

Prontidão Estratégica do Capital Humano por meio da Abordagem *Balanced Scorecard*: um Estudo de Caso na Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina

Gustavo de Aguiar Ribeiro

Florianópolis – SC
Bacharel em Ciências Contábeis pelo CCN/UFSC¹
gustavoaribeiro@gmail.com

Sérgio Murilo Petri

São José – SC
Doutor em Engenharia de Produção pelo PPGE/UFSC²
Professor do Curso de Ciências Contábeis da Univali³
smpetri@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin

Florianópolis – SC
Doutora em Engenharia de Produção pelo PPGE/UFSC²
Professora do Mestrado em Ciências Contábeis pelo PPGC/UFSC³
Professora do Mestrado/Doutorado em Eng. Produção do PPGE/UFSC²
senssln@gmail.com

Resumo

Este artigo objetiva explorar a questão do capital humano pelo viés da prontidão estratégica de uma Gerência de Contabilidade e Controladoria (GECCO) da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS), utilizando a abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC). O construto teórico adotado neste trabalho diz respeito à noção da prontidão estratégica do capital humano (CH): o grau de alinhamento do CH à estratégia organizacional em termos da capacidade dos colaboradores de desempenhar bem sua função. O instrumento de intervenção selecionado foi o *Balanced Scorecard*, que, conforme Kaplan e Norton (2004a,b), visa demonstrar como o ativo intangível se relaciona com a estratégia e o desempenho da empresa, permitindo, adicionalmente, alinhar tais ativos à estratégia e medir sua contribuição para ela. A pesquisa é do tipo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa, sendo aplicada ao estudo de caso. Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram utilizados: entrevistas, questionários e documentos cedidos pela companhia, focando somente a gerência GECCO da SCGÁS. Como principais resultados da pesquisa, citam-se: (i) o grau de prontidão estratégica do capital humano é adequado (80,50%); (ii) os colaboradores entendem a contribuição de sua função e a desempenham de forma a apoiar a estratégia da empresa; (iii) os objetivos estratégicos autodesenvolvimento dos funcionários e criatividade configuram-se como os de menor grau de prontidão estratégica; (iv) identificação de ações, no painel de desempenho, para alavancar esse grau de prontidão estratégica, as quais poderiam ser implementadas para atingir tais objetivos e, assim, atender ao grau de prontidão estratégica desejado.

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

Abstract

This paper aims at exploring the intellectual capital issue concerning the strategic readiness of the Accounting and Controllorship Management (ACM) in the *Companhia de Gás de Santa Catarina* (SCGAS) employing the *Balanced Scorecard* (BSC) approach. The theoretical construct guiding this work is the notion of strategic readiness of the human capital (HC): the degree of alignment between HC and the organizational strategy regarding the collaborators' ability to perform their job effectively. The selected research tool was the *Balanced Scorecard*, which, according to Kaplan and Norton (2004 a and b), is intended to demonstrate how intangible assets are related to the company's strategy and performance, thus making it possible to align these assets with the strategy and measure how they contribute to the strategy. The present research is descriptive-exploratory and qualitative, consisting in a case study. Several instruments were used to gather information: interviews, questionnaires, and documents provided by the company, concentrating on the ACM of the SCGAS company. The main findings of this study are: (i) the degree of strategic readiness of the human capital is adequate (80,50%); (ii) the collaborators understand the contribution of their job and perform it in order to support the company's strategy; (iii) two strategic objectives, namely, employees' self-development and creativity, yielded the lowest degree of strategic readiness; (iv) actions were identified in the performance panel in order to scaffold this degree of strategic readiness, and these actions could be implemented to reach the company's goals, thus achieving the desired degree of strategic readiness.

Key-words: Human Capital; Strategic Readiness of Intellectual Capital; *Balanced Scorecard*

1. Introdução

O progresso com novas tecnologias, principalmente aquelas ligadas à informação e à telecomunicação, transformou radicalmente a maneira como as pessoas vivem e trabalham na sociedade da informação, bem como a maneira como as empresas tiveram de buscar novos pontos estratégicos para melhor se adaptarem a essa nova configuração e manter-se competitivas. Diante desse fato, começaram os estudos sobre o capital intelectual (CI), os quais apontaram ser esse elemento um relevante recurso organizacional capaz de alavancar essa competitividade (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; ANTUNES, 2000; ANTUNES & MARTINS, 2007). Hoje,

pode-se dizer que as empresas que se dedicaram a dar uma atenção diferenciada a esse tipo de capital tornaram-se mais competitivas no mercado (KAPLAN & NORTON, 2001; OLIVEIRA & BEUREN, 2003; PEREZ & FAMÁ, 2006).

A partir da evolução dos estudos sobre o CI pode-se obter parâmetros para a análise de sua participação dentro das estratégias das empresas. Neste contexto, alguns estudos do CI focalizavam a sua prontidão perante a estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004a, p. 5), a prontidão estratégica dos recursos intangíveis “é determinada por seu grau de contribuição para o desempenho dos processos internos críticos”. Nesta pesquisa, a prontidão estratégica está associada a quanto os ativos intangíveis — aqui, capital humano — de uma empresa estão em consonância com a estratégia competitiva (KAPLAN & NORTON, 2004a). Entre os instrumentos e metodologias para avaliar a prontidão estratégica do capital humano, o presente trabalho restringiu-se à utilização do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC facilita a visualização do capital humano existente na empresa em sua perspectiva de aprendizado e crescimento. A facilidade em utilizar o BSC consiste em que o sistema demonstra o que se tem, o que se quer e que mudanças serão feitas para chegar aonde se quer.

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

Para uma melhor visualização de avaliação da prontidão do capital humano, será apresentado um estudo de caso feito na Gerência de Contabilidade e Controladoria (GECCO) da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS). A SCGÁS é a empresa distribuidora do gás natural trazido da Bolívia. A gerência GECCO é responsável por todos os trabalhos, procedimentos e controles contábeis e também participa na geração de informações gerenciais para serem utilizadas como norte na tomada de decisão da equipe executiva. A aplicação do estudo de caso em uma só gerência da companhia visa simplificar a utilização do modelo de prontidão estratégica criado por Kaplan e Norton. Diante desse contexto, a pergunta que norteia este trabalho é: como se relaciona o capital humano da Gerência de Contabilidade e Controladoria com a estratégia da Companhia de Gás de Santa Catarina?

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa proposta pelos autores do trabalho, o objetivo geral da investigação é identificar e demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS, utilizando a abordagem do BSC como instrumento de intervenção. Especificamente, pretendeu-se: (i) identificar os objetivos estratégicos do capital humano para a gerência estudada; (ii) construir o Mapa Estratégico e o Painel de Desempenho do Capital Humano; e (iii) identificar o grau de prontidão estratégica da gerência em cada objetivo estratégico. A pesquisa justifica-se por demonstrar, em termos práticos, o que a prontidão estratégica do capital humano representa para a estratégia da empresa.

