresas pesquisadas apresentam uma equipe de gestão e liderança envolvida com a estratégia da empresa. Os profissionais mostraram-se não só conhecedores das estratégias e seus indicadores, como também se sentem responsáveis pela execução destas estratégias com eficácia, cada um no seu papel e responsabilidades.

Esta clareza da estratégia e o envolvimento no processo de execução da mesma são importantes uma vez que, segundo as experiências de Beatty, Becker e Huselid (2005) deixam claro, o sucesso da empresa exige maior ênfase na contribuição da força de trabalho e dos gerentes de linha para o processo de execução da estratégia. Segundo os autores, a responsabilidade pelo sucesso da força de trabalho recai cada vez mais sobre os gerentes de linha, que executam a maioria das atividades de gestão do pessoal em qualquer empresa.

Um fato importante que foi citado pelos entrevistados, na maioria das empresas, é que apesar de conhecerem e executarem as estratégias satisfatoriamente, mobilizando, desenvolvendo e sensibilizando suas equipes, eles desejam que outros processos, além do sistema de gestão operacional, saúde e segurança alimentar, suprimentos e treinamentos, também sejam priorizados pela empresa, tais como: gestão de pessoas, comercial, marketing e comunicação interna.

4.4 ENVOLVIMENTO DOS ENTREVISTADOS COM O DESENVOLVIMENTO E ALINHAMENTO DO CAPITAL HUMANO À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como explicam Martins *et al.* (2010), o capital humano é formado pelos recursos humanos das empresas vistos como parte de seu ativo, que é considerado intangível, mas que é valorizado, podendo ser desenvolvido e medido como qualquer outro ativo da empresa. Os autores afirmam ainda que, se bem gerido, pode tornar-se o diferencial da organização, uma vez que as pessoas com suas competências e conhecimentos é que podem fazer a diferença em um mundo competitivo como atualmente se encontra.

Beatty, Becher e Huselid (2005) afirmam que ao contrário do que muitos gerentes acreditam a responsabilidade de alinhar as competências, comportamentos, mentalidade e cultura do capital humano às estratégias da empresa, a fim de criar valor para a organização não é tarefa única e exclusiva dos profissionais da área de recursos humanos. Os autores afirmam ainda que o sucesso da força de trabalho (basicamente em termos de realizar com êxito os objetivos da empresa) depende da responsabilidade compartilhada entre os gerentes de linha e os profissionais de recursos humanos.

Referente a contribuição do capital humano para a execução da estratégia, num estudo realizado por Bontis e Fitz-Entz (2002), com vinte e cinco empresas de serviços financeiros, observou-se as consequências da gestão do capital humano e estabeleceu-se a relação entre a gestão do capital humano e os resultados econômicos nas empresas. Tal estudo mediu a eficácia do capital humano, utilizando quatro indicadores: receita, despesa, rendimento e *Human Capital Return on Investment* (HC ROI).

Os resultados obtidos com tal estudo enfatizaram que o capital humano apresenta um impacto direto sobre os bens de capital intelectual, o que poderá trazer mais resultados financeiros por empregado. O desenvolvimento do capital humano é influenciado positivamente pelo nível de escolaridade dos empregados e sua satisfação total. Portanto, o desenvolvimento do capital humano apresenta um impacto direto sobre o retorno do investimento das empresas.

Com este entendimento, o Bloco III de perguntas do roteiro base das entrevistas procurou questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas, respondendo o segundo objetivo específico deste estudo. Na sequência são descritos e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item mostra-se na Figura 34 um resumo do referido assunto.

Foi perguntado aos entrevistados a respeito do entendimento deles sobre o capital humano, a fim de verificar se a equipe de liderança e gestão, mesmo que informalmente, apresenta uma perspectiva do que envolve a expressão ‘capital humano’, uma vez que é o tema central desta pesquisa. O retorno foi o esperado, ou seja, para os entrevistados da Empresa “A”, o capital humano é o grande diferencial da empresa; para os pesquisados das Empresas “B”, “C”, “D” e “E”, o capital humano são as pessoas dotadas de suas competências, habilidades e conhecimentos, que poderá agregar valor à empresa. Já, os entrevistados da Empresa “F” descreveram o capital humano como o recurso mais valioso para a empresa que requer investimentos em seu desenvolvimento, de acordo com os comentários citados a seguir:

Diretor 47 – Empresa F: *Em nosso segmento o funcionário é a chave do nosso sucesso ou insucesso, é o recurso mais valioso, por isso precisa ser motivado e desenvolvido para atender as expectativas.*

Supervisor 25 – Empresa C: *São as capacidades, a competência que um trabalhador possui, adquiridas pela experiência, educação que recebeu, talento pessoal e que favorecem a realização do trabalho de modo a gerar valor para a empresa.*

Supervisor 18 – Empresa B: *Todas pessoas e suas competências, envolvidas nos processos diários da empresa. Toda mão de obra, desde auxiliares de cozinha até gerentes. O andamento da empresa depende muito do trabalho apresentado por cada pessoa.*

Diretor 01 – Empresa A: *É o item número um para a eficácia de uma gestão bem desenvolvida. Tratar gente como gente, conhecendo suas capacidades e habilidades, desenvolvendo e aprimorando suas competências em prol da estratégia.*

O entendimento dos entrevistados sobre a responsabilidade de gerir o sucesso da força de trabalho levando a criação de valor para a empresa não é diferente do pensamento dos autores citados anteriormente. Alguns entrevistados entendem que tal responsabilidade deve ser compartilhada entre a liderança e os profissionais da área de recursos humanos. Outros não mencionam os profissionais da área de recursos humanos como responsáveis diretamente, mas como os apoiadores dos gestores neste processo de alinhamento do capital humano com as estratégias da empresa. Estes entendem que os profissionais de recursos humanos devem preparar os líderes para estes realizarem o papel de gestor do sucesso da força de trabalho.

A equipe de liderança e gestão foi convidada a listar cinco palavras que, de acordo com sua perspectiva, melhor definisse o capital humano. As expressões de capital humano, mais citadas pelos entrevistados são apresentadas na Figura 34.

Todos os entrevistados não têm dúvida em afirmar que o capital humano é uma importantíssima fonte de criação de valor para a empresa, principalmente no segmento de serviços. Sendo assim, quanto mais desenvolvido for o capital humano e mais alinhado à estratégia ele estiver, maior poderá ser o valor agregado para a empresa, bem como deve ser bem recompensado por isto. O capital humano deve entender o seu importante papel na execução da estratégia e também ser preparado para executá-la, a fim de criar valor.

Alguns estudos comprovam esta fonte de criação de valor mencionada pelos entrevistados. Um desses estudos demonstrou que 7% de redução na rotação de empregados levou a um aumento de US\$ 27.000 de vendas e US\$ 4.000 de lucro por empregado (BECKER; HUSELID, 2006). Outro estudo efetuado na Sears citado por Rucci, Kirn e Quinn (1998) provou que 5% de melhoria na ‘atitude’ dos empregados originou melhorias de 1,3% na satisfação dos clientes e 5% no rendimento.

Do ponto de vista teórico, os investigadores têm argumentado que os trabalhadores motivados são mais eficazes e provavelmente irão atingir alta *performance* nas organizações por intermédio de um maior empenho e dedicação (GRANT; SUMANTH, 2009). Na sequência estão detalhados os principais relatos dos entrevistados referentes ao tema em questão:

Gerente 04 – Empresa A: *Hoje em dia e principalmente no nosso negócio, o capital humano é a parte mais importante da empresa. É a partir dele que teremos a cultura, valores e princípios da empresa sendo praticados no dia a dia, em nossos clientes. Portanto, quanto mais nosso capital humano estiver alinhado estrategicamente à visão, missão, princípios e valores da empresa, maior vai ser o nosso valor e mais forte e enraizada em nossos colaboradores será a cultura que queremos disseminar.*

Gerente 05 – Empresa A: *A empresa depende do seu capital humano para atingir suas metas e objetivos e desta forma criar o valor para a empresa. Observo que tem clientes que enxergam nossa empresa através do comportamento de alguma pessoa, é como se o profissional fosse a empresa. A empresa fica vinculada através do profissional o que pode causar problemas em caso de mudança ou saída deste profissional. Por exemplo, em algumas cozinhas se tirarmos a cozinheira perdemos o cliente.*

Supervisor 22 – Empresa A: *A empresa que tiver seu corpo de funcionários bem treinado, bem preparado e bem estimulado, fará com que a empresa agregue mais valor, contribuindo diretamente na fidelização do cliente e na conquista de novos clientes. Isso fará com que a empresa seja mais eficiente, efetiva e eficaz, pois quem faz as coisas acontecerem são as pessoas, as empresas são formadas por pessoas e é elas quem agregam valor.*

Para que o capital humano execute a estratégia com eficácia, os entrevistados entendem que algumas ações e/ou investimentos são necessários, tais como: visão clara para todos os colaboradores sobre os objetivos da empresa; disseminação da visão, missão,

princípios e valores para todos na empresa; desenvolvimento de competências; planos de remuneração diferenciados; programas de retenção de pessoal diferenciados e desenvolvimento e preparação de lideranças, conforme os relatos mencionados a seguir pelos entrevistados:

Diretor 01 – Empresa A: *Visão clara para todos os colaboradores dos objetivos que a empresa deseja atingir em determinado período, demonstrando a eles a importância de cada um no desenvolvimento dos processos, para o atingimento destes objetivos. (transparência na visão do negócio).*

Gerente 04 – Empresa A: *Treinamento, principalmente em cargos de liderança, para fortalecer a visão, missão, princípios e valores da empresa (...) importante também alinhar estes aspectos a processos, atividades e até na forma de agir no âmbito profissional com clientes, fornecedores e colegas no dia a dia (...) valorização (carreira, remuneração, plano de cargos/salários) também é importante, pois são pessoas e isso também estimula a busca por crescimento profissional.*

Supervisor 33 – Empresa E: *Plano de benefícios, treinamento e desenvolvimento, plano de premiações por resultados atingidos individualmente. Desenvolvimento das competências essenciais para a empresa.*

Supervisor 26 – Empresa C: *Plano de carreira adequado, plano de benefícios atrativos, plano de recompensas com prêmios individuais e motivadores.*

A Figura 34 contextualiza e agrupa os dados analisados relacionados à criação de valor para a empresa por meio do capital humano conforme as percepções da equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas.

Figura 34 – O capital humano e a execução da estratégia:
envolvimento da equipe de gestão e liderança

Categoria: Percepções sobre o capital humano e a execução da estratégia			
Empresa	Semelhanças	Empresa	Particularidades
A	• a responsabilidade de gerir o capital humano levando a criação de valor para a empresa e de responsabilidade da liderança compartilhada com a área de recursos humanos.	A	• o capital humano é o grande diferencial da empresa.
B		B	• o capital humano são as pessoas dotadas de suas competências, habilidades e conhecimentos que podem agregar valor à empresa.
C		C	
D		D	
E		E	
F		F	• o capital humano é um recurso valioso para a empresa que requer investimentos em seu desenvolvimento.
A	• ações que contribuem para o alinhamento do capital humano com a estratégia: visão clara dos objetivos da empresa, disseminação da visão, missão, princípios e valores da empresa, desenvolvimento de competências, plano de remuneração diferenciado, programas de retenção diferenciados, desenvolvimento e preparação de lideranças.	A	• as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: pessoas, valorização, desenvolvimento, habilidades e competências.
B		B	• as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: conhecimento, pessoas, valor agregado, atitude e competências.
Continua...			

