

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

**CARLOS HUMBERTO BONADIO**

**IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO, COM FOCO NA SATISFAÇÃO  
DOS COLABORADORES E DEMAIS INDICADORES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2012**

**CARLOS HUMBERTO BONADIO**

**IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO, COM FOCO NA SATISFAÇÃO  
DOS COLABORADORES E DEMAIS INDICADORES**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista na Pós  
Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do  
Curso de Ciências Contábeis da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR –  
Câmpus Pato Branco

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO**

**2012**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE AGRONEGÓCIO COM FOCO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E DEMAIS INDICADORES**

**Carlos Humberto Bonadio**

Esta monografia foi apresentada às 16h30min, do dia **14 de março de 2013**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho \_\_\_\_\_

---

Prof.<sup>o</sup> *Dr.* Luiz Fernande Casagrande  
UTFPR – Câmpus Pato Branco  
(orientador)

---

Prof.<sup>o</sup> *Dr.* Sandro César Bortoluzzi  
UTFPR – Câmpus Pato Branco

---

Prof.<sup>o</sup> *Dr.* Osni Hoss  
UTFPR – Câmpus Pato Branco

Dedico este trabalho aos meus filhos: Lucas Eduardo Bonadio (graduado em Medicina) e Mariana Bonadio (graduanda de medicina), que sempre me incentivaram na busca constante do conhecimento e da sabedoria, e como diz o ditado popular: *“afinal de contas somos o espelho para os nossos filhos”*.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos que a vida nos traz como forma de aprendizado, proporcionando a evolução espiritual. Mas sabemos que o Mestre Jesus nos prepara para sermos o interlocutor da palavra Divina e de Sua obra, tudo tem um propósito.

Durante o período deste curso, o tema em estudo foi levado para mais de 1600 (mil e seiscentas) pessoas através de palestras e treinamentos, isto só foi possível pela ajuda da Instituição de ensino UTFPR - Pato Branco, que através dos seus colaboradores e professores que tanto ajudaram e foram pacientes ao entenderem que muitas vezes eu me encontrava ministrando treinamentos ou palestras enquanto estava ocorrendo aulas regulares da pós.

Mas não poderia deixar de falar dos amigos da classe que sempre elevaram o nível das discussões na buscando de um maior entendimento, proporcionando momentos de questionamento e grande troca de conhecimentos. E dos grandes e inesquecíveis momentos especiais e únicos de descontração nos jantares na casa do Guilherme, degustando pratos saborosos preparados com muitos detalhes, objetivando a união da turma, e isto com certeza atingimos este objetivo com eficácia.

Em especial agradeço à Prof<sup>a</sup>. Rosane Marta Frigotto, por ter cedido os materiais para a elaboração da pesquisa de clima organizacional.

## RESUMO

Carlos Humberto Bonadio, **IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DO AGRONEGÓCIO, COM FOCO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E DEMAIS INDICADORES**. 2012. Número de folhas 41. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco, 2012.

Este trabalho apresenta uma abordagem sobre o alcance de resultados operacionais das organizações através de colaboradores satisfeitos e comprometidos. Faz-se entender que o gestor de uma organização engana-se ao prospectar resultados medidos somente de uma gestão administrativa com controles e estratégias, sem a devida importância para o capital humano que a compõe. Neste contexto, a presente pesquisa objetiva construir uma sistemática de gestão por meio da metodologia BSC – *Balanced Scorecard*, proporcionando a gestão dos resultados através vários indicadores de desempenho, tendo o foco na satisfação das pessoas que constituem a Empresa (Diretores, Gestores e Colaboradores, Clientes e Fornecedores), nos diversos departamentos (Administrativo e Financeiro, Comercial, Processos Internos e Recursos Humanos). Através da metodologia BSC, foram analisados os resultados por meio de pesquisa quantitativa com a Empresa A, e constata-se que o aumento da satisfação das pessoas influencia em vários indicadores de desempenho, mostrando crescimento comparado com o crescimento médio do período anterior. Destaca-se que para atingir-se a eficácia de uma organização nos tempos atuais e diante do “apagão de profissionais”, bem como das muitas oportunidades de trabalhos, tem-se a necessidade de atrair e reter os profissionais de talentos. Para tanto, denota-se que não somente salários, bonificações e benefícios, são suficientes. Há algo que todos procuram: o bem estar e a felicidade difundidas nos ambientes de trabalhos, de forma declarada e vivenciada. Observou-se ainda que a busca pela felicidade tornou-se o agente motivacional e propulsor para a cientificação de que verdadeiramente é o que todos buscam: Empresários, Colaboradores, Clientes ou Fornecedores, são pessoas e como tal querem ser felizes.