A relevância da pesquisa pode ser argumentada em termos das (i) contribuições teóricas e (ii) gerenciais que ela pretende oferecer. Com relação a (i) a presente pesquisa tem por objetivo propiciar conhecimento quanto à operacionalização da proposta teórica de identificação da prontidão estratégica; com relação a (ii) busca-se oferecer um instrumento para identificar, mensurar e gerenciar a prontidão estratégica do capital humano das organizações, conferindo-lhes potencial de alinhamento do capital humano à estratégia organizacional.

O presente artigo é organizado conforme explicado a seguir. Após esta primeira seção de caráter introdutório, a seção 2 – Referencial Teórico – apresenta os eixos que informam a pesquisa, a saber: (i) capital intelectual, (ii) prontidão estratégica do capital humano e (iii) *Balanced Scorecard*; a seção 3 – Metodologia da Pesquisa – apresenta os procedimentos utilizados para a coleta e tratamento dos dados e o enquadramento metodológico do presente artigo; a seção 4 – Estudo de Caso – apresenta, por meio da utilização da abordagem do BSC, a identificação da prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS; a seção 5 – Considerações Finais – tece reflexões sobre o grau de prontidão estratégica do Capital Humano identificado, e faz recomendações para futuras pesquisas, a partir das limitações do estudo atual; finalmente, a seção 6 – Referências Bibliográficas – apresenta a bibliografia utilizada na pesquisa.

2. Plataforma Teórica: Capital Intelectual, Prontidão Estratégica do Capital Humano e *Balanced Scorecard*

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica que informa o presente trabalho. Para tanto, serão discutidos os seguintes pontos: capital intelectual, prontidão estratégica do capital humano e a abordagem *Balanced Scorecard*.

2.1. Capital intelectual

O Capital Intelectual (CI) (tratado aqui também como Ativo Intangível [AI]) de uma organização é constituído pelos bens não-materiais de uma empresa, tais como espírito empreendedor, processos administrativos e carteira de clientes. Observe-se, na literatura, a utilização de outros termos, tais como: recursos intangíveis, propriedade intelectual e gestão do conhecimento (CARVALHO & ENSSLIN, 2006). Acredita-se que esta quantidade de terminologias se deve ao alto nível de interesse dos pesquisadores com relação a esse tópico.

Assim como ocorre com as terminologias, também se verifica na literatura a manifestação de várias definições para CI (CARVALHO & ENSSLIN, 2006). A afiliação teórica desta pesquisa está em consonância como a noção formulada por Antunes (2006, p. 23): “Capital Intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual.” Noção essa informada por Crawford (1994), Brooking (1996), Stewart (1998 e 2001), Pablos (2002) e Lev (2001, 2003, 2004).

O mesmo não ocorre em relação à elaboração de uma categorização geral dos elementos que compõem o CI. Os ativos são relacionados, basicamente, a funcionários, à estrutura interna e à estrutura externa, sendo apenas denominados de forma diferente por pesquisadores. Neste estudo, optou-se por utilizar a classificação de Stewart (1998), qual seja: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Cliente. Os ativos relacionados ao capital humano são apresentados como de difícil gerenciamento, pois não podem ser possuídos ou impedidos de ir para casa às 18 (dezoito) horas. Alguns exemplos de capital humano são: competência, qualificação, capacidade e/ou habilidades dos indivíduos, e eles geram menor valor potencial e efetivo para a organização. Os ativos relacionados ao capital estrutural referem-se aos processos e procedimentos que ainda estão presentes

após as 18 horas, como, por exemplo, as bases de dados e as rotinas organizacionais. Por fim, os ativos relacionados ao capital de cliente são basicamente as relações que a empresa estabelece com os clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

A partir dos exemplos citados de elementos de CI, fica evidente a impossibilidade de identificar, diretamente (em valores monetários), o impacto desses ativos intangíveis no desempenho financeiro da organização. Acredita-se, sim, ser possível identificar o impacto indireto por meio de cadeias de causa e efeito. Ou seja, caso a organização verifique a melhora na qualidade de seus produtos, é possível atribuir essa qualidade a um treinamento específico que os funcionários realizaram. Tal melhora, por sua vez, deve elevar a satisfação e a lealdade do cliente, gerando um melhor desempenho financeiro. Segundo Kaplan e Norton (2004a, p. 04), a avaliação dos ativos intangíveis sugere uma nova abordagem — “a mensuração do valor gerado por esses ativos se insere no contexto da estratégia”. Nesse contexto, uma organização pode avaliar se seus colaboradores estão motivados e em condições de atingir determinada meta. Por tal perspectiva, busca-se verificar o grau de alinhamento do CI à estratégia organizacional. Esse alinhamento é denominado por Kaplan e Norton (*ibid.*) *prontidão estratégica* de uma empresa.

2.2. Prontidão estratégica do capital humano

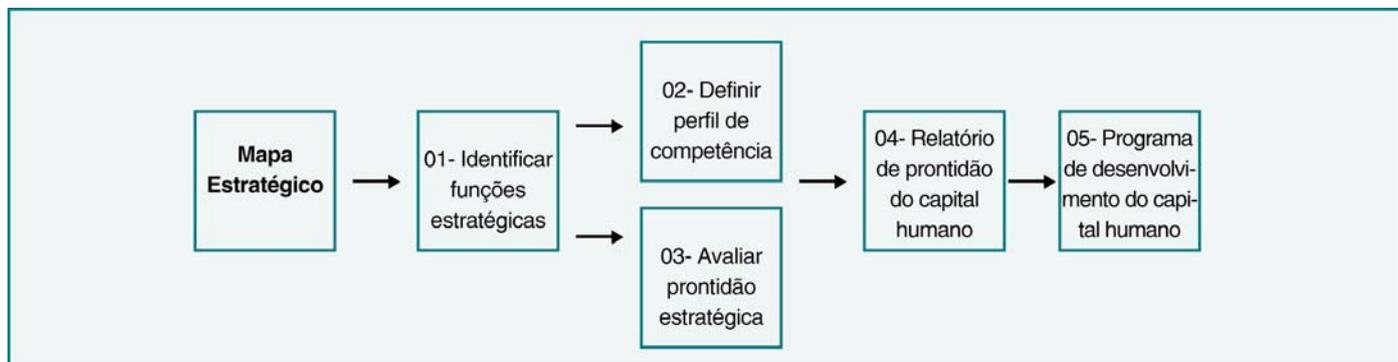
Assumindo-se que o CI é representado pelos elementos integrantes nas categorias Capital Estrutural, Capital de Cliente e Capital Humano e que a prontidão estratégica de uma empresa consiste no alinhamento do CI à estratégia organizacional, é possível argumentar que a prontidão estratégica da organização será determinada por categorias. Assim, em cada categoria, será determinado o grau de contribuição dos elementos que a compõem no desempenho dos processos internos críticos (aqueles vinculados à estratégia organizacional). Observe-se que uma organização está alinhada quando todo seu pessoal tem um propósito comum, uma visão única, e entende como seu papel individual apóia a estratégia.