Categoria: Percepções sobre o capital humano e a execução da estratégia			
Empresa	Semelhanças	Empresa	Particularidades
C		C	as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: atitude, conhecimento, experiência, habilidade e talento.
D		D	as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: competências, conhecimento, pessoas, processos e valor agregado.
E		E	as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: conhecimento, pessoas, ética, valores e atitude.
F		F	as cinco expressões que melhor definem o capital humano pelos entrevistados são: conhecimento, pessoas, desenvolvimento, experiência e habilidades.
		A	quanto mais desenvolvido for o capital humano e mais alinhado à estratégia ele estiver, maior poderá ser o valor agregado para a empresa.
		B	
		C	
		D	o capital humano pode criar valor para a empresa desde que alinhado à cultura da empresa e bem recompensado por isto.
		E	
		F	

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Para alguns entrevistados o capital humano também foi citado como uma vantagem competitiva para a empresa. Na concepção de Churchill Jr. e Peter (2007, p. 603), a vantagem competitiva compreende, “A capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Feijó e Silva (2007, p. 6) acrescentam que:

O capital humano passou a ser o principal fator de vantagens competitivas. O poder do conhecimento ocupa o centro das motivações na geração de riqueza. Portanto, torna-se necessário investir cada vez mais na formação de pessoas, em detectar e favorecer que seus conhecimentos estejam sendo canalizados a serviço do aperfeiçoamento e adaptação da organização às mudanças.

Em síntese, para os entrevistados não há dúvida que o capital humano pode criar valor para a empresa. Para eles o capital humano é uma importante fonte de criação de valor para a organização, notadamente por se tratar do segmento de serviços. Porém este capital humano precisa estar alinhado com a estratégia para poder criar valor, precisa entender qual é o seu papel na execução da estratégia, bem como ser preparado e motivado para executá-la. Somente desta forma poderá criar valor à empresa.

4.5 ELEMENTOS DO *SCORECARD* DO CAPITAL HUMANO CONSIDERADOS NO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O terceiro objetivo específico deste estudo foi analisar como os elementos do *scorecard* do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados. Este objetivo foi desdobrado em quatro outros itens para facilitar o entendimento dos entrevistados, bem como a compilação dos dados para a análise final dos resultados, de acordo com a abordagem de Beatty, Becker e Huselid (2005). O *scorecard* do capital humano apresenta quatro elementos importantes que auxiliam o alinhamento do desempenho da força de trabalho à execução da estratégia: mentalidade e cultura do pessoal, competências do pessoal, comportamentos dos líderes e do pessoal e, sucesso da força de trabalho, já apresentados no capítulo dois deste estudo.

Sendo assim, o terceiro objetivo específico deste estudo foi desmembrado nesses quatro elementos. Na sequência são relatados e analisados os resultados obtidos dos Blocos IV ao VII de perguntas do roteiro base das entrevistas e ao final de cada item apresenta-se uma síntese do referido tema.

4.5.1 Disseminação e compreensão da mentalidade e cultura das empresas pelos profissionais entrevistados

De acordo com Rousseau (1999), a cultura organizacional se compõe de cinco camadas, a saber: pressupostos fundamentais, valores, costumes, padrões de comportamentos e artefatos. Enquanto que a cultura organizacional é um construto amplo e abrangente que descreve ‘o que é importante e como é trabalhar na organização’, a mentalidade é um construto restrito que descreve a maneira como os empregados orientam o próprio desempenho e compreendem a sua contribuição para o sucesso da empresa.

Para Beatty, Becher e Huselid (2005), a cultura e a mentalidade são importantes, pois ajudam a produzir os comportamentos e as competências necessárias à execução da estratégia. Ainda segundo os mesmos autores, sem saber para onde a empresa está indo, como medir seu avanço e o que está reservado para os membros da organização, a estratégia não será bem sucedida. Ou seja, para executar a estratégia, todos os membros da organização devem compreender o modelo de negócios da empresa e a função de cada indivíduo, além de ter a certeza de que os líderes de todos os níveis são responsáveis pelo sucesso financeiro, pelo sucesso dos clientes, pelos processos de negócios e pelo sucesso da força de trabalho.

Com este entendimento, o Bloco IV do roteiro base das entrevistas procurou investigar se a cultura e a mentalidade das empresas pesquisadas são disseminadas, compreendidas e praticadas pelos funcionários, como ocorre este processo e qual é o envolvimento da liderança nesta disseminação e preparação dos funcionários. A seguir são relatados e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item encontra-se a Figura 35 que resume o referido tema.

Apesar de mencionado por muitos entrevistados que existem treinamentos específicos, reuniões e outras ritualísticas para a disseminação da cultura da empresa, cinco das seis empresas pesquisadas acreditam que a visão, missão, princípios e valores da empresa deveriam ser disseminados com maior intensidade no nível operacional. Os entrevistados afirmaram também que este entendimento é claro nos níveis de diretoria, gerência e supervisão, porém em nível operacional é mais informal. Percebe-se, assim, uma necessidade de criar um processo formal e mais claro em toda a empresa para a disseminação desta mentalidade e cultura no nível operacional. Somente os entrevistados da empresa “E” acreditam que este processo de envolvimento de todos os funcionários com a cultura está ocorrendo de forma adequada em todos os níveis hierárquicos por intermédio da liderança.

Em todas as empresas pesquisadas, observou-se o conhecimento e envolvimento com os objetivos financeiros até o nível de gestão da unidade e este gestor direciona sua equipe para o atingimento destas metas previamente estabelecidas.

Em relação às expectativas dos clientes percebe-se uma ênfase muito forte no bom atendimento e cumprimento das diretrizes da empresa. Todos são orientados sobre o que precisa ser feito, por meio de treinamentos, e são cobrados no dia a dia por seus líderes imediatos. Por intermédio dos relatos dos entrevistados notou-se uma cultura muito forte na busca pela ‘satisfação do cliente’.

Quanto aos processos internos, todos os níveis das empresas pesquisadas são desenvolvidos e treinados constantemente, a fim de realizar os processos internos de acordo com a necessidade e orientação da empresa, mas a melhoria dos mesmos é discutida e analisada apenas nos níveis de direção, gerência e supervisão. O nível operacional apresenta elevado índice de rotatividade, podendo em um ano trocar 100% da equipe, o que dificulta a perpetuação dos processos. Há sempre um recomeço devido a esta rotatividade. Apresenta-se também uma necessidade elevada de intensificar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da gestão diretamente responsável pela equipe operacional.

A mesma necessidade aparece quando os entrevistados são questionados se e como os funcionários conhecem, compreendem e praticam a visão, missão, princípios e valores da empresa para atingir os objetivos financeiros; atender as expectativas dos clientes e melhorar os processos operacionais internos. Verifica-se a necessidade de uma estratégia diferenciada para a retenção dos profissionais em nível operacional e seu gestor imediato, e consequentemente disseminação e fortalecimento da cultura da empresa, conforme relatos a seguir:

Supervisor 14 – Empresa B: *Percebo que a liderança da empresa, até o nível de gestor de restaurante é sim envolvida com os valores da empresa e trabalha para disseminar isto junto a sua equipe, mas a rotatividade na linha operacional de nosso segmento é muito grande.*

Diretor 35 – Empresa C: *Neste processo estamos ainda em treinamentos internos de melhorias constantes, devido a grande rotatividade do nível operacional. Mas a liderança está alinhada com os princípios da empresa, este é um bom exemplo de que a empresa já está trabalhando com a visão de melhorias.*

Supervisor 39 – Empresa D: *Todos conhecem os princípios da empresa e são orientados a atuar de acordo com estes princípios, procuram realizar tudo de acordo com a orientação recebida, mas a rotatividade na area operacional é alta, então temos para melhorar neste item.*

Supervisor 09 – Empresa A: *Sim, mas precisamos melhorar. O mais alto nível hierárquico da empresa está longe dos mais baixos, fazendo com que estas informações atravessem um campo muito extenso até chegar onde precisa, dependemos muito de pessoas multiplicadoras destas informações, ainda muito informal e o processo formal está em desenvolvimento.*

Gerente 30 – Empresa F: *Apesar dos programas de desenvolvimento da empresa, a responsabilidade de conduzir os funcionários a praticarem os princípios e valores da empresa é muito da liderança. Se a liderança estiver engajada com a empresa as chances de sua equipe fazer a mesma coisa, são grandes. Percebe-se muitas equipes com o domínio do que precisam fazer para atingir os objetivos financeiros, sabem exatamente o perfil do cliente e atendem sua expectativa e ajudam com ideias que podem melhorar seu trabalho no dia a dia..*

Supervisor 33 – Empresa E: *Sim, em sua grande maioria, a forma mais visível é nosso índice baixo de intoxicação alimentar. Simples porém garantindo a empresa a sustentabilidade no mercado de atuação.*

Contribuindo com a visão identificada nos relatos dos entrevistados, Kaplan e Norton (2003) afirmam que a retenção dos funcionários, a produtividade e a satisfação dos funcionários são medidas essenciais de resultado e indicam alguns vetores que podem levar a estes indicadores que são competências adquiridas, a infraestrutura e o clima para a ação dos funcionários. Ou seja, é necessário reter e envolver os funcionários com a estratégia para a obtenção do sucesso.

De acordo com os resultados das entrevistas foram apontadas como ações de preparação dos funcionários, para agirem de acordo com a visão, missão, princípios e valores:

o programa de treinamentos por meio da Escola do Grupo; reuniões periódicas; a formação de comitês específicos e a divulgação dos processos operacionais e das metas da empresa.

Nas empresas pesquisadas, a liderança é desenvolvida para poder desenvolver sua equipe (a área de recursos humanos desenvolve e estimula o diretor e o gerente, o gerente desenvolve e estimula o supervisor, o supervisor desenvolve e estimula o gestor de unidade e o gestor de unidade desenvolve e estimula a equipe operacional).

Kaplan e Norton (2003) lembram que, ao avaliar a satisfação dos funcionários, é importante considerar os seguintes aspectos: o envolvimento nas decisões, o reconhecimento pelo trabalho, o acesso suficiente às informações, o encorajamento à criatividade e à iniciativa, o apoio da gestão e a satisfação geral com a empresa. Ainda segundo os autores, os funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

Observa-se pelos resultados obtidos nas entrevistas, mais pontualmente nas Empresas “A”, “B” e “F”, a necessidade de expandir as premiações por resultados individuais alcançados, pois atualmente não há um programa formal para distribuir estas premiações, de maneira que possam estimular melhor o pessoal a agir de acordo com a cultura da empresa, empenhando-se na execução da estratégia com eficácia, conforme relatos a seguir:

Gerente 04 – Empresa A: *Uma das ações são os treinamentos com foco nas lideranças operacionais – Programa de Desenvolvimento de Competências de Lideranças PDCL (gestoras de unops). A criação de processos internos para apoiar as atividades e procedimentos operacionais junto ao cliente, padronizando a forma de agir, de dar respostas com base na cultura, princípios e valores da empresa.*

Gerente 05 – Empresa A: *São realizados treinamentos para a disseminação e conscientização sobre as diretrizes da empresa para os colaboradores. Isto prepara as pessoas, precisamos é melhorar os estímulos através de premiações por meta atingida, por pessoa.*

Supervisor 19 – Empresa F: *As ações fazem parte do PDCL, creio que poderiam variar estes estímulos, trazer novidades, diferenciar individualmente as recompensas.*

Supervisor 26 – Empresa C: *Os líderes da organização multiplicam as ações e com isso propagam e estimulam os colaboradores para agir de acordo com as normas. Na verdade ainda é preciso desenvolver ainda mais essas ações, elas precisam de melhorias.*

Gerente 29 – Empresa B: *A empresa prepara, tem um programa de treinamento específico para cada nível hierárquico. Treinamentos, palestras, entre outros. Porém falta rever programa de recompensas individual.*

Neste sentido como foi verificado, o papel do líder no envolvimento e na preparação de funcionários em relação à visão, missão, princípios e valores são entendidos pelos entrevistados como fundamentais. Muitos entrevistados mencionaram que o líder é o exemplo

de sua equipe, ou seja, além de ensinar, desenvolver e engajar sua equipe de acordo com a cultura da empresa, ele necessita agir de acordo com estas diretrizes para dar o exemplo, conforme indicam os relatos descritos na sequência.