**Palavras-chave:** Felicidade no Trabalho, Valores Humanos, Satisfação de Colaboradores, Retenção de Talentos, BSC – *Balanced Scorecard* .

## ABSTRACT

Carlos Humberto Bonadio, **DEPLOYMENT OF THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY IN A BUSINESS SEGMENT AGRIBUSINESS, WITH FOCUS ON EMPLOYEE SATISFACTION AND OTHER INDICATORS**

2012. Leaf number 41. Completion work of the Specialization in Accounting and Financial Management. Federal Technological University of Paraná - Câmpus Pato Branco, 2012.

This paper presents an approach about the achieving of operational results of organizations through satisfied and engaged employees. It is understood that the manager of an organization mistake into prospecting results measured only with an administrative management with controls and strategies, without due consideration for human capital that compose it. The low rate of employee satisfaction refers to the problem, which is always present in organizations, and has as objective to present a systematic management through BSC - *Balanced Scorecard* methodology, providing the management results through various performance indicators focusing the satisfaction of the people who constitute the Company (Directors, Managers and Employees, Customers and Suppliers), in various departments (Administration and Financial, Commercial, Internal Processes and Human Resources). Through the BSC methodology, the results were analyzed through quantitative research with the Company A, and it appears that the increase in people's satisfaction influences on various performance indicators, showing growth compared with the average growth of the previous period. It is noteworthy that in order to achieve the effectiveness of an organization in current times and before the "blackout professionals", as well as the many opportunities for jobs, there is the need to attract and retain talent professionals. Therefore, denoting that not only salaries, bonuses, benefits are sufficient. There is something that all seek: the welfare and happiness spread in work environments, so declared and experienced. It was also observed that the pursuit of happiness become the motivational agent and propellent for scientification that truly is what everyone seeks: Managers, Employees, Customers or Suppliers. They are people and as such want to be happy.

**Keywords:** Happiness at Work, Human Values, Satisfaction of Employees, Talent Retention, BSC - *Balanced Scorecard*.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Apresenta a relação das áreas pesquisadas, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos Colaboradores por área.....	17
Quadro 2 - Apresenta a relação das questões utilizadas na pesquisa .....	18
Quadro 3 - Apresenta a relação dos indicadores de desempenho pelas perspectivas do BSC integrado.....	20
Quadro 4 - Apresenta a relação das áreas pesquisada, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos Colaboradores por área.....	33
Quadro 5 - Apresenta os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa e clima de organizacional.....	35
Quadro 6 - Apresenta o aumento de vendas e posição no ranque das concessionarias do sudoeste do Paraná comparando 2011 com 2012.....	36
Quadro 7 - Apresenta as numerações e descrições dos indicadores de desempenho.....	36
Quadro 8 - Apresenta os resultados dos indicadores de desempenho.....	37

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Ilustra a relação da causa e efeito de pessoas satisfeitas e felizes.....	19
Figura 2 - Ilustra a relação da dependência entre as perspectivas do BSC integrado.....	20

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Apresenta os índices de satisfação dos Colaboradores.....	33
Gráfico 2 - Apresenta os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa de clima organizacional.....	35
Gráfico 3 - Apresenta os resultados dos indicadores de desempenho.....	37



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Tema e Problema.....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1. Objetivo Geral.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Metodologia.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3 ESTUDO DE CASO .....	30
3.1 A Empresa A.....	32
3.2 Coleta dos dados .....	32
3.3 Análise dos dados.....	32
3.3.1. Análise da satisfação dos Colaboradores.....	33
3.3.2. Análise dos indicadores de desempenho.....	35
3.4 Considerações sobre o estudo.....	38
4 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Com seres humanos, temos como propósito e missão, despertar e buscar o desenvolvimento intelectual e espiritual. Mas isto só será possível se aproveitarmos a oportunidade da convivência com pessoas que proporcionará este aprendizado.