Kaplan e Norton (2004a) mencionam que a prontidão estratégica da categoria Capital Humano (categoria analisada nesta pesquisa) consiste em saber se os colaboradores da organização possuem exatamente a habilidade necessária para realizar suas atividades. Conforme Kaplan e Norton (2004b, p. 223), a prontidão estratégica do capital humano consiste em um processo de quatro etapas: (i) identificação dos cargos de maior impacto para executar a estratégia; (ii) reconhecidos tais cargos, definição do “perfil do cargo” ou “perfil de competências”; (iii) após esses passos, avaliar a capacitação e as competências dos funcionários dos cargos estratégicos; e (iv) instituir um programa de desenvolvimento do capital humano. Todas essas etapas têm como fundamento demonstrar a diferença entre os requisitos necessários para tal cargo e sua capacitação atual, medindo, assim, o capital humano. Em outras palavras, objetivam avaliar se os colaboradores possuem a habilidade certa, na medida certa, para os cargos estratégicos. A Figura 1 ilustra o processo (fluxo) para determinação da prontidão estratégica do capital humano.

Essa avaliação permite ao funcionário visualizar seus objetivos, um *feedback* de sua competência e desempenho, bem como recomendações para seu futuro desenvolvimento pessoal. A prontidão, segundo Kaplan (2004b, p. 216), é o quanto um ativo intangível atende às necessidades estratégicas.

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

Figura 1: Esquema para evidenciar a prontidão estratégica do capital humano



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

Retornando à Figura 1, verifica-se que o ponto de partida para vincular o CI à estratégia e ao desempenho da empresa é o mapa estratégico – ferramenta constituinte da abordagem *Balanced Scorecard*. A subseção seguinte apresenta essa abordagem.

2.3. *Balanced Scorecard*

Esta subseção apresenta a abordagem *Balanced Scorecard* (BSC), segundo a visão de Kaplan e Norton (1997, 2000 e 2004b), que tem como propósito operacionalizar as estratégias para todos os níveis da instituição. Em linhas gerais “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 2). Nesse contexto, o BSC permite que uma organização obtenha um diagnóstico de suas decisões estratégicas, por meio de perspectivas que geralmente se relacionam. Para obter tal diagnóstico, a abordagem BSC busca focar e identificar o que é mais crítico, ou seja, esclarecer os objetivos estratégicos da organização em um quadro abrangente de medidas — financeiras e não-financeiras — de desempenho.

As medidas significam a simetria entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado, as consequências das atividades decorridas e as medidas que definirão o desempenho futuro. O BSC conduz um conjunto de objetivos das unidades de negócios, além de medidas financeiras sintetizadas.

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

Os indicadores financeiros e não financeiros têm como encargo atuar dentro do sistema de informações para os funcionários da empresa em sua íntegra. Os empregados da linha de frente carecem entender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações. Os altos executivos necessitam constatar os vetores do sucesso, em longo prazo. Kaplan e Norton (1997; p. 20) destacam que as empresas identificam que o *Balanced Scorecard* pode ser vantajoso para: (i) instruir e adquirir consentimento em relação à estratégia; (ii) transmitir a estratégia a toda empresa; (iii) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; (iv) unir os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentais anuais; (v) reconhecer e alinhar as iniciativas estratégicas; (vi) efetuar correções estratégicas periódicas e sistemáticas; e, (vii) adquirir *feedback* para alcançar o discernimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN & NORTON, 2004). O sistema de indicadores atinge drasticamente a conduta das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem resistir e progredir na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades (KIMARA, *et al.*, 1999, p. 4).

Segundo Norton e Kaplan (2004, pp. 19-28), o BSC inicia-se com a identificação das perspectivas que serão consideradas. Na literatura, apresentam-se, como ponto de partida, as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem. A seguir, identificam-se os aspectos relevantes (objetivos estratégicos) dessas perspectivas; na seqüência, verificam-se as possíveis relações de influência ou hipóteses estratégicas (causa e efeito), surgindo assim o mapa estratégico. Com o mapa, passa-se à elaboração do painel balanceado (BSC), que geralmente apresenta as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem perseguidas, por meio das iniciativas ou projetos (alternativas ou ações). Com o mapa estratégico e o painel balanceado corporativo, tem-se o primeiro princípio do BSC, ou seja, a tradução da estratégia em termo operacional. Observe-se que, dos cinco princípios formulados por Kaplan e Norton, o primeiro é o que está em consonância como o objetivo deste estudo, motivo pelo qual os quatro demais não serão aqui apresentados.

Neste momento, retoma-se o Mapa Estratégico (ME) por ser ele o ponto de partida da identificação da prontidão estratégica (Figura 1). O ME é construído por um processo hierárquico *top-down* norteado pela missão e visão da organização. Alguns comentários podem ser tecidos com relação à construção do ME: (i) a estrutura do ME em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento foram sugeridas por terem-se revelado adequadas a diversas organizações do setor privado; para as organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos, as perspectivas fiduciárias, cliente, interna e de aprendizado e crescimento têm sido um ponto de partida; (ii) a descrição de uma trajetória estratégica por meio da seqüência dos objetivos, que se ligam através de relações de causa e efeito. Esta relação pode ser expressa por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. Essa relação pode ser verificada pela leitura da estratégia através de um processo *bottom-up* do ME, a saber: se a organização investe em seus colaboradores, então, esses passam a gerar produtos e serviços mais inovadores; se os produtos e serviços gerados são inovadores, então, eles passam a atender e surpreender as expectativas dos clientes; se os clientes se sentem surpreendidos, então, respondem com maior consumo; se há um maior consumo, então, um objetivo financeiro da organização é atendido; e, (iii) a preocupação de que haja um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros, de desempenho internos e externos (KAPLAN & NORTON, 1996, VIII). Tal preocupação é manifestada explicitamente em seu nome: *Balanced Scorecard*.

De posse do Mapa Estratégico, que fornece as estratégias da organização, bem como seus objetivos, cabe, agora, a elaboração do painel de desempenho. O painel de desempenho oferece como produto informações claras do que a organização poderia fazer para alcançar os objetivos críticos, que levariam a estratégia organizacional a ser bem-sucedida. Além da tradução da estratégia em termos operacionais, através da identificação das ações (ou iniciativas estratégicas, terminologia utilizada por KAPLAN & NORTON), o *scorecard* oferece informações sobre: pontos críticos para concentrar esforços para que a estratégia seja alcançada, representados pela terminologia objetivos; como o objetivo será medido ou em que bases será analisado; se o objetivo está contribuindo para o alcance da estratégia, representado pela terminologia indicadores; e o que/qual posição a organização espera alcançar, representado pela terminologia metas. Finalmente o BSC é concluído com a sugestão de ações a serem implementadas para o alcance do objetivo rumo sua meta, representado pela terminologia iniciativas ou ações.