Gerente 03 – Empresa A: *Devem ser os ‘professores’ dessa ‘aula’ e dar o exemplo.*

Supervisor 26 – Empresa C: *O líder tem o papel de agregar, de mostrar o caminho, de nortear os seus colaboradores. Deve ser um multiplicador dentro da organização.*

Supervisor 19 – Empresa F: *É do líder a responsabilidade de trabalhar bem a equipe, passar as informações sobre os valores, para engajar eles propósito da empresa.*

Os entrevistados não apresentam uma visão clara se e como o impacto da mentalidade e a cultura do pessoal, na execução da estratégia é medido e avaliado pela empresa. Porém, arriscam a mencionar que isto é mensurado com base nas metas desejadas pelas empresas, se forem atingidas é porque houve uma atuação em conformidade com a cultura da empresa, caso contrário precisa ser melhorado, conforme relatos apresentados a seguir:

Gerente 07 – Empresa E: *Através dos indicadores da empresa, medidos mensalmente.*

Supervisor 39 – Empresa D: *Não lembro agora de um indicador, mas diariamente podemos perceber a diferença entre as pessoas envolvidas com a cultura da empresa e as outras, o trabalho flui muito mais satisfatoriamente.*

Supervisor 22 – Empresa A: *Acredito que seja avaliado pelos indicadores como pesquisa de satisfação, resultados financeiros da unidade, satisfação do cliente nas reuniões de cardápio, fidelização do cliente, como renovação do contrato, índices de rotatividade e absenteísmo.*

Percebe-se, por meio das entrevistas e também por intermédio da observação participante da pesquisadora, que os profissionais sentem-se muito engajados com as empresas em que atuam e acreditam nos propósitos das mesmas. O orgulho de trabalhar na empresa e a confiança nos propósitos do ‘dono’ fazem com que cada um faça o melhor em sua atividade. Davenport, Harris e Shapiro (2010) esclarecem que quanto maior for o envolvimento e o compromisso dos colaboradores de uma empresa maior será a produtividade e maiores serão os resultados. Na sequência constam alguns relatos dos entrevistados:

Supervisor 50 – Empresa A: *Sim. Uma das maneiras é a motivação com relação ao crescimento já alcançado pela empresa nos últimos anos, mostrando que as metas da estratégia anterior foram alcançadas antes do previsto com o trabalho e*

empenho de todos e que é possível alcançar as novas metas. As pessoas tem orgulho de trabalhar nesta empresa.

Gerente 56 – Empresa A: *Sim, através da cultura da empresa baseada na ética, na integridade do negócio e das pessoas e na valorização das relações humanas. Os treinamentos são direcionados a isto.*

A Figura 35 mostra a contextualização e o agrupamento dos dados analisados referentes à mentalidade e à cultura do pessoal, um dos elementos integrantes do *scorecard* do capital humano, com ênfase às semelhanças e às particularidades entre as empresas pesquisadas.

Figura 35 – Disseminação e compreensão da cultura das empresas pesquisadas

Categoria: Mentalidade e cultura do pessoal			
Empresa	Semelhanças	Empresa	Particularidades
A	- forte disseminação da cultura da empresa para a equipe e de gestão e liderança; - equipe de gestão e liderança alinhada à cultura da empresa; - a preparação do pessoal para agir de acordo com a cultura da empresa se dá através de treinamento da Escola do Grupo, reuniões, palestras, formação de comitês específicos e forte preparação da liderança; - entendem o papel do líder como fundamental neste processo de disseminação da cultura; - forte espírito de engajamento, confiança e orgulho de trabalhar na empresa; - acreditam que o impacto da cultura da empresa é medido no dia a dia pelo líder imediato e reflete no alcance dos objetivos e metas desejados.	A	solicitam um programa formal de premiações individuais por metas alcançadas, que possam estimular melhor o pessoal a agir de acordo com a cultura da empresa.
B		B	
C		F	
D			
E			
F			
A	- dificuldades com a disseminação da cultura da empresa para o nível operacional, devido a alta rotatividade; - acreditam que há um grande espaço para melhorias neste processo de disseminação da cultura da empresa; - dificuldades na execução dos processos internos devido a alta rotatividade. - forte disseminação da cultura para todos os funcionários com o apoio importante da liderança.	A	necessidade de formalizar o processo de disseminação da cultura da empresa para o nível operacional.
B		C	
C		A	- forte foco nos resultados financeiros; - forte ênfase no atendimento das expectativas dos clientes.
D			
F			
E			

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Em síntese, de acordo com as entrevistas em profundidade realizadas e por intermédio da observação participante ocorrida, percebe-se grande preocupação com a disseminação da cultura e dos valores para todos os níveis hierárquicos da empresa. Além disso, existem programas de treinamentos, desde a contratação do profissional, que possibilitam esta disseminação.

Nos cargos de liderança este processo é mais intenso e constante. As ritualísticas são cumpridas com rigor, a fim de fortalecer a liderança e prepará-la para envolver suas equipes com a cultura da empresa, executando a estratégia conforme o planejado. Já nos cargos operacionais (mão de obra direta), há uma grande dificuldade na perpetuação desta cultura, uma vez que os índices de rotatividade são elevados. Apesar de toda a programação para tal, a mudança de pessoal torna mais difícil esta tarefa e, por vezes, prejudicando o processo.

Os líderes entendem que o seu papel é fundamental no processo de preparação e de envolvimento dos funcionários com a cultura da empresa. Além disso, os programas da empresa são voltados à preparação destes líderes, para que os mesmos tornem-se os impulsionadores deste processo junto às equipes. Verificou-se ainda que uma minoria entende que esta preparação é responsabilidade exclusiva dos profissionais da área de recursos humanos. Apesar desta preparação, parte dos entrevistados acredita que sua empresa deveria ser mais arrojada nas premiações individuais por meta atingida. Atualmente, a premiação ocorre somente se as metas do Grupo estudado forem atendidas, como forma de estimular a ajuda e aprendizado mútuo, porém a solicitação é que as premiações ocorram em metas por empresa.

No próximo item são apresentados os resultados relacionados às competências do pessoal, mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano pesquisado neste estudo por intermédio das entrevistas em profundidade ao grupo gestor das empresas.

4.5.2 Competências necessárias de pessoal para a execução das estratégias

As competências do pessoal, segundo Beatty, Becker e Huselid (2005) são os conhecimentos, as habilidades, as capacidades e os traços de personalidade que constituem os fundamentos do comportamento dos indivíduos. As competências, neste estudo, podem ser consideradas indutoras básicas do sucesso da força de trabalho, pois representam o potencial do desempenho dos empregados. Ainda segundo os autores, as competências sem motivação não levam a lugar nenhum. Da mesma forma que por mais que se esforce, se os funcionários não tiverem as competências necessárias, o trabalho não será executado. Para vencer, precisa-

se de ambos os requisitos: competências certas e motivação suficiente (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Com este entendimento, o Bloco V do roteiro base das entrevistas procurou averiguar se os profissionais das empresas pesquisadas apresentam as competências necessárias à execução da estratégia e como a empresa desenvolve e estimula estas competências. A seguir serão relatados e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item será demonstrada na Figura 36 uma síntese do referido tema.

Gerente 04 – Empresa A: *Uma das competências é a capacidade de flexibilizar dentro das regras da empresa, atendendo as solicitações dos clientes sem impactar negativamente nos nossos processos internos e nos resultados financeiros. Outra competência é conhecer e praticar todas as técnicas e procedimentos que visam a segurança (alimentos e serviços) e qualidade dos produtos e serviços oferecidos e também de nossos colaboradores. E ainda, a capacidade de oferecer inovações alinhadas à estratégia da nossa empresa. Devem ter uma personalidade de servir, mas sem esquecer o bom senso e 'jogo de cintura' para ponderar o equilíbrio das expectativas dos clientes e os objetivos da empresa. Hoje, um bom número de colaboradores possui estas competências e estamos em processo de evolução neste quesito.*

Supervisor 26 – Empresa C: *tem que ter conhecimento técnico, conhecimento de informática; ter conhecimento dos objetivos e metas, trabalhar dentro de um planejamento e de uma programação, ter capacidade de solucionar problemas; ter segurança nas ações. Procuramos ter colaboradores com estas competências.*

Supervisor 55: - Empresa B *As pessoas em cargos principais para empresa devem ter raciocínio rápido, visão do todo, comprometimento, agilidade, pois este ramo é muito competitivo, nem todos os meus funcionários tem estas características, precisamos continuar desenvolvendo, um dos motivos é devido a sua formação que não prepara para isto.*

Gerente 7 – Empresa E: *Conhecimento básico financeiro, do contrato com o cliente, do orçamento da empresa, do mercado de atuação, qualidade, o sentido de segurança alimentar, saber quais necessidades dos clientes, fazer o simples bem feito e inovar, ser criativo. Procurar fazer o mesmo de forma mais simples e rápida. Trabalhar com rotina, de liderar pessoas, de negociação com cliente. Criativo e honesto.*

Observou-se que os líderes sabem exatamente quais competências são necessárias para executar com eficácia a estratégia. Já quando questionados se a equipe possuía tais competências, responderam que parte dos profissionais em cargos essenciais apresentam as competências necessárias, porém os gestores diretos de unidades não estão prontos ainda, a empresa tem muito a desenvolver nestes profissionais – um grande causador disto é que o perfil desejado para estes profissionais é de um administrador de empresas, porém, existe uma obrigação legal pelo Conselho Regional de Nutricionistas (CRN), que torna necessária a contratação de nutricionistas que, em sua graduação, não são preparadas para atuar nesta área.

Para desenvolver as competências de seus líderes e cargos essenciais para a execução da estratégia, as empresas pesquisadas apresentam um programa de treinamentos oferecidos

pela Escola do Grupo, que inclui reuniões, encontros, palestras e *feedback*. Cada programa é desenvolvido de acordo com o nível hierárquico.

Entretanto, esta programação é considerada por alguns entrevistados insuficiente para o desenvolvimento de competências do pessoal. Pode-se observar que os treinamentos são voltados a preparar os profissionais para executarem as atividades diretamente ligadas à estratégia, porém o desejo da maioria é que este programa seja aprimorado, desenvolvendo questões comportamentais e não somente técnicas e operacionais. Além disso, muitos entrevistados citaram a necessidade de aprimorar os programas de recompensas e de benefícios, acreditando que poderiam proporcionar melhor resultado, como relatado a seguir:

Gerente 4 – Empresa A: *Os supervisores e, principalmente, os gestores operacionais possuem um programa de desenvolvimento que abrange as competências necessárias para entender e praticar a estratégia da empresa, bem como fundamentos de liderança.*

Gerente 05 – Empresa A: *Entendo que, atualmente, a empresa não possui um programa estabelecido que seja suficiente para o desenvolvimento das competências de seus líderes. Os módulos já realizados e em planejamento são direcionados mais para os gestores operacionais e para os níveis operacionais da empresa, com conhecimentos sobre os processos necessários para o desenvolvimento das atividades.*

Supervisor 18 – Empresa B: *Reuniões mensais e treinamentos. Cargos de gerência se reúnem mensalmente para planejamento estratégico e também para discussão sobre resultados. As supervisoras participam de alguns comitês, e fazem reuniões de resultados com sua gerência. As gestoras recebem os mapas com resultados, e participam de treinamentos. Falta premiações individuais por resultados alcançados.*

Gerente 30 – Empresa F: *Há um programa, o PDCL, que engloba o desenvolvimentos destas competências, e tem um programa diferente para cada nível hierárquico.*

Supervisor 39 – Empresa D: *Precisamos melhorar o desenvolvimento de competências, existe a escola, mas precisamos de novidade.*

Atualmente, não há um modelo padrão de avaliação de competências nas empresas pesquisadas. A avaliação de desempenho das pessoas ocorre pela avaliação dos resultados alcançadas e por intermédio do *feedback* de seus líderes imediatos. São eles que, no dia a dia, são os responsáveis por passar à sua equipe o *feedback*, solicitando suporte à área de recursos humanos, se necessário. Os relatos a seguir configuram a situação atual nas empresas:

Supervisor 11 – Empresa A: *São medidas, mas sem uma padronização correta por parte da empresa. Neste item entra a necessidade de um plano de carreira diferenciado e com base no desempenho.*

Supervisor 14 – Empresa B: *A chefia avalia estas competências no trabalho do dia a dia e dá *feedback* ao funcionários.*

Gerente 38 – Empresa D: *Precisamos melhorar a forma de medir, pois hoje avaliamos todos pelos resultados que a unidade atingiu e não individualmente.*

A Figura 36 contextualiza e agrupa os dados analisados relacionados às competências do pessoal, mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano.

Figura 36 – Competências do pessoal das empresas pesquisadas

Categoria: Competências do pessoal	
Empresa	Semelhanças
A	• em nível de direção, gerência e supervisão, os profissionais apresentam as competências necessárias para a execução da estratégia; • em nível de liderança direta das unidades operacionais, há grande necessidade de desenvolvimento de competências para a execução da estratégia; • em nível operacional que compreende a mão de obra direta, os profissionais estão em constante desenvolvimento. Há sempre um recomeço devido à elevada rotatividade;
B	
C	
D	
E	
F	• os cursos de graduação em nutrição não traem a preparação necessária para os profissionais atuarem na área e alimentação coletiva; • há uma lacuna entre as competências existentes e as necessárias que precisam ser desenvolvidas pela empresa. É necessária uma melhoria neste processo de desenvolvimento; • há uma programação para este desenvolvimento através da Escola do Grupo e PDCL, além de reuniões e <i>feedbacks</i>, de acordo com o nível hierárquico; • carência de plano de benefícios e plano de recompensas; • necessidade de formalizar e padronizar o processo de avaliação do desempenho que, atualmente, é realizado conforme a necessidade do líder imediato.

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Em resumo, de acordo com entrevistados, visando averiguar se os profissionais apresentam as competências necessárias para a execução da estratégia, pode-se verificar as seguintes situações:

- a) nível de direção, gerência e supervisão: com raras exceções, os profissionais estão preparados para as atividades que desempenham. Eles apresentam as competências necessárias à execução da estratégia das empresas em que atuam. Os profissionais menos preparados estão em desenvolvimento de suas carências pelos programas da empresa;
- b) nível de liderança direta das unidades: a carência de competências necessárias é elevada. Apesar dos programas oferecidos de desenvolvimento de competências promovidos pela empresa, a dificuldade ganha ênfase devido à formação técnica destes profissionais que, por ser técnica, em sua grade curricular, não oferece nenhum módulo de preparação para a gestão. Esta necessidade é suprida pela empresa, porém é um desenvolvimento de longo prazo;

- c) nível operacional (mão de obra direta): os profissionais estão em constante desenvolvimento, pois a rotatividade é elevada e, uma parte deles não apresentam experiência anterior.

No próximo item são detalhados os resultados relativos aos comportamentos dos líderes e do pessoal, mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano pesquisado neste estudo.

4.5.3 Comportamento dos líderes e do pessoal direcionados ao atingimento dos objetivos estratégicos

Para Beatty, Becker e Huselid (2005), o comportamento dos líderes e do pessoal direcionados ao atingimento dos objetivos estratégicos são características de desempenho, a serem apresentadas pelos gerentes e pelos funcionários para que a empresa promova o sucesso da força de trabalho. Como os comportamentos de pessoal são os gestores que gerenciam, a clareza sobre o que realmente se espera da força de trabalho é muito importante para o desempenho da empresa.

Assim como a cultura e o aprimoramento de competências, a identificação de comportamentos que atendam as necessidades estratégicas também é fundamental para garantir o cumprimento dos objetivos e metas da empresa. É preciso identificar as necessidades e criar alternativas que permitam o comprometimento do pessoal na execução da estratégia (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Com este entendimento, o Bloco VI de perguntas do roteiro base das entrevistas procurou questionar se e como o comportamento dos profissionais está direcionado à execução dos objetivos estratégicos. A seguir são relatados e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item é mostrada na Figura 37 uma síntese do referido assunto.

A equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas, quando questionada sobre quais os comportamentos mais importantes dos líderes e funcionários para o alcance dos objetivos estratégicos, demonstrou muita clareza nesta informação, bem como, ressaltou que nem todas as pessoas agem adequadamente ao que se necessita para a execução da estratégia da empresa, como relatado a seguir pelos entrevistados:

Gerente 04 – Empresa A: *Os principais comportamentos são: ser receptivo a mudanças, ter humildade para reconhecer que sempre é possível evoluir, pois a melhoria dos processos é contínua. Estes dois aspectos mais a vontade de organizar e aperfeiçoar os processos de trabalho contribuem para ocorrerem melhorias. Outra coisa é o constante questionamento e honestidade/clareza para identificar*

‘onde estamos’ também são importantes para sabermos ‘o que queremos’ e ‘o que devemos fazer’ para a evolução dos processos internos. Uma parte possui estes comportamentos, mas a maioria ainda é um pouco resistente aos processos de mudança. Houve uma evolução nos últimos dois ou três anos, mas é preciso avançar mais neste aspecto.

Supervisor 18 – Empresa B: *Devemos ser prestativos, acessíveis, ágeis e transparentes. Acredito que a maioria das gestoras alcançaram estas qualidades, mas sempre é bom continuar desenvolvendo.*

Supervisor 15 – Empresa F: *visão do cliente, conhecimento do contrato, bom relacionamento, proatividade, feedback constante; atitude, clareza do negócio, honestidade, prestatividade. Sim, acredito que todos tenham, pois se não tiver e não desenvolver, não consegue se adequar à equipe, apesar que o PDCL está aí para contribuir com este desenvolvimento*

Os entrevistados relatam que as pessoas são preparadas pela empresa para comportarem-se de forma a executar a estratégia com eficácia, por intermédio da Escola do Grupo, que proporciona diferentes módulos para cada cargo essencial para a empresa. Porém, segundo eles, faltam estímulos que possam sustentar estes comportamentos por maior tempo. O líder é o responsável pelo contínuo aperfeiçoamento do comportamento de sua equipe, mas precisa contar com ferramentas mais eficazes para perpetuar este processo como comprovam os comentários a seguir:

Gerente 05 – Empresa A: *Os módulos de treinamentos são diferenciados para cada cargo e as bonificações por metas atingidas também.*

Supervisor 20 – Empresa A: *Através de treinamentos e reuniões com as lideranças, os colaboradores são preparados a comportarem-se como a empresa necessita, porém falta trabalhar melhor o estímulo, acredito que a empresa tenha que melhorar neste item.*

Gerente 29 – empresa B: *Os comportamentos são sempre avaliados pela liderança imediata, que procura sempre orientar o funcionário de quais são os comportamentos esperados pela empresa. O diretor da empresa reúne-se mensalmente com as lideranças da empresa, para fortalecer o desejo da empresa. [...] Sim, há diferenciação. Cada nível hierárquico tem seu comportamento estimulado e recompensado de forma diferente. Os treinamentos também são diferenciados pelo nível hierárquico.*

Supervisor 15 – Empresa F: *Acho que todo bom comportamento e toda a meta atingida merece um prêmio, então a empresa deve melhorar o plano de recompensas. Quanto à preparação temos o PDCL e a Escola do Grupo. [...] Devemos melhorar os estímulos financeiros. Estamos diferenciando somente os treinamentos da Escola e do PDCL e os salários.*

Gerente 30 – Empresa F: *Prepara através do PDCL, mas falta um plano de recompensas financeiras individual por metas alcançadas. [...] Somente na preparação, nas recompensas não. Os programas de desenvolvimento são diferenciados por nível hierárquico, mas a recompensa é igual para todos.*

Quando questionados sobre a forma de medir e avaliar o comportamento dos líderes e funcionários, os entrevistados relataram diferentes informações. Alguns mencionaram que não há um processo formalizado, outros afirmaram mensurar e avaliar com base no

atendimento dos indicadores previamente estipulados, ainda, outros entrevistados mencionaram que esta é uma tarefa diária realizada pelo líder imediato, conforme os relatos:

Gerente 05 – Empresa A: *Nada formalizado.*

Supervisor 18 – Empresa B: *Os líderes são os responsáveis por avaliar e direcionar os comportamentos. Acredito que é medido pelo atingimento de metas.*

Gerente 30 – Empresa F: *Sim. O líder imediato tem a função de fazer isto periodicamente. No nível operacional os comportamentos desejados são medidos nos funcionários e o melhor é recompensado. Nos demais níveis não há um critério padrão.*

Na Figura 37 é possível verificar a contextualização e o agrupamento dos dados analisados referentes ao comportamento dos líderes e do pessoal, mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano.

Figura 37 – Comportamentos dos líderes e do pessoal

Categoria: Comportamentos dos líderes e do pessoal			
Empresa	Semelhanças	Empresa	Particularidades
A	• os entrevistados apresentam clareza sobre quais são os comportamentos necessários à execução da estratégia, sendo que estes comportamentos são percebidos mais em alguns funcionários do que em outros para a execução da estratégia;	A	• enfatizam a necessidade de aprimorar o plano de recompensas.
B		B	
C		C	
D	• no nível de liderança direta das unidades operacionais, há uma grande necessidade de desenvolvimento de comportamentos para a execução da estratégia;	F	
E			
F	• os profissionais são estimulados por programação da Escola do Grupo para atuar e alcançar os objetivos estratégicos; • a programação da Escola do Grupo é diferenciada de acordo com o nível hierárquico; • o líder é entendido como principal responsável pelo aprimoramento do comportamento do pessoal; • a forma de avaliação destes comportamentos não está formalizada, cada líder faz de acordo com o seu entendimento. Atualmente mede-se pelo o alcance dos objetivos.		

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Em resumo, conforme as entrevistas realizadas e observação participante, a equipe de gestão e liderança é preparada e estimulada por meio de programas específicos de desenvolvimento promovidos pela Escola do Grupo para agir e comportar-se em função dos objetivos estratégicos da empresa, a fim de atendê-los de forma eficaz.

No que se refere aos profissionais pertencentes ao nível operacional percebe-se uma dificuldade maior na padronização e no desenvolvimento dos comportamentos necessários.

Segundo os entrevistados, deveria haver outras formas de estímulos que não somente os treinamentos promovidos pela Escola do Grupo. Deveria haver incentivos financeiros mais arrojados para os comportamentos adequados à execução da estratégia.

No próximo item são descritos os resultados referentes ao sucesso da força de trabalho, mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano pesquisado neste estudo.

4.5.4 Sucesso da força de trabalho: a contribuição da força de trabalho para a execução das estratégias

O sucesso da força de trabalho é o elemento considerado mais importante do *scorecard* do capital humano, pois capta o resultado final do desempenho da força de trabalho, refletindo até que ponto o pessoal contribuiu para a execução da estratégia da empresa (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Ainda segundo os autores é preciso começar com o fim em mente, identificando em termos muito específicos o que o pessoal precisa produzir para a execução impecável da estratégia da empresa. Os indicadores do sucesso da força de trabalho são relacionados diretamente com a execução da estratégia da empresa e impulsionados diretamente pelas competências e iniciativas dos empregados (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Com este entendimento, o Bloco VII de perguntas do roteiro base das entrevistas, procurou averiguar como ocorre a contribuição da força de trabalho para a execução da estratégia. A seguir são relatados e analisados os resultados deste Bloco e ao final deste item a Figura 38 apresenta um resumo do referido tema.