Observe-se, também, que a presente pesquisa apresentará somente a perspectiva do aprendizado e crescimento, que atende ao foco do trabalho. Essa escolha é justificada pelas palavras de Kaplan e Norton (2004b, p. 13): “[o]s ativos intangíveis descritos na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard* são o alicerce da estratégia de qualquer organização, e as medidas constantes dessa perspectiva são os melhores indicadores antecedentes”.

Segundo a *perspectiva do aprendizado e crescimento*, a execução de uma estratégia se introduz pela educação daqueles que têm de realizá-la. Um processo de comunicação com vasto fundamento partilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos que eles têm de cumprir se quiserem que a estratégia seja bem-sucedida. Eventos como a distribuição de panfletos ou boletins e a manutenção de reuniões rotineiras devem dar força ao processo, proporcionando informações aos executivos e ao conselho de administração em termos específicos e mostrando que as estratégias de longo prazo, planejadas para o sucesso competitivo, estão sendo estudadas.

O conceito de crescimento do ser humano está baseado no propósito de que as pessoas devem fazer sempre serviços cada vez com maior valor agregado. Isso denota a necessidade de usar cada vez mais o intelecto do indivíduo e menos a força braçal.

O princípio para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, adquirida pelo gerenciamento do item de controle MORAL por todas as chefias da empresa. Becker (2001) explica que a educação e treinamento são direcionados de três formas: (i) treinamento no trabalho — são a educação e treinamento dirigidas pelos superiores hierárquicos, no ambiente de trabalho, da rotina do dia-a-dia, tendo como objetivos aplicar a experiência e o conhecimento no uso prático; (ii) autodesenvolvimento — este tipo de educação e treinamento é conduzido individualmente, por meio da aplicação do próprio empregado, devendo, para isso ser instigado a resolver problemas; e (iii) treinamento em grupo — é o tipo de duração e treinamento veiculado a toda a empresa. Esse tipo de treinamento é projetado pelo departamento de treinamento ou por áreas especializadas: por exemplo, o treinamento em controle de qualidade é planejado pelo escritório de qualidade.

O enfoque deste trabalho é demonstrar se o nível de competência necessário para os cargos estratégicos está em sintonia com a capacidade dos responsáveis por tais cargos. A visão do *Balanced Scorecard* pela perspectiva aprendizado e conhecimento espelha o que é necessário, o que se tem e o que se pode fazer para chegar ao necessário. Com essa amplitude, o BSC facilita a visualização da realidade da empresa, mesmo não sendo na íntegra, proporcionando direcionadores eficazes para as tomadas de decisões futuras.

3. Metodologia de Pesquisa

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos para coleta e tratamento dos dados e o enquadramento metodológico utilizado na presente pesquisa.

Para a coleta de dados, essa pesquisa baseou-se na utilização de entrevistas, questionários e documentos cedidos pela SCGÁS. Foram feitas cinco diligências à sede administrativa da Companhia de Gás de Santa Catarina, localizada no centro de Florianópolis, nos períodos entre 05/12/06 e 12/02/07, para obtenção de documentos e realização de entrevistas e aplicação dos questionários.

As entrevistas foram semi-estruturas e somente aplicadas ao gerente de contabilidade e controladoria, tendo como foco identificar as funções que exercem mais impacto em sua gerência, levando em conta a estratégia da SCGÁS. Sendo assim, as entrevistas forneceram as informações necessárias para identificar as funções estratégicas e os objetivos estratégicos (etapa 1 do fluxograma para determinar a prontidão estratégica do capital humano da GECCO – Figura 1). Após a identificação das funções estratégicas, os dados foram coletados no intuito de obter especificações (conhecimento, habilidades e valores) para tais funções, construindo um perfil de competência para os cargos (etapa 2 do fluxograma para determinar a prontidão estratégica do capital humano da GECCO – Figura 1). A etapa 3 do fluxograma para determinar a prontidão estratégica do capital humano da GECCO (Figura 1) denomina-se “3-Avaliar a prontidão estratégica”, e para tal o passo seguinte foi a aplicação de cinco tipos de questionários com os quais se pretendia avaliar as habilidades, talentos, treinamentos e conhecimentos para cada cargo.

Os tipos de questionários são os seguintes:

(i) Avaliação do funcionário: este questionário consiste em avaliar individualmente cada funcionário da gerência. A avaliação foi feita com a entrega de um questionário para auto-avaliação. Após o preenchimento da auto-avaliação, procedeu-se a uma conversa com o supervisor ou gerente para obter um *feedback* de cada funcionário com vistas a compor um resultado mais fidedigno da avaliação individual. Os quesitos avaliados foram: (a) Produtividade – quantidade de bens ou serviços que a pessoa produz em determinado período, devendo-se efetuar uma comparação com os demais integrantes da equipe e com as metas definidas; (b) Iniciativa – atitude que a pessoa toma diante de problemas ou situações inusitadas, procurando a solução por meio de procedimentos conhecidos ou inovadores; (c) Cooperação – maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se à disposição para participar de outra atividade além daquelas previstas; (d) Absenteísmo – ausência injustificada ao trabalho, comprometendo o andamento das atividades; ausências freqüentes, ainda que justificadas; ausências constantes ao posto do trabalho, sem justificativa, mesmo que a pessoa esteja presente na organização; e (e) Autodesenvolvimento – iniciativa para capacitar-se com recursos próprios; interesse em participar de treinamento, visando melhorar o desempenho; participar em programas de aprendizado de novas tecnologias e aprimoramento de habilidades. O resultado da avaliação individual foi obtido pela média ponderada da auto-avaliação com o *feedback* do supervisor ou gerente (peso cinco) mais a média individual obtida pela avaliação do grupo (peso três) e o questionário objetivo (peso um).

(ii) Avaliação do supervisor: este questionário consiste em avaliar o supervisor de cada equipe, ou seja, avaliar os responsáveis pelos cargos estratégicos. A avaliação foi feita com a entrega de um questionário para cada funcionário da equipe do supervisor, com o qual a própria equipe avaliou seu próprio supervisor. Os quesitos avaliados foram: (a) Criatividade – alternativas apresentadas para solucionar problemas não usuais; (b) Liderança – maneira como o supervisor orienta o trabalho de seus subordinados; (c) Compreensão – capacidade de minimizar os problemas e de fazer com que as correções sejam vistas com naturalidade; (d) Orientação – se o “professor” do empregado o ensina a realizar da melhor maneira as suas tarefas; e, (e) Confiança – segurança inspirada nas relações com o empregado. O resultado da avaliação do supervisor foi obtido pela média ponderada da avaliação do supervisor feita pelo grupo (peso seis) mais a avaliação do grupo (peso quatro).