Para os entrevistados das empresas pesquisadas o capital humano desempenha um papel ímpar no alcance dos objetivos estratégicos estipulados pela empresa, pois é este capital que tem a responsabilidade de realizar com eficiência os procedimentos planejados, principalmente por tratar-se do segmento de serviços, que depende especialmente das pessoas. Tais pessoas, segundo os entrevistados, devem estar alinhadas com a estratégia, sendo conhecedoras das metas desenvolvidas para realizar suas atividades e sabendo qual o impacto terá na estratégia da empresa.

De acordo com os entrevistados, se bem orientados os funcionários podem contribuir para a otimização de processos, redução do desperdício, planejamento da produção, dentre outros. Os entrevistados acreditam que toda e qualquer ação dos funcionários apresentará impacto direto nos resultados esperados pela empresa, pois é o funcionário que irá colocar em

prática o que foi planejado, para tanto deve ser bem preparado e estimulado como relatado pelos entrevistados na sequência:

Gerente 04 – Empresa A: *Como dito anteriormente, cada colaborador deve entender que faz parte de uma ‘engrenagem’ chamada Empresa e que seu trabalho, não importa qual, é muito importante e refletirá positivamente ou negativamente nos resultados da Empresa, dependendo como for realizado. Portanto, os funcionários devem buscar conhecimento para entender cada vez mais o seu papel dentro da organização. Com mais conhecimentos, terão a oportunidade de participar mais e assim, contribuir mais na busca pelas metas e objetivos financeiros. Devem aprimorar suas habilidades profissionais para terem maior eficiência e eficácia, evitando retrabalhos.*

Gerente 05 – Empresa A: *Nenhum líder consegue atingir suas metas se os seus funcionários não ajudarem ou não entenderem como podem auxiliar. Quanto mais os líderes repartirem com seus funcionários as metas que devem ser alcançadas, mais eles vão ajudar principalmente nas cozinhas a evitar o desperdício, cumprir a ordem de produção estabelecida, ajudar a estabelecer os per capita e controlar a evasão de receitas nas catracas.*

Supervisor 39 – Empresa D: *Praticar no dia a dia tudo que lhe é treinado e desenvolvido pela empresa com eficiência, cumprindo todos os padrões de qualidade.*

Supervisor 32 – Empresa C: *O funcionário tem o papel principal, é que cada colaborador tem sua parcela de responsabilidade com os resultados, pois cada colaborador integra a máquina da gestão da empresa. Independentemente de seu cargo dentro da empresa.*

Diretor 42 – Empresa B: *O funcionário é a chave para a boa execução de um planejamento também bem feito, portanto contribui sim.*

Gerente 30 – Empresa F: *Trabalhamos com serviços, não temos um produto pronto ou em estoque para entregar ao cliente, por isso dependemos muito de nossos funcionários para fazer o melhor com maior qualidade e menor desperdício.*

Os funcionários motivados, comprometidos com a empresa e que gostam do que realizam, transmitem isto para o cliente por meio de seu bom atendimento e possibilitam que a satisfação do cliente aumente, em alguns casos proporcionando inclusive sua fidelização. Alguns entrevistados complementam mencionando que nem todos os funcionários são assim, pois no segmento de alimentação coletiva é muito difícil captar e reter profissionais.

Além disso, de acordo com a experiência dos entrevistados, os funcionários comprometidos com a estratégia são capazes de gerar boas ideias que melhorem os processos, bem como se comprometem com a correta realização dos processos existentes, conforme os relatos a seguir:

Supervisor 14 – Empresa B: *Com certeza, um bom atendimento é capaz de fidelizar um cliente, e o cumprimento correto dos processos por si só já é uma contribuição.*

Supervisor 18 – Empresa B: *Sempre, no dia a dia das unidades. Ter um bom relacionamento com os clientes pode ajudar e muito a fidelizar contratos e a manter clientes. Sempre que percebemos que algo poderia ser melhorado, passamos a ideia para os setores competentes.*

Supervisor 23 – Empresa A: *Quando paramos e escutamos o funcionário ele sempre tem algo de diferente para dizer, alguma opinião ou sugestão. A maioria deles tem uma bagagem muito grande de conhecimento e experiência.*

Observa-se que existe a preparação dos funcionários para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Toda a liderança é a responsável por esta preparação, envolvendo os funcionários no atingimento de metas, por meio de treinamentos, reuniões informativas e mobilizadoras por intermédio dos programas de desenvolvimento da Escola do Grupo e do Programa de Desenvolvimento de Competências de Lideranças (PDCL). Alguns entrevistados acreditam que melhorias em estímulos de recompensas e premiações individuais poderiam estimular ainda mais fortalecendo este processo, conforme os comentários relatados na sequência:

Supervisor 32 – Empresa C: *O estímulo é propagado através dos líderes, treinamentos, Escola do Grupo Prato Feito, PDCL. Porém ainda falta uma série de incentivos que devem ser implantados pela empresa, além dos treinamentos (PPR diferenciado por exemplo).*

Supervisor 18 – Empresa B: *Precisamos de um plano de recompensas diferenciado para voltar a estimular os funcionários. A preparação é feita, temos a Escola e o PDCL, mas precisamos estimular financeiramente também.*

Supervisor 36 – Empresa E: *A preparação ocorre, pois a escola esta aí para isto e os líderes também, porém estes estímulos precisam ser melhorados, mais benefícios, mais premiações.*

Verificou-se também que, segundo os entrevistados, a empresa mensura o sucesso da força de trabalho pelo atingimento dos objetivos estratégicos. Não há uma meta isolada para o sucesso da força de trabalho, conforme relatos seguintes:

Gerente 38 – Empresa D: *As lideranças podem medir isto , em reuniões de avaliação dos objetivos, se foram atingidos é porque a força de trabalho teve sucesso.*

Supervisor 26 – Empresa C: *Acredito que o sucesso ou não da força de trabalho resulta no atingimento ou não das metas estipuladas.*

Supervisor 19 – Empresa F: *A empresa entende que se as metas foram cumpridas e alcançadas é porque toda sua força de trabalho cumpriu com o planejado chegando ao sucesso.*

Na Figura 38 são mostrados a contextualização e o agrupamento dos dados analisados referentes ao sucesso da força de trabalho, formando mais um dos elementos do *scorecard* do capital humano.

Figura 38 – Contribuição da força de trabalho à execução da estratégia

Categoria: Sucesso da força de trabalho			
Empresa	Semelhanças	Empresa	Particularidades
A	a preparação e o estímulo aos funcionários para atingir os objetivos estratégicos ocorre através da programação da Escola do Grupo e o PDCL, bem como a liderança também é responsável por este processo.	A	motivados e gostando do que fazem, podem contribuir para a fidelização de clientes.
B		B	
C		C	
D		F	
E		E	os profissionais apresentam importante relação com os clientes, por isso precisam estar alinhados com a estratégia.
F	o sucesso da força de trabalho é medido pelo atingimento dos objetivos estratégicos.	A	o capital humano apresenta papel ímpar no alcance dos objetivos estratégicos da empresa.
		B	
		C	
A		D	o capital humano tem o papel de realizar com eficiência os procedimentos planejados.
B		E	necessário aprimorar os programas de estímulos financeiros individuais.
C		A	
D		B	
E		C	
F		E	
		F	
		A	o capital humano deve estar alinhado com a estratégia da empresa para que contribua.
		C	
		F	
		A	o capital humano coloca em prática o que foi planejado.
		C	
		B	os profissionais precisam se sentir envolvidos e cientes de sua importância com a estratégia para realizarem satisfatoriamente suas atividades.
		D	
		B	se bem orientados, os profissionais podem contribuir com a otimização dos processos, redução de desperdícios, planejamento da produção, entre outros.
		F	
		A	a liderança é considerada a responsável por preparar e envolver a equipe com a estratégia.
		C	
		D	
		B	profissionais comprometidos com a estratégia da empresa geram boas ideias que melhoram processos e realizam adequadamente processos existentes.
		C	
		F	
		F	no segmento de alimentação coletiva é muito difícil captar e reter bons profissionais, por isso é necessário investir em seu desenvolvimento.

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas realizadas e observação participante

Em síntese, de acordo com entendimento dos entrevistados e a observação participante realizada, o sucesso da força de trabalho nada mais é do que a execução da estratégia com eficácia, que pode ser medido mensalmente pelos indicadores apresentados na Figura 31 do subitem 4.2 deste capítulo, sendo que, apesar dos indicadores serem os mesmos para o Grupo, as metas são diferenciadas por empresa.

Observa-se que as pessoas apresentam um papel muito importante na execução da estratégia, principalmente no segmento de serviços de alimentação. São elas que colocarão em prática o que foi planejado, podendo otimizar e aperfeiçoar os processos e são elas os representantes da empresa mais próximos dos clientes.

Para que contribuam com a estratégia de maneira eficaz, os funcionários devem estar motivados e comprometidos com a empresa, envolvidos com a estratégia e serem conhecedores da importância e dos impactos de suas atividades para o sucesso da estratégia. Segundo os entrevistados, nem todos os funcionários estão neste nível de entendimento, devido à elevada rotatividade no nível operacional. Porém, os cargos de liderança encontram-se nesta fase de engajamento.

Gomes *et al.* (2008) definem este processo de alinhamento das pessoas com as estratégias das organizações como a gestão e a melhoria do desempenho e espera-se que este processo incentive a melhoria dos processos, das atividades e dos resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões previamente definidos. Este processo envolve atividades como:

- a) a definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipes e individuais;
- b) a implementação de um sistema de avaliação de desempenho;
- c) o desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia e que reforcem o desempenho;
- d) as estratégias de formação e de desenvolvimento – que promovam o desempenho;
- e) o planejamento de carreiras e a gestão da cultura.

Esta definição, ainda de acordo com os autores, contempla o alinhamento entre a ação dos indivíduos e os objetivos e os valores da empresa, o que é fundamental para que cada colaborador perceba e compreenda o seu papel e a sua contribuição para o sucesso da empresa. Esta definição estimula que a gestão do desempenho, via avaliação do desempenho, questione, avalie e melhore os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas

determinantes da eficácia, da eficiência e da qualidade das atividades dos empregados. A participação destes na melhoria das condições de desempenho, além de contribuir positivamente para os resultados da empresa, pode também facilitar o seu sentimento de desenvolvimento, a sua autoestima e o seu empenho no trabalho (GOMES *et al.*, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento do estudo pode-se inferir que a execução da estratégia com sucesso pode propiciar a criação de valor para a empresa por meio do capital humano. O grande desafio, porém, como visto na literatura é eliminar o vazio existente entre o desenvolvimento da estratégia e a implementação da estratégia por meio das pessoas.

Ainda segundo os autores, a execução bem sucedida da estratégia baseia-se num paradoxo. As empresas estão ficando cada vez mais parecidas e as facilidades de informações sobre os processos cada vez mais visíveis e facilmente copiáveis. E, ao contrário, a vantagem competitiva resulta de diferenciações significativas para os clientes, portanto, é importante que as empresas promovam a diferenciação, caminhem na direção oposta do que é considerado tradicional e valorizem suas peculiaridades no ambiente interno e externo.