(iii) Avaliação do grupo: este questionário consiste em avaliar o grupo subordinado de cada função estratégica. A avaliação foi feita com a entrega de um questionário contendo uma tabela. Cada colaborador do grupo subordinado a um coordenador deveria avaliar o seu companheiro de trabalho (do mesmo grupo, coordenado pela mesma pessoa), colocando o nome do funcionário na linha indicada na tabela. Para cada questão, o avaliador deveria colocar o valor referente a quanto o companheiro avaliado é qualificado para o quesito questionado. Vale ressaltar que a avaliação dos funcionários estava restrita aos seus companheiros de grupo, não havendo a possibilidade de uma auto-avaliação. Os quesitos avaliados foram: (i) Iniciativa – atitude que a pessoa toma diante de problemas ou situações inusitadas, procurando a solução por meio de procedimentos conhecidos ou inovadores; (ii) Cooperação – maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se à disposição para participar de outra atividade além daquelas previstas; e (iii) Relações interpessoais – a interação em qualquer ambiente que seja nasce da aceitação, desprendimento e acolhimento; comunicação clara e objetiva; empatia; compreensão e habilidade para ouvir opiniões. O resultado da avaliação do grupo foi feito pela média obtida de cada funcionário avaliado no grupo; em seguida fez-se a média ponderada da avaliação dos funcionários do grupo avaliado para obter a avaliação do grupo.

(iv) Avaliação do setor: este questionário consiste em avaliar toda a gerência de contabilidade e controladoria. A avaliação foi feita com a entrega de um questionário para cada supervisor e um questionário para o gerente. Os quesitos avaliados foram: (i) Prazo – observância dos prazos fixados para os grupos entregarem os insumos que vão compor o produto do grupo seguinte; e, (ii) Qualidade – apresentação e eficiência (não-devolução) do bem recebido. O resultado da avaliação do setor foi feito pela média ponderada da avaliação do setor feita pelos supervisores (peso quatro) mais a avaliação do setor feita pelo gerente (peso seis).

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

Os questionários foram elaborados de quatro formas: (i) os quesitos respondidos no questionário que avaliava habilidades, conhecimentos e valores foram interpretados pelo seu grau de satisfação estratégica da seguinte forma: (1) péssimo, (2) ruim, (3) regular, (4) bom, e (5) ótimo, formando assim uma escala de Likert de grau 5, como observa Richardson (1999); (ii) no questionário, foram utilizadas questões objetivas de múltipla escolha [a,b,c,d,e]; (iii) no questionário, foram utilizadas questões objetivas do tipo certo ou errado; e (iv) no questionário, foram utilizadas questões objetivas para investigar os itens destacados.

Os resultados foram transcritos em percentuais aplicando uma regra de três em que a média 5 (cinco) é considerada 100 (cem) de prontidão estratégica. Aplicada a regra de três e obtidos os resultados, estes foram transcritos nos índices destacados na perspectiva *aprendizado e crescimento* do BSC produzido, com o objetivo de utilizá-los como base para o desenvolvimento da prontidão do capital humano. A interpretação do resultado será informada pela escala ordinal: (0-20,00) péssimo; (20,01-40,00) ruim; (40,01-60,00) regular; (60,01-80,00) bom; e, (80,01 a 100) ótimo.

A presente pesquisa possui caráter descritivo-exploratório e constitui um estudo de caso, uma vez que os autores buscam analisar, com profundidade, um objeto específico – Gerência de Contabilidade e Controladoria (GECCO) da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS) – com vistas a identificar e demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO. É

descritiva, pois visa descrever características dos ativos intangíveis, capital intelectual, capital humano, prontidão estratégica, prontidão estratégica do capital humano e sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), observando, registrando, comparando e interpretando os fatos que demonstrem a relação da prontidão estratégica do capital humano com a estratégia da empresa SCGÁS. É exploratória, pois investiga, com profundidade, os elementos que virão por se configurar na prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS, em termos de identificar as funções estratégicas da organização, definir o perfil de competência dos cargos, verificar as habilidades, talentos, treinamentos e conhecimentos dos funcionários para cada cargo, entre outros elementos. No que tange à identificação da prontidão estratégica do capital humano, a fonte de coleta dos dados é de natureza primária e secundária (RICHARDSON, 1999), pelo fato de os dados terem sido coletados por meio de entrevistas e questionários e junto a documentos cedidos pela SCGÁS. A abordagem metodológica utilizada pode ser classificada como qualitativa. Quantitativa, uma vez que faz uso de instrumental estatístico quando dos cálculos da Avaliação: do funcionário, do supervisor, do grupo, do setor e objetiva; e quando da representação dos resultados em percentuais para indicar a prontidão estratégica da perspectiva *aprendizado e crescimento*; qualitativa, quando da elaboração das escalas constantes nos questionários: Likert; objetivas de múltipla escolha; e, objetivas do tipo certo ou errado. Como instrumento de intervenção para a identificação e demonstração da prontidão estratégica da GECCO, fez-se uso da abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC).

4. Estudo de Caso: Identificação da Prontidão Estratégica do Capital Humano Referente à Gerência GECCO da SCGÁS

Esta seção tem como propósito apresentar a aplicação do estudo de caso.

4.1. Breve histórico da Companhia de Gás de Santa Catarina – SCGÁS

A Companhia de Gás de Santa Catarina – SCGÁS, sociedade de economia mista criada em 25 de fevereiro de 1994 através da Lei nº 8.999/93, possui como objeto a distribuição de gás natural canalizado, com exclusividade, a todo o Estado de Santa Catarina, conforme estabelece a Lei 9.493/94, que promulga a concessão desse serviço.

Até 31 de março de 2000, a companhia encontrava-se em fase pré-operacional, iniciando parcialmente suas atividades de distribuição de gás a partir do mês de abril de 2000. O contrato de concessão para exploração dos serviços de distribuição de gás canalizado em todo o Estado de Santa Catarina foi firmado em 28 de março de 1994, com prazo de vigência de 50 (cinquenta) anos, contados a partir dessa data.

No exercício de 2005, foram distribuídos pela SCGÁS 472 milhões de metros cúbicos de gás natural, passando de 142 clientes existentes no início de 2004 para 210 clientes utilizando efetivamente o gás natural no final do exercício. A rede de distribuição da companhia é formada por nove unidades denominadas “ESTAÇÕES DE RECEBIMENTO – ER” e 612 quilômetros de ligações para o fornecimento de gás natural.

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

Na visão gerencial, a GECCO tem como função vital fornecer informações financeiras e econômicas que facilitam a tomada de decisões vitais para o crescimento da empresa por parte da diretoria executiva. O tópico seguinte apresenta a coleta, análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso efetuado na referida gerência.

4.2. Coleta, análise e interpretação de dados

A coleta dos dados foi realizada mediante aplicação e tabulação dos cinco questionários, conforme já informado na seção 3. Para fins de ilustração, passa-se à demonstração da análise e interpretação dos dados obtidos com a aplicação do questionário “(i) Avaliação do funcionário”. Para tal, proceder-se-á à avaliação do supervisor “A”. O quadro 1 abaixo ilustra as respostas obtidas para o quesito ABSENTEÍSMO.

Quadro 1: Extrato do questionário (i) Avaliação do funcionário

| Variáveis de prontidão do capital humano | Situação | | |
|---|----------|-------|----------|
| | Real | Ideal | Feedback |
| ABSENTEÍSMO | | | |
| Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades do grupo que participo? | 3 | 4 | 3 |
| Estou sempre presente no meu posto de trabalho? | 5 | 5 | 5 |

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados acima ocorreu da seguinte maneira: (i) obteve-se a média aritmética da situação real com o *feedback*. Optou-se pela média aritmética entre a situação real e *feedback*, por considerar subjetiva a obtenção do resultado da avaliação, assim enfatizando em 50% cada opinião dada à avaliação. Nesse exemplo, seria $\{[(3+5)/2]+[(3+5)/2]\}/2 = 4,00$; e (ii), obtida a média, calculou-se uma regra de três tendo por referência o valor 5 como equivalente a 100. Nesse caso, a equação seria $X = (4,00 \times 100)/5$. Assim, o resultado dessa equação é o valor de 80,00. A leitura dessa pontuação, considerando a escala adotada — (60,01-80,00) bom — pode ser interpretada da seguinte forma: o funcionário avaliado apresenta um índice de absentismo bom; isso significa que ele está na maioria das vezes presente em seu posto de trabalho.

Para realçar um comparativo do que o funcionário realmente quer visualizar como meta, utilizou-se a coluna IDEAL. Os cálculos foram procedidos conforme o que foi demonstrado acima, sendo utilizados somente os valores aplicados na coluna IDEAL. Demonstrando o cálculo da coluna IDEAL, tem-se a seguinte equação: $(4+5)/2 = 4,50$. Donde a equação para obtenção do valor é $X = (4,50 \times 100)/5$, cujo resultado é o valor 90,00%. Observando o indicador ideal de ABSENTEÍSMO, há uma diferença de 10% entre a sua situação presente e a objetivada. Esse índice será um parâmetro para as avaliações que ocorreram no futuro, quando do monitoramento do grau de prontidão estratégica do capital humano da gerência GECCO.

Considerando que a presente pesquisa objetiva explorar a questão do capital humano, pelo viés da prontidão estratégica da gerência GECCO da SCGÁS, a próxima seção apresenta os resultados obtidos.

4.3. Prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS

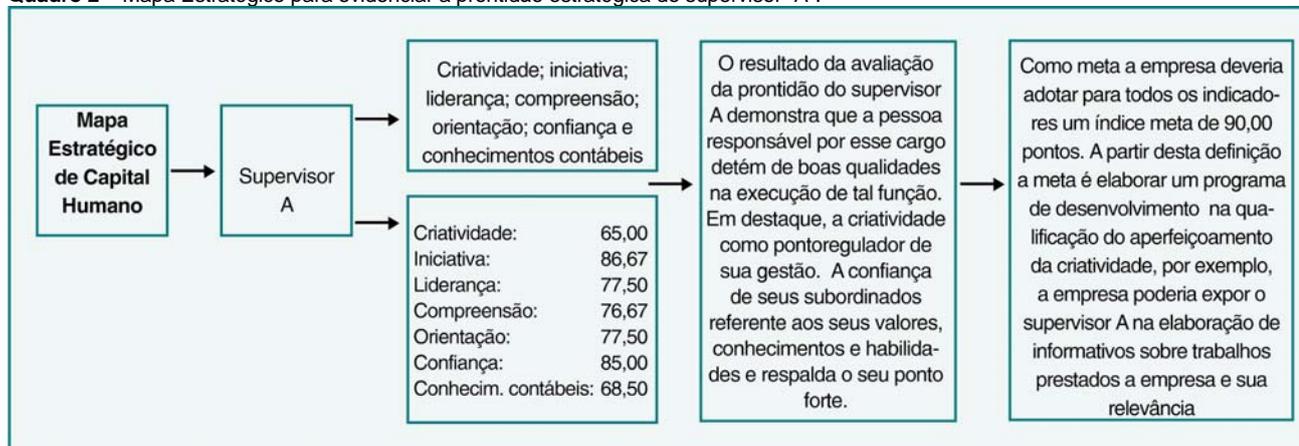
Com base nos dados obtidos por meio da aplicação e tabulação dos cinco questionários, foi possível construir o mapa estratégico e o painel do capital humano relativo ao supervisor “A” e relativo a toda a gerência GECCO, demonstrando, assim, a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS. Conforme apresentado na introdução e na plataforma teórica do presente artigo, a prontidão estratégica será demonstrada por meio do desenvolvimento de três etapas, quais sejam: (i) identificar os objetivos estratégicos do capital humano para a gerência estudada; (ii) construir o Mapa Estratégico e o Painel de Desempenho do Capital Humano; e (iii) identificar o grau de prontidão estratégica da gerência.

O Quadro 2 abaixo contempla os resultados da etapa (ii) para o supervisor “A”.

No Quadro 2 visualizam-se os quesitos — indicadores informados pelos objetivos estratégicos — que compõem o perfil requerido para a função de supervisor, quais sejam: criatividade, iniciativa, liderança, compreensão, orientação, confiança e conhecimentos contábeis. Observe-se que os objetivos estratégicos foram identificados junto ao gerente da GECCO por meio de entrevistas semi-estruturadas; os quesitos/indicadores foram derivados desses objetivos estratégicos. Visualiza-se, também, o desempenho do supervisor “A” em cada um desses indicadores; desempenho esse que permite diagnosticar que esforços para o desenvolvimento de sua criatividade (65,00%) devem ser direcionados; o que não se faz necessário nos indicadores referentes a iniciativa (86,67%) e confiança (85,00%) que apresentam um desempenho satisfatório. Observe-se que na parte direita do Quadro 2 se apresenta uma ação para melhorar o desempenho no objetivo estratégico que gerou o indicador criatividade, por meio do programa de desenvolvimento do capital humano.

Com o mapa construído, passa-se à elaboração do painel de desempenho, que apresenta as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem perseguidas, por meio das ações identificadas, conforme Quadro 3. A primeira coluna do Quadro 3 apresenta a perspectiva investigada: Aprendizado e Crescimento. A segunda coluna apresenta os objetivos estratégicos do capital humano para a gerência GECCO (primeira das três etapas para a identificação da prontidão estratégica), informados pelo gerente da GECCO: Desenvolvimento pessoal, Interação com o trabalho dos companheiros, Iniciativa e participação em decisões, Apreciação do líder, Trabalho em equipe orientada, Funcionários mais presentes e Criatividade nos trabalhos executados. Observe-se, aqui, que os objetivos estratégicos são referentes à gerência e não só ao supervisor “A”, motivo pelo qual outros indicadores, que não foram contemplados no Quadro 2 acima, serão, agora, contemplados. Todas estas informações têm sua origem em um dos cinco questionários desenvolvidos e aplicados. A terceira coluna apresenta os indicadores que representam os objetivos estratégicos da GECCO. A quarta coluna apresenta o desempenho, em termos numéricos, do supervisor “A” em cada um dos indicadores (observe-se que o procedimento de cálculo é o mesmo que o demonstrado para o indicador Absenteísmo na subseção 4.2). A quinta coluna apresenta a meta de desempenho desejada para cada um dos indicadores, conforme informação do gerente da GECCO. Finalmente, a sexta coluna apresenta as ações identificadas para melhoria do desempenho atual rumo à meta desejada.