Os principais desafios desta nova forma de pensar e agir estão centrados nos desafios da perspectiva, dos critérios de avaliação e da execução da estratégia. Neste aspecto destaca-se a estratégia do capital humano, ou seja, como a empresa utiliza e desenvolve o seu ativo intangível de grande valor e de difícil imitação. O diferencial que se apresenta às empresas é a execução da estratégia com sucesso por meio da gestão desse capital humano.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi compreender como os diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, pertencentes a um mesmo Grupo do segmento de alimentação coletiva, percebem o capital humano e a execução da estratégia destas empresas. Assim sendo, foram estudadas seis empresas do segmento de alimentação coletiva, pertencentes a um mesmo Grupo empresarial.

A pesquisa buscou identificar as principais características dos entrevistados; obter informações sobre o sistema de indicadores de avaliação utilizado para a gestão das empresas pesquisadas; averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados com o sistema de indicadores utilizado pelas empresas; questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas; e, por fim, analisar como os elementos do *scorecard* do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados.

Fizeram parte do estudo 04 diretores, 12 gerentes e 25 supervisores, que constituem a equipe de liderança e gestão das empresas pesquisadas. Destes, mais de 60% são mulheres e

mais de 50% tem mais de 36 anos. Observou-se também que 75% dos entrevistados já têm experiências de outras empresas, apesar de que o tempo de função predominante está entre 01 a 06 anos, com 55,3% dos entrevistados. Outra característica importante é que 14,3% dos líderes entrevistados fazem parte da organização a mais de 21 anos, praticamente, desde a fundação da organização. Como se verifica o perfil dos entrevistados apresenta uma equipe madura, tanto na questão de idade como também de experiência no segmento e conhecimento da empresa, fato que reforça a confiabilidade do estudo realizado.

Foi possível identificar que as seis empresas pesquisadas apresentam o planejamento estratégico direcionado pela visão do Grupo empresarial o qual pertencem, ou seja, a partir das diretrizes centrais do Grupo, em que os objetivos estratégicos são desmembrados por empresas dentro de cada uma das perspectivas do sistema do BSC. Pode-se verificar também que os entrevistados possuem clara visão da estratégia global e dos objetivos das empresas em que atuam. Embora não tenha sido possível a sua reprodução, o mapa estratégico do Grupo apresenta claramente os objetivos e os indicadores, bem como a relação causa e efeito entre eles, a fim de atender à estratégia.

O primeiro objetivo específico consistiu em ‘averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados com o sistema de indicadores utilizado pelas empresas’, afinal para poder direcionar sua equipe na execução da estratégia é necessário que tenham clareza do ‘que’ e do ‘por que’ precisa ser realizado. De maneira geral foi possível identificar o envolvimento da equipe de gestão e liderança com a estratégia, tanto em sua elaboração, como nos estímulos e preparação dos funcionários para a execução da mesma. Alguns líderes apresentaram maior segurança ao discorrer sobre a estratégia, outros um pouco menos, mas todos cientes de suas responsabilidades e sua importância no processo de ‘fazer acontecer’ o que foi planejado.

O segundo objetivo específico foi ‘questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas’. Neste tema pode-se notar a clareza que a equipe de gestão e liderança apresenta sobre a contribuição do capital humano para a execução da estratégia da empresa. Para os entrevistados, ao executar sua atividade consciente do impacto que ela tem sobre a estratégia, realizando-a da melhor maneira possível, visando à execução da estratégia com eficácia, o capital humano está criando valor para a empresa. Observou-se também que o capital humano precisa ser alinhado com a estratégia para criar valor para a empresa.

O terceiro e último objetivo específico foi ‘analisar como os elementos do *scorecard* do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados’. Para atender tal objetivo, o mesmo foi desmembrado em quatro itens, os elementos do *scorecard* do capital humano: mentalidade e cultura do pessoal, competências do pessoal, comportamentos dos líderes e do pessoal e o sucesso da força de trabalho, como descrito na sequência.

No elemento da *mentalidade e cultura do pessoal* é preciso retomar a literatura e lembrar o que Beatty, Becker e Huselid (2005) afirmaram, pois denota-se que a cultura e a mentalidade da empresa são importantes, pois auxiliam na produção de comportamentos e competências necessárias à execução da estratégia. Diante disso, é possível mencionar, que pelos resultados obtidos nas entrevistas, a equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas, está em constante desenvolvimento para serem os multiplicadores desta cultura entre os funcionários, incentivando uma mentalidade de atendimento aos objetivos. Por intermédio da Escola do Grupo em estudo, os líderes são preparados para manterem a mentalidade e a cultura da empresa sempre presente em suas ações diárias. O que apareceu de maneira bem acentuada foi o desejo dos entrevistados de que as empresas sejam mais ousadas em seus incentivos financeiros, a fim de estimular esta cultura de execução eficaz da estratégia.

No elemento de *competências do pessoal* foi possível observar que as empresas atuam no desenvolvimento de seus profissionais chave por meio da Escola do Grupo, porém há uma dificuldade que se apresenta em todas as empresas que, acredita-se, ser uma situação vivenciada pelo segmento de refeições coletivas. Ocorre que há uma determinação legal que cada restaurante seja gerido por uma nutricionista, porém esta mesma profissional também acumula a função de administradora do restaurante, visto que os dois profissionais tem o mesmo valor de investimento e, estas atribuições de administração não são desenvolvidas no curso de Nutrição, deixando uma lacuna entre o preparo do profissional e a real necessidade do mercado. Assim sendo, os programas da empresa necessitam suprir esta carência, porém o tempo de adequação é de longo prazo.

No elemento dos *comportamentos dos líderes e do pessoal* verificou-se que, igualmente na questão das competências, existe uma lacuna a ser preenchida em relação aos gestores diretos dos restaurantes que, por sua formação, não apresentam todos os comportamentos necessários. Outra situação também importante é a elevada rotatividade na mão de obra direta. Este fato ocasiona um eterno sentimento de recomeço, uma vez que as

pessoas quando estão desenvolvidas, desligam-se da empresa e o processo recomeça com outro profissional, ocasionando retrabalhos, perda dos investimentos realizados e dificuldades na perpetuação dos processos.

No elemento do *sucesso da força de trabalho* identificou-se que a força de trabalho, se bem motivada, comprometida e feliz com o que faz, pode ser o grande diferencial da empresa, pois realizará o que foi planejado executando a estratégia de forma eficaz. Especialmente no setor de serviços o resultado final de toda a atividade depende do pessoal de linha de frente, não há estoque para serviços, então é a força de trabalho que irá finalizar o atendimento ao cliente, portanto não só pode como deve contribuir com a perfeita execução da estratégia, porém para isto precisa ser preparada e estimulada. As empresas, devido ao elevado índice de rotatividade, apresentam uma lacuna a ser trabalhada. Inclusive é mencionado em vários momentos das entrevistas e por grande parte dos entrevistados, a melhoria nos processos de estímulos, como recompensas financeiras, planos de remuneração diferenciados, plano de benefícios, dentre outros.

De modo geral, as percepções dos gestores estão alinhadas com o levantamento bibliográfico realizado, onde concordam que a mentalidade e a cultura facilitam o desenvolvimento de competências necessárias e, que, estas competências possibilitam os comportamentos adequados, que por sua vez, criam condições para o sucesso da força de trabalho. Entendendo-se o sucesso da força de trabalho como o capital humano alinhado com a estratégia, executando a estratégia com eficácia e criando valor à organização.

Outra conclusão importante é que igualmente a outras pesquisas desta área, a conscientização dos executivos de que o capital humano é um ativo importante para empresa, capaz de gerar uma vantagem competitiva valiosa é clara. Porém, na prática, a realização deste conceito tão simples e claro para todos não é simples assim. Ocorre que o retorno do investimento em desenvolvimento e recompensa do capital humano é de longo prazo e a cultura das organizações é do retorno imediato, de ações com resultados de curto prazo. Portanto, o investimento em capital humano se mostra como um dos principais desafios às organizações nos dias atuais.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo limitou-se à pesquisa sobre o capital humano e a execução da estratégia, não ampliando para a questão dos ativos intangíveis como capital estrutural,

também englobado pelo capital intelectual, conforme evidenciado no capítulo dois deste estudo.

Outra limitação deste estudo refere-se ao fato de ser uma representação exclusiva dos estudos de casos abordados, não podendo seus resultados serem generalizados para todo o segmento de alimentação coletiva. Inclusive porque as empresas pesquisadas pertencem a um mesmo grupo empresarial, desta forma reconhece-se que a capacidade de generalização é reduzida, bem como, a cultura do grupo empresarial é um viés a ser considerado.

Ressalta-se também que as informações levantadas enfatizam apenas um ponto de vista, que é o da equipe de gestão e liderança das empresas pesquisadas que, normalmente, possui a visão estratégica da empresa, não sendo confrontado com a visão dos demais funcionários das organizações envolvidas na pesquisa.

5.3 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

No desenvolvimento deste estudo, algumas oportunidades de pesquisa foram evidenciadas e, portanto, poderão ser avaliadas como sugestão para estudos futuros. Uma delas é o estudo aprofundado de cada um dos elementos do *scorecard* do capital humano propostos por Beatty, Becker e Huselid (2005).

Outra oportunidade é a realização desta mesma pesquisa, porém sob a ótica dos funcionários que integram a força de trabalho da organização (mão de obra direta) que são os executores das estratégias. Este confronto de pontos de vista poderia enriquecer o estudo e oportunizar ganhos tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial.

Sugere-se também que esta pesquisa seja aplicada em empresas distintas, não pertencentes a um mesmo grupo empresarial, a fim de verificar se as percepções são as mesmas. Ou ainda, em outros setores de serviços que não alimentação coletiva, em diferentes regiões do país, evidenciando as diferenças e semelhanças entre eles, inclusive com mudança cultural.

Por fim, outros aspectos podem ser agregados ao estudo, como a mensuração do capital humano na área contábil, como por exemplo, ROI do Capital Humano, Índice do Capital Humano, dentre outros indicadores citados em literatura específica.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Caps. 2 e 3.ed. rev. Copyright © por Richard D. Irwin, Inc. caps. 2 e 3, 1980. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/The_concept_of_corporate_strategy.html?id=n0eyAAAAIAAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 16 mar. 2013.

_____. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

APPUHAMI, B.A.R. *The Impact of Intellectual Capital on Investors' Capital Gains on Shares: An Empirical Investigation of Thai Banking, Finance & Insurance Sector. International Management Review*. 3(2): 14-25. 2007. Disponível em: <<http://www.questia.com/library/journal/1P3-1309278311/the-impact-of-intellectual-capital-on-investors-capital>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ARANTES, E. C.; HALICKI, Z.; STADLER, A. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Curitiba: IBPEX, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 30 set. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS – ABERC, **Informativo**. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/conteudo.asp?IDMenu=18>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS – ABRH NACIONAL. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

ATTADIA, L. C. L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia**: uma análise crítica do *Balanced Scorecard*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004. Disponível em: <http://www.bdtf.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2516>. Acesso em: 12 fev. 2013.

ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. *Balanced Scorecard: uma análise crítica*. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, Minas Gerais, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_1725.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no *Balanced Scorecard*. **RAE eletrônica FGV-EAESP**, v. 2. n.1. jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a11.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

BATESON, J; HOFFMAN, D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEATTY, R.; HUSELID, M.; SCHNEIDER, C. E. *New HR Metrics: scoring on the business scorecard*. Organizational Dynamics, vol. 32. n. 2. p. 107-121, 2003. Disponível em: <http://www.bhbassociates.com/docs/articles/2003_New_HR_Metrics.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2013.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. *Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BECKER, G. S. *El capital humano*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1983.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, F. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. *Strategic human resources management: where do we go from here?* *Journal of Management*, v. 32. n. 6. p. 898-925, 2006. Disponível em: <smlr.rutgers.edu/strategic-human-resources-management>. Acesso em: 11 jan. 2013.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A economia da estratégia*. [recurso eletrônico]. 5. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre, Bookman, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

BONTIS, N. *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*. *Journal Management Decision*, v. 36. n. 2. p. 63-76, 1998. Disponível em: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/mdbontis.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

_____. *Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*. 3(1): 41-60, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2370.00053/>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

BONTIS, N.; FITZ-ENZ, J. *Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents*. *Journal of Intellectual Capital*, v. 3. n. 3. p. 223-247, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883960>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

BORNIA, A. C.; WERNKE, R.; LUNKES, R. J. *Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo*. Postado em: 14 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/20080416134730.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium*. London: International Thomson Business Press, 1996. In: GRAÇA, M. I. R. G. *O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas*. Postado em: 28 nov. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em contabilidade e Finanças) Instituto Superior de contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2011. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/384>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

BROWN, M. G. *Keeping the Score: using the right metrics to drive world class performance*. New York: Quality Resources, 1996. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/Keeping_Score.html?id=SQkIdNLzj0C&redir_esc=y>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BROWNING, H. C., SINGELMAN. *The transformation of the us labour force: the interaction of industry and occupation. **Politics and Society***, 8 (7-4), 481-509, 1978. Disponível em: <<http://www.econbiz.de/Record/the-transformation-of-the-u-s-labor-force-the-interaction-of-industry-and-occupation-browning-harley/10001948156>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

CARDOSO, L. M. G. P. P. A. **Gerir conhecimento e gerar competitividade**: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional. Tese Doutorado em Psicologia. Faculdade de Psicologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2003. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/1014>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

CENTRAL BRASILEIRA DO SETOR DE SERVIÇOS – CEBRASSE. **Anuário brasileiro do setor de serviços**. São Paulo: Public Projetos Editoriais, 2007/2008. Disponível em: <http://www.cebrasse.org.br/downloads/anuario_cebrasse.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2013.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=mKfjhPZTkB8C&redir_esc=y>. Acesso em: 11 jan. 2013.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. *Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review***, 2000, 78(2): 6-77, 2000. Disponível em: <<http://www.zurichna.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Meeting%20Challenge%20of%20Disruptive%20Change.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 5. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implantação. São Paulo: Atlas, 2008.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano**: o que é e porque as pessoas investem nele. [Versão electrónica]. 1. ed. Livraria Nobel. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

DAVENPORT, T. H., HARRIS, J., SHAPIRO, J. *Competing on Talent Analytics. **Harvard Business Review***. 88(10): 52-58, 2010. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20929194>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

DORAN, S. Martha, CHOW, Chee, HADDAD, Kamal. Using the Balanced Scorecard (BSC) in the Hospitality Industry: Is BSC a Worthwhile Investment? Western Decision Sciences Institute. Vancouver, 2001. CD-ROM. In: BORNIA, A. C.; WERNKE, R.; LUNKES, R. J. **Balanced Scorecard**: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. Postado em: 14 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/20080416134730.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

DRUCKER, P. F. *The Information Executives Truly Need*. **Harvard Business Review**, Boston, 1995. Disponível em: <<http://hbr.org/1995/01/the-information-executives-truly-need/ar/1>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

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

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. *Developing a model for managing intellectual capital*. **European Management Journal**. 14(4): 356-364, 1996. Disponível em: <<http://journal-archieves32.webs.com/356-364.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

FEIJÓ, J. E. O.; SILVA, M. C.. **Capital humano, a vantagem competitiva da Petrobras**. Postado em: 18 out. 2007. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGet). Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2013.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004. 249f. Tese (Doutorado Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo-SP, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-161002/pt-br.php>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Destruição criativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FRANGOS, C. **Alinhando o capital humano com a estratégia**. Postado em: 26 maio 2005. Disponível em: <http://www.simeon.com.br/gedoc/artigo_25.pdf, 2005>. Acesso em: 01 dez. 2012.

GERSHUNY, J. I.; MILES, I. D. *The new service economy: the transformation of employment in industrial societies*. London: Frances Pinter, 1983. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/The_new_service_economy.html?id=nq62AAAAIAAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 15 fev. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J. F.; CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; MARQUES, C. A. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. In: GRAÇA, M. I. R. G. **O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas**. Postado em: 28 nov. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em contabilidade e Finanças) Instituto Superior de contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2011. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/384>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GRAÇA, M. I. R. G. **O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas**. Postado em: 28 nov. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em contabilidade e Finanças) Instituto Superior de contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2011. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/384>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GRANT, A. M.; SUMANTH, J. J. Mission possible? *The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness*. **Journal of Applied Psychology**. 94(4): 927-944, 2009. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19594235>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HORNGREN, C.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. W. **Cost accounting**: a managerial emphasis. Prentice-Hall, Inc. New Jersey: 1999. Disponível em: <http://mustafaaltawashy.files.wordpress.com/2013/06/horngren_costacctg14e.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

HURST, D. K. **Strategy**: *strategy+business*, issue 25, 4th quarter, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. vol. 12. p. 1-215. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2010/>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ITAMI, H.; **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA. Harvard University Press, 1987. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/MOBILIZING_INVISIBLE_ASSETS.html?id=wEQ2QOaD0twC&redir_esc=y>. Acesso em: 15 fev. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Boston: Harvard Business School. January-February, 1992. Disponível em: <<http://www.iluv2teach.com/mgt424/BS1.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

_____. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School, 1996. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5kHXczEC&redir_esc=y>. Acesso em: 22 fev. 2013.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 07 out. 2011.

MANEY, K.; HAMM, S.; O'BRIEN, J. M. **Tornando o mundo melhor: ideias que moldaram um século de empresa**. Estados Unidos: IBM Press, 2011.

MARR, B. *Measuring and benchmarking intellectual capital*. **Benchmarking An International Journal**. v.11. n. 6. p. 559-570, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843125&show=abstract>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

MARSHALL, J. N.; WOOD, P.A. **Services & space: key aspects of urban and regional development**. Longman Scientific & Technical Publishers, 1995. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/Services_and_space.html?id=4R9PAAAAMAAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 12 fev. 2013.

MARTINS, R. A.; MARQUITTI, L. M. D. Desenvolvimento e implantação de *balanced scorecard* numa unidade de uma multinacional da indústria química: estudo de caso. **Anais do XIII SIMPEP**, Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/741.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2013.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS, J. A. F.; CRUZ, J. A. W. **Incrementando a estratégia**: uma abordagem do *balanced scorecard*. Curitiba: IBPEX, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASSOUD, M. F.; PEYVANDI, A. Y. **The Un-Balanced Scorecard**. Western Decision Sciences Institute. Vancouver, 2001. In: BORNIA, A. C.; WERNKE, R.; LUNKES, R. J. **Balanced Scorecard**: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. Postado em: 14 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/20080416134730.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

MAZZIONI, S.; DEDONATO, O.; GALANTE, C.; BIAZZI, J. A. CASTRO NETO, J. L. Avaliação de intangíveis: o good will no contexto das práticas internacionais comparativas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 01, p. 19-32, 2004. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=1671>. Acesso em: 22 fev. 2013.

MCLEAN, R. **Performance Measures in the new economy**. The Premier's Council of Ontario. Ontario, Canadá, 1995. Disponível em: <http://books.google.com.br/books/about/Performance_measures_in_the_new_economy.html?id=x3WuAAAAIAAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 12 fev. 2013.

MINZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MOREIRA, M. M. M. B. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.iscte.pt/handle/10071/2509>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

NASCIMENTO, L. G.; CAVENAGHI, V.. Gestão estratégica e o *Balanced Scorecard*: proposta de mapa estratégico para empresas de *call center*. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 31 jul a 02 ago. 2008. Postado em: 20 jul. 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2013.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. *Performance measurement system design*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, pp.80-116, 1995. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848862>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLY, M. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall-Financial Times, 2002. Disponível em: <<http://www.adhb.govt.nz/news/Events/Tertiary%20Services%20Conference/Tertiary%20Conference/PDF's/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard, passo a passo*: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NUSBAUMER, J. *Les services: nouvelle donne de l'economie*. Paris: Economica, 1984. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=cwirSBMd71YC&pg=PA282&lpg=PA282&dq=NUSBAUMER,+J.+Les+services:+nouvelle+donne+de+l%E2%80%99economie.+Paris:+Economica,+1984>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R.. *Administração estratégica na prática*: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. reestruturada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2007.

OLVE, N. G.; ROY, Jan; WETTER, Magnus. *Condutores da performance*: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLVE, N. G.; PETRI, C. J. ROY, J.; ROY, S. *Twelve years later: understanding and realizing the value of balanced scorecard*. *Ivey Business Journal*. may/jun, 2004. Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/topics/governance/twelve-years-later-understanding-and-realizing-the-value-of-balanced-scorecards>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

PAIVA, V. Sobre o conceito de “capital humano”. *Cadernos de Pesquisa*. n. 113. p. 185-191. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

PONCHIROLLI, O. *Capital humano*: sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

RAMPERSAD, H. K. *Scorecard para performance total*: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, E. *Uso do balanced scorecard para mensurar o capital humano*: estudo de caso múltiplo. Dissertação Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, 2011. Disponível em: <http://www.bdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4919>. Acesso em: 22 fev. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo, Atlas, 2012.

ROUSSEAU, D. M. *Organizational behavior in the new organizational era*. *Annual Review of Psychology*. vol. 48, p. 515-546, feb., 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000142&pid=S0034-7590201300010000300020&lng=en>. Acesso em: 15 fev. 2013.

ROOS, G. *An Intellectual Capital Primer*. Centre for Business Performance. Canfield University, 2003. Disponível em: <http://www.euintangibles.net/library/localfiles/Roos_AnIntellectualCapitalPrimer.PDF>. Acesso em: 22 fev.2013.

RUCCI, A. J., KIRN, S. P., QUINN, R. T. *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*. *Harvard Business Review*. 76(1): 82-97, 1998. Disponível em: <<http://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears/ar/1>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

SANDRONI, P. **Novo dicionário de economia**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SERRANO, Danilo Portillo. **Geração X, Geração Y, Geração Z...** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm>. Acesso em: 15 fev. 2014.

_____. **Geração X**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm>. Acesso em: 15 fev. 2014.

_____. **Geração Y**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SHARMA, R. S. e DJIAW, V. *Realising the strategic impact of business intelligence tools*. VINE. v. 41. Iss: 2 pp. 113–131, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03055721111134772>> Acesso em: 06 dez 2012.

SIGNIFICADOS. **O que é core business**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/core-business/>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

SMITH, P. A. C.; SAINT-ONGE, H. **A organização evolutiva: evitando a títanico destino: a organização de aprendizagem**. v. 3. n. 4, 1996.

SPECKBACKER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A. *Descriptive analysis of the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries*. *Management Accounting Research*. v. 14. p. 361-387, 2003. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027060>. Acesso em: 12 fev. 2013.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova riqueza das organizações**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

_____. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STRIUKOVA, L.; UNERMAN, J.; GUTHRIE, J. *Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK Companies*, *The British Accounting Review*, 40: 297-313, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838908000498>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III; A. J.; GAMBLE, J. E.. **Administração estratégica**. [recurso eletrônico]. 15. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

ULRICH, D. Uma nova ordem para recursos humanos. In: Ulrich. D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

UDPA, S. C. **The Balanced Scorecard**. The Accounting Review, Sarasota, v. 72. Iss.1, jan. 1997. In: BORNIA, A. C.; WERNKE, R.; LUNKES, R. J. **Balanced Scorecard**: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. Postado em: 14 abr. 2008. Disponível em: <http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/2008_04_16_134730.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2014.