Quadro 2 – Mapa Estratégico para evidenciar a prontidão estratégica do supervisor “A”:



Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 3: Painel de Desempenho para evidenciar a prontidão estratégica do supervisor “A”

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Atual | Metas | Ações Identificadas |
|---------------------------|---|---|-------|-------|--|
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Desenvolvimento pessoal | Autodesenvolvimento dos funcionários | 67,50 | 90,00 | Treinamentos estágios |
| | Interação com o trabalho dos companheiros | Cooperação | 93,33 | 85,00 | Participação em decisões do grupo, flexibilidade nas funções |
| | Iniciativa e participações em decisões | Iniciativa | 86,67 | 85,00 | Autonomia nas tomadas de decisões. Remuneração por resultado |
| | Apreciação do líder | Liderança e confiança | 79,38 | 93,75 | Manter o que se tem perante os cargos líderes |
| | Trabalho em equipe orientada | Compreensão, orientação e relacionamentos | 77,08 | 92,85 | Preservar o respeito e tolerância para com os companheiros |
| | Funcionários mais presentes | Absenteísmo | 80,00 | 90,00 | Aumentar o controle de presença dos funcionários |
| | Criatividade nos trabalhos executados | Criatividade | 65,00 | 90,00 | Incentivar a criação de relatórios informativos sobre os trabalhos exercidos no setor e sua importância para a empresa |

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no Quadro 3, verifica-se que, do total dos sete objetivos estratégicos da GECCO, o supervisor “A” apresenta um excelente grau de prontidão estratégica em dois deles — cooperação e iniciativa —, uma vez que para o indicador cooperação o desempenho atual corresponde a 93,33%, quando a meta foi estabelecida em 85,00%; já para o indicador iniciativa, o desempenho atual corresponde a 86,67%, quando a meta foi estabelecida em 85,00%. Entretanto, nos demais indicadores, verifica-se que o supervisor “A” não está alinhado à estratégia organizacional, o que indica necessidade de ações que alavanquem esse desempenho. Ações essas já identificadas na última coluna do Quadro 3.

Para dar conta do objetivo geral desta investigação — identificar e demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS —, faz-se necessário desenvolver a terceira e última: identificar o grau de prontidão estratégica do supervisor “A”, que resultou em 84,04%.

Considerando que o objetivo da presente pesquisa o trabalho é identificar e demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS, o Quadro 4 abaixo apresenta o painel de desempenho da mesma. Justifica-se a demonstração, inicial, da prontidão estratégica do supervisor “A”, uma vez que o grau de alinhamento do CH à estratégia organizacional é, aqui, entendido em termos da capacidade de os colaboradores desempenharem bem sua função.

Quadro 4: Painel de Desempenho para evidenciar a prontidão estratégica da Gerência de Contabilidade e Controladoria

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Atual | Metas | Ações Identificadas |
|---------------------------|---|--------------------------------------|-------|-------|--|
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Desenvolvimento pessoal | Autodesenvolvimento dos funcionários | 70,00 | 90,00 | Treinamentos estágios |
| | Interação com o trabalho dos companheiros | Cooperação | 78,62 | 85,00 | Participação em decisões do grupo, flexibilidade nas funções |
| | Iniciativa e participações em decisões | Iniciativa | 76,60 | 85,00 | Autonomia nas tomadas de decisões. Remuneração por resultado |
| | Apreciação do líder | Liderança e confiança | 88,44 | 96,88 | Manter o que se tem perante aos cargos líderes |

| | | | | | |
|--|---------------------------------------|---|-------|-------|--|
| | Trabalho em equipe orientada | Compreensão, orientação e relacionamentos | 86,96 | 93,93 | Preservar o respeito e tolerância para com os companheiros |
| | Funcionários mais presentes | Absenteísmo | 73,57 | 82,50 | Aumentar o controle de presença dos funcionários |
| | Criatividade nos trabalhos executados | Criatividade | 72,50 | 95,00 | Incentivar a criação de relatórios informativos sobre os trabalhos exercidos no setor e sua importância para a empresa |

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos procedimentos apresentação na seção 3, a equação para avaliação do setor – GECCO – é a seguinte: $\{[(\text{qualidade gerente} + \text{PRAZO gerente})/2] \times 6 + [(\text{qualidade supervisor A} + \text{prazo supervisor A})/2 + (\text{qualidade supervisor B} + \text{prazo supervisor B})/2] \times 4\} / 10$, ou seja, $\{[(95,00+80,00)/2] \times 6 + [(75,00+60,00)/2 + (65,00 + 80,00)] \times 4\} / 10 = 80,50\%$. Sendo assim, a prontidão estratégica da gerência GECCO é de 80,50%, donde se pode concluir que:

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

Demonstrado o *balanced scorecard* (aqui representado pelas informações advindas do Quadro 4) da gerência de contabilidade e controladoria, observou-se que sua utilização depende de uma orientação ampla dos responsáveis pela sua implantação. Uma simples colocação do *balanced Scorecard* (mapa e painel) em um mural de fácil visualização, sem as devidas orientações para os funcionários da empresa, não o torna eficaz.

Em linhas gerais pode-se argumentar que a Gerência de Contabilidade e Controladoria da Companhia de Gás de Santa Catarina está alinhada, ou seja, seus colaboradores entendem a contribuição de sua função e a desempenham de forma a apoiar a estratégia da empresa. Esta afirmativa é justificada face ao grau de prontidão estratégica identificado em cada objetivo estratégico e na avaliação dos funcionários e supervisores. Observe-se ainda que o *gap* entre o grau de prontidão estratégico atual e o grau meta parece passível de minimização. Essa preocupação pode ser associada aos objetivos estratégicos autodesenvolvimento dos funcionários e criatividade, uma vez que esses se configuram com maior grau de discrepância entre o desempenho atual e o desejado. Para auxiliar esse alinhamento, a coluna “ações identificadas”, no painel de desempenho, apresenta ações que poderiam ser implementadas para alcançar tais objetivos e, assim, atender ao grau de prontidão estratégico desejado.

5. Considerações Finais

Conforme anunciado na seção introdutória deste artigo, o presente trabalho se propôs a explorar a questão do capital humano (CH) pelo viés da prontidão estratégica de uma Gerência de Contabilidade e Controladoria (GECCO) da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS), operacionalizada por meio da abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC).

Neste momento, pode-se retornar à pergunta que norteou o trabalho: *como se relaciona o capital humano da gerência de contabilidade e controladoria com a estratégia da Companhia de Gás de Santa Catarina?*, e ao objetivo geral: *identificar e demonstrar a prontidão estratégica do capital humano referente à gerência GECCO da SCGÁS, utilizando a abordagem do BSC como instrumento de intervenção*. Os resultados da pesquisa desenvolvida foram alcançados a partir da aplicação dos conceitos e da abordagem do BSC, por meio da construção do mapa estratégico e do painel de desempenho com os dados coletados na GECCO da SCGÁS, o que tornou viável a identificação da prontidão estratégica de capital humano da organização analisada, em termos de 80,50%, donde se verifica o alinhamento do CH à estratégia organizacional.

Especificamente, a pesquisa: (i) identificou os objetivos estratégicos do capital humano para a gerência estudada; entre eles, citam-se: Desenvolvimento pessoal (representado pelo indicador autodesenvolvimento dos funcionários), Interação com o trabalho dos companheiros (representado pelo indicador cooperação), Iniciativa e participação em decisões (representado pelo indicador iniciativa), Apreciação do líder (representado pelo indicador liderança e confiança), Trabalho em equipe orientada (representado pelo indicador compreensão, orientação e relacionamento), Funcionários mais presentes (representado pelo indicador absenteísmo) e Criatividade nos trabalhos executados (representado pelo indicador criatividade); (ii) construiu o Mapa Estratégico do Capital Humano – ilustrado no Quadro 2 para o supervisor “A”; e (iii) identificou o grau de prontidão estratégica da GECCO em 80,50% e em cada objetivo estratégico, a saber, respectivamente: 70,00%; 78,62%; 76,60%; 88,44%; 86,96%; 73,57%; 72,50%. Observe-se que esta mensuração permite identificar o grau de contribuição de cada objetivo da GECCO para a estratégia da SCGÁS.

Adicionalmente a pesquisa também identificou a prontidão estratégica do supervisor “A”, uma vez que o grau de alinhamento do CH à estratégia organizacional foi, aqui, entendido em termos da capacidade de os colaboradores desempenharem bem sua função. O grau de prontidão foi identificado em 84,04%, o que, em linhas gerais, caracteriza um alinhamento à estratégia organizacional. Em termos pontuais, a proposta apresentada neste artigo oferece informações a respeito de quais objetivos estratégicos o supervisor “A” se encontra desalinhado da estratégia da SCGÁS, ou seja, o desempenho do supervisor “A” no que diz respeito aos objetivos Desenvolvimento dos funcionários, Apreciação do líder, Trabalho em equipe orientada, Funcionários mais presentes e Criatividade nos trabalhos executados deve ser alavancado em direção à meta estabelecida. Tal ilustração oferece subsídios para o processo de gerenciamento e direcionamento da estratégia organizacional.

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

Como limitações deste estudo, citam-se: (i) o trabalho restringiu-se à identificação do grau de prontidão estratégica da gerência GECCO e (ii) as possibilidades de respostas aos questionários foram de natureza fechada e idênticas a todas as questões.

A partir das limitações apontadas, sugerem-se os seguintes tópicos para futura pesquisa: (i) identificação da prontidão estratégica do capital intelectual em todas as gerências da SCGÁS; (ii) utilização de questionários onde cada questão apresenta possibilidades de respostas individuais, de forma a melhor refletirem o pensamento do avaliador.

Referências

- ANTUNES, Maria T. P. *Capital intelectual* / Maria Thereza Pompa Antunes. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, M. T. P. *A Controladoria e o capital Intelectual: um estudo empírico sobre a gestão*. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 41, p.21-37, maio/agosto 2006.
- ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. *Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 5-21, jan./abr. 2007.
- BARBOSA, José G.P.; GOMES, Josir S. *Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras*. Revista de Administração Contemporânea, vol.6, nº 2, p. 29-48, maio/agosto 2002.
- BECKER, Brain E. et al. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CARVALHO, F. N.; ENSSLIN, S. R. *Evidenciação voluntária do capital intelectual no contexto brasileiro: cotejamento com os contextos internacional e australiano*. 30º Encontro ANPAD. Salvador. 2006.
- EDVINSSON L. & MALONE M. S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron, 1998.
- ENSSLIN, S. R.; IGARASHI, D.C.; ERN, E. V.; ALVES, F. A.; DUTRA, A. *Diagnóstico do Capital Intelectual Informado pelas Ferramentas Gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: Uma Proposta de Gerenciamento*. XV ENENGRAD, Florianópolis, 29 de agosto a 21 de setembro, 2004.
- GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. *O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos*. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 40, p. 37 – 51, jan./abr. 2006.
- HSM MANAGEMENT. *Ferramentas para o crescimento* – Estudo da Bain & Company. Revista HSM Management, São Paulo, a. 8 v. 2, n. 43, p. 39-47, mar./abr. 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. et alii. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KAYO, Eduardo K. *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, janeiro-fevereiro, 1992.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, Harvard Business Review, janeiro-fevereiro, 1996.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, 1997.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *Organização orientada para estratégia*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *Medir a criação de valor, uma tarefa possível*. HSM Management, São Paulo, n. 24, jan./fev. 2001.
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis*. Harvard Business Review, p.1-13, 2004 (a).
- KAPLAN R.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos intangíveis em resultados tangíveis*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 (b).
- KIMARA, H.; SUEN, A. S.; MORI, R. G.; ISHIKAWA, S.; HANASHIRO, D. M. M. *Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do BALANCED SCORECARD*. In: IV Seminários em administração FEA-USP. Outubro de 1999.
- LOPES DE SÁ, A. *Ativo Intangível e Potencialidade do Capital*. Revista de Contabilidade – CRCSC. Ano IV. N 13. Setembro de 2000.
- OLIVEIRA, Joel Marques de, BEUREN, Ilse Maria. *O Tratamento Contábil do Capital Intelectual em Empresas com Valor de Mercado Superior ao Valor Contábil*. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 32, p. 81 - 98, maio/agosto 2003.
- PATON, C. et al. *O uso do balanced scorecard como sistema de gestão estratégica*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., São Paulo. Anais... São Paulo: FIPECAFI, 1999. 1 CD.
- PEREZ, Marcelo Monteiro, FAMÁ, Rubens. *Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial*. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 40, p. 7 – 24, jan./abr. 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jary. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 3. ed., 1999.
- STEWART, T.A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K.E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Editora Campus, 1998, p. 1-21.
- TELLES, R.; LUCHESI, R. *O desafio da implementação do BALANCED SCORECARD como ferramenta de gestão do capital intelectual*. In: VII Seminários em administração FEA-USP.

Notas de rodapé:

¹CCN/USFC – Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – CEP: 88.040-900 – Florianópolis – SC.

²PPGEP/UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – CEP: 88.040-900 – Florianópolis – SC.

³Univali – Universidade do Vale do Itajaí – CEP: 88.202-302 – Itajaí – SC.

⁴PPGC/UFSC – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – CEP: 88.040-900 – Florianópolis – SC.