WALKER, R. A. *Is there a service economy?* **Science and Society**. vol. 49. n. 1. p. 42-83, 1985. Disponível em: <http://oldweb.geog.berkeley.edu/PeopleHistory/faculty/R_Walker/Walker_html>. Acesso em: 11 jan. 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PANELL, J.. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO BASE DAS ENTREVISTAS

BLOCO I		
Objetivos Específicos	Possíveis questões para os entrevistados	Autores Base do Estudo
identificar as principais características dos entrevistados;	Sexo:	Gil (2002)
	Faixa etária:	
	Faixa de renda mensal:	
	Grau de escolaridade:	
	Nível hierárquico atual:	
	Em qual empresa do Grupo você atua?	
	Área de trabalho atual:	
	Quantas atividades profissionais remuneradas você desempenha atualmente?	
	Qual sua jornada semanal (média) em atividades remuneradas (incluindo horas extras)?	
	Quantas mudanças de emprego (ocupação principal) já teve, desde a sua primeira graduação?	
	Tempo de empresa:	
	Quantas mudanças de funções você já teve na empresa?	
	Há quanto tempo você exerce a função atual?	

Fonte: Elaborada pela autora

BLOCO II		
Objetivos Específicos	Possíveis questões para os entrevistados	Autores Base do Estudo
a) averiguar o conhecimento e o envolvimento dos entrevistados com o sistema de indicadores utilizado pelas empresas;	Você conhece a estratégia da empresa e o seu planejamento estratégico?	Kaplan e Norton (1996, 2000, 2004, 2006)
	Existe na empresa um comitê de planejamento estratégico? Quais áreas participam?	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>
	Você conhece os objetivos financeiros da empresa? Quais são?	a) financeira;
	Quais expectativas dos clientes devem ser atendidas?	b) clientes;
	Quais processos operacionais internos devem ser melhorados?	c) processos internos;
	Você conhece os indicadores de desempenho de sua empresa?	d) aprendizado e crescimento.
	Cite alguns (financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).	
	Com quais indicadores de desempenho você tem envolvimento? Explique.	

Fonte: Elaborada pela autora

	BLOCO III	
Objetivos Específicos	Possíveis questões para os entrevistados	Autores Base do Estudo
b) questionar o envolvimento dos entrevistados com o desenvolvimento e alinhamento do capital humano à execução da estratégia nas empresas pesquisadas;	O que você entende por Capital Humano?	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano: Capital humano <i>versus</i> execução da estratégia:
	Quando você ouve falar em Capital Humano, quais são as 05 (cinco) palavras que lhe vem imediatamente à cabeça? Indique abaixo por ordem de importância.	
	Em sua opinião, a responsabilidade de desenvolver e alinhar as competências, comportamentos, mentalidade e cultura do Capital Humano às estratégias da empresa é de quem? Por quê?	
	Em sua opinião, quais os investimentos e/ou ações em capital humano são essenciais para sua equipe executar a estratégia da empresa com eficácia?	
	Em resumo, você acredita que o capital humano pode criar valor para a empresa? Como?	

Fonte: Elaborada pela autora

Objetivos Específicos	Possíveis questões para os entrevistados	Autores Base do Estudo
c) analisar como os elementos do <i>scorecard</i> do capital humano são considerados no processo de execução da estratégia, nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva dos entrevistados.	- Desmembrado em quatro dimensões a seguir:	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano
BLOCO IV		
• mentalidade e cultura do pessoal: pesquisar se e como ocorre a disseminação e a compreensão;	Os funcionários conhecem, compreendem e praticam a visão, missão, princípios e valores da empresa para atingir os objetivos financeiros; atender as expectativas dos clientes e melhorar os processos internos? Como?	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano:
	Que ações são adotadas pela empresa para estimular e preparar os funcionários a agir de acordo com sua visão, missão, princípios e valores?	Mentalidade e cultura do pessoal
	Qual o papel dos líderes no envolvimento e preparação de funcionários em relação a visão, missão, princípios e valores?	
	O impacto da mentalidade e cultura do pessoal na execução da estratégia é medido e avaliado? Como?	
BLOCO V		
• competências do pessoal: averiguar se os profissionais apresentam as competências necessárias;	Quais são as competências (conhecimento, habilidade, capacidade e personalidade) necessárias aos funcionários, sobretudo em cargos essenciais à empresa, para atingir os objetivos financeiros; atender às expectativas dos clientes e melhorar os processos internos? Seus funcionários possuem estas competências?	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano:
	Como a empresa desenvolve as competências de seus líderes e cargos essenciais necessárias para a execução da estratégia? Há diferenciação entre os cargos, quais?	Competências do pessoal
	A empresa estimula/motiva os líderes e funcionários a utilizarem suas competências para executar a estratégia? Como?	
	As competências do pessoal são medidas e avaliadas em sua empresa? Como?	

BLOCO VI		
• comportamento dos líderes e do pessoal: questionar se e como está direcionado à execução da estratégia;	Em sua opinião, quais comportamentos dos líderes e funcionários são importantes para o alcance dos objetivos financeiros da empresa; atender às expectativas dos clientes; melhoria dos processos internos? Estes comportamentos são percebidos em seus funcionários?	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano: Comportamentos dos líderes e do pessoal da força de trabalho
	A empresa estimula e prepara os líderes e funcionários em geral a se comportarem de maneira a atingir seus objetivos estratégicos? Como?	
	Há uma diferenciação de estímulos e preparação entre os cargos? Qual?	
	O comportamento dos líderes e funcionários é medido e avaliado em sua empresa? Como?	
BLOCO VII		
• sucesso da força de trabalho: averiguar como ocorre a contribuição com a execução da estratégia.	Qual é o papel dos funcionários para o alcance dos objetivos financeiros da empresa?	Beatty, Becker e Huselid (2005) Elementos do <i>Scorecard</i> do Capital Humano: Sucesso da força de trabalho
	Os funcionários contribuem para atender as expectativas dos clientes e melhoria dos processos internos? Como?	
	A empresa estimula e prepara os funcionários para atingir seus objetivos estratégicos? Como?	
	A empresa mede e avalia o sucesso da força de trabalho? Como?	

Fonte: Elaborada pela autora

APÊNDICE B – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Empresas	Cargos	Faixa etária	Grau de escolaridade	Tempo de empresa	Tempo que exerce a função atual	Data da entrevista	Duração da entrevista	Meio de comunicação
Empresa A	Diretor	De 56 a 60 anos	Especialização completa	De 7 a 9 anos	De 7 a 9 anos	25/11/2013	1h 03 min	Pessoal
	Gerente	Até 25 anos	Graduação incompleta	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	25/11/2013	48 min	Pessoal
	Gerente	De 41 a 45 anos	Especialização incompleta	De 16 a 18 anos	De 10 a 12 anos	26/11/2013	49 min	Pessoal
	Gerente	De 26 a 35 anos	Especialização completa	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	26/11/2013	57 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 10 a 12 anos	De 7 a 9 anos	26/11/2013	54 min	Pessoal
	Gerente	De 51 a 55 anos	Mestrado completo	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	43 min	Pessoal
	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	15 min	Pessoal
	Gerente	De 26 a 35 anos	Mestrado incompleto	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	28/11/2013	30 min	Pessoal
	Gerente	De 56 a 60 anos	Graduação completa	De 1 a 3 anos	De 13 a 15 anos	03/12/2013	36 min	Via <i>skipe</i>
	Gerente	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	03/12/2013	38 min	Via <i>skipe</i>
	Gerente	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	04/12/2013	40 min	Via <i>skipe</i>
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Especialização incompleta	De 10 a 12 anos	Menos de um ano	04/12/2013	37 min	Via <i>skipe</i>

Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	Menos de um ano	De 4 a 6 anos	06/12/2013	39 min	Via telefone
Supervisor	De 41 a 45 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos	10/12/2013	41 min	Pessoal
Supervisor	De 46 a 50 anos	Graduação incompleta	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	10/12/2013	39 min	Pessoal
Supervisor	Até 25 anos	Graduação incompleta	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	10/12/2013	34 min	Pessoal
Supervisor	De 36 a 40 anos	Especialização incompleta	De 13 a 15 anos	De 10 a 12 anos	11/12/2013	45 min	Pessoal
Supervisor	De 41 a 45 anos	Graduação completa	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	11/12/2013	47 min	Pessoal
Supervisor	De 36 a 40 anos	Graduação completa	De 10 a 12 anos	De 1 a 3 anos	11/12/2013	32 min	Pessoal
Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 4 a 6 anos	12/12/2013	33 min	Pessoal
Supervisor	De 26 a 35 anos	Especialização incompleta	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	13/12/2013	32 min	Via telefone
Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos	18/12/2013	29 min	Pessoal
Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 10 a 12 anos	De 4 a 6 anos	19/12/2013	36 min	Via <i>skipe</i>
Supervisor	De 51 a 55 anos	Graduação incompleta	De 19 a 21 anos	De 16 a 18 anos	20/12/2013	33 min	Pessoal
Supervisor	De 36 a 40 anos	Graduação completa	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	20/12/2013	32 min	Pessoal
Supervisor	De 41 a 45 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos	23/12/2013	36 min	Via telefone
Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 4 a 6 anos	Menos de um ano	30/12/2013	39 min	Via telefone

	Gerente	De 56 a 60 anos	Graduação completa	Menos de um ano	De 7 a 9 anos	07/01/2014	29 min	Via telefone
	Gerente	De 26 a 35 anos	Especialização completa	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	07/01/2014	37 min	Via telefone
	Supervisor	De 41 a 45 anos	Especialização completa	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	09/01/2014	39 min	Via telefone
Empresa B	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	15 min	Pessoal
	Gerente	De 26 a 35 anos	Mestrado incompleto	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	28/11/2013	30 min	Pessoal
	Supervisor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	De 1 a 3 anos	De 1 a 3 anos	02/12/2013	42 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 4 a 6 anos	12/12/2013	29 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos	18/12/2013	28 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 4 a 6 anos	Menos de um ano	30/12/2013	33 min	Pessoal
Empresa C	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	15 min	Pessoal
	Supervisor	De 41 a 45 anos	Graduação completa	De 10 a 12 anos	De 1 a 3 anos	16/12/2013	32 min	Via telefone
	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	De 10 a 12 anos	De 10 a 12 anos	16/12/2013	29 min	Via telefone
	Supervisor	De 46 a 50 anos	Especialização incompleta	De 10 a 12 anos	De 10 a 12 anos	17/12/2013	33 min	Via telefone
	Supervisor	De 41 a 45 anos	Especialização completa	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	08/01/2014	28 min	Via telefone

Empresa D	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	32 min	Pessoal
	Gerente	De 56 a 60 anos	Graduação completa	De 1 a 3 anos	De 13 a 15 anos	28/11/2013	39 min	Via <i>skipe</i>
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	06/01/2014	31 min	Via telefone
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Especialização incompleta	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	06/01/2014	36 min	Via telefone
Empresa E	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	15 min	Pessoal
	Gerente	De 26 a 35 anos	Especialização completa	De 7 a 9 anos	Menos de um ano	06/12/2013	38 min	Via telefone
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Especialização completa	De 4 a 6 anos	De 1 a 3 anos	08/01/2014	33 min	Via telefone
	Supervisor	De 41 a 45 anos	Especialização completa	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	09/01/2014	32 min	Via telefone
Empresa F	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação incompleta	De 13 a 15 anos	De 13 a 15 anos	25/11/2013	52 min	Pessoal
	Diretor	De 51 a 55 anos	Graduação completa	Acima de 21 anos	De 16 a 18 anos	27/11/2013	15 min	Pessoal
	Gerente	De 26 a 35 anos	Mestrado incompleto	De 4 a 6 anos	De 4 a 6 anos	28/11/2013	42 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 4 a 6 anos	12/12/2013	31 min	Pessoal
	Supervisor	De 26 a 35 anos	Graduação completa	De 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos	18/12/2013	31 min	Pessoal

Fonte: Elaborada pela autora a partir das entrevistas realizadas