De acordo com Gois e Pastro (2011), “as universidades, como um tipo peculiar de organização, também podem adotar políticas para a valorização e promoção da satisfação dos seus colaboradores e também a QVT”. Esta afirmação deixa clara a necessidade de despertar nas pessoas a reflexão sobre os relacionamentos nos ambiente em que vivem principalmente no ambiente de trabalho.

Mas toda a empresa busca o resultado efetivo e pleno que justifique a existência do próprio negócio, promovido pelos investidores (proprietários do negócio).

Como contexto, devem-se aplicar ferramentas de gestão para sistematizar e para atingir os resultados das organizações. Como ferramenta de gestão tem-se o Planejamento Estratégico Empresarial - PEE por meio da metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, doravante chamado de PEE BSC, com foco no resultado e no Capital Humano, segundo modelo teórico de Kaplan & Norton (1997).

De acordo com Gois e Pastro (2011), “o homem como o grande diferencial nas organizações, identifica que apenas o homem através de sua criatividade e iniciativa pode transformar o ambiente e tornar possível o resultado organizacional”.

Segundo esta visão, este trabalho analisa a satisfação das pessoas no ambiente das organizações, apresentado no estudo de caso com a Empresa A do segmento de agronegócio do sudoeste do Paraná, considerando a satisfação das pessoas que vivem no ambiente da empresa, relacionando a satisfação, a felicidade no trabalho e o relacionamento entre as pessoas.

Segundo Kaplan & Norton (2000), “temas corporativos: valores, crenças e ideais que refletem a identidade corporativa e devem ser compartilhadas por todas as pessoas”. E baseado nesta visão, vê-se que varias empresas como exemplo: 3M, Dupont, Coca Cola, Ambev e Pampili, difundem estes conceitos com o objetivo de

fortalecer a identidade corporativa entre as pessoas e entre todas as unidades que compõem a empresa.

Tem-se como objetivo reforçar a importância da busca contínua para entender o comportamento humano de como as pessoas estão sendo tratadas nas organizações sem perder o foco nos resultados e com a visão empresarial, baseados nos conceitos de VALORES HUMANOS que são imutáveis, verdadeiros, únicos e eternos.

A metodologia apresentada, esta baseado na metodologia BSC – *Balanced Scorecard* desenvolvida pelos autores Kaplan & Norton (1997; 2000), com o objetivo específico de comparar os resultados operacionais da Empresa, utilizando-se a metodologia PEE BSC, com foco na satisfação e felicidade no trabalho das pessoas.

A pesquisa utilizou-se da metodologia quantitativa da satisfação dos Colaboradores conforme Bedani (2006), relacionada com os resultados dos indicadores de desempenho nas perspectivas descritas por Kaplan & Norton (1997), foram acrescentadas as perspectivas: sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa permitem relacionar resultados operacionais com pessoas satisfeitas e felicidade no trabalho.

## **1.1 Tema e Problema**

O ambiente de desenvolvimento do trabalho se apresenta em uma Empresa de agronegócio do sudoeste do Paraná. Deparou-se com a problemática:

Como desenvolver um ambiente de trabalho que motive os Colaboradores, buscando a satisfação e a felicidade no trabalho das pessoas (Diretores, Gestores, Colaboradores, Clientes e Fornecedores), e por meio deste índice obter os resultados almejados pelos investidores?

Conforme Zanelli *et. al.* (2004), “é essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância”. As relações interpessoais apresentam uma tendência na busca dos resultados efetivos das Organizações por meio do cumprimento das metas traçadas

estrategicamente comum a todos. Cada vez mais se observa que os profissionais (Diretores, Gestores, Colaboradores, Clientes e Fornecedores) buscam crescimento profissional e pessoal, passando pelo conhecimento técnico, comportamental e em destaque o crescimento espiritual. Mas cada vez mais também se observa que estes profissionais estão imediatistas, sem lastro profissional, não se conectam plenamente nas empresas que estão trabalhando.

Apoiando-se nas perspectivas: FINANCEIRA, CLIENTE, PROCESSOS INTERNOS e APRENDIZADO & CRESCIMENTO, apresentada pelos autores Kaplan & Norton (1997), o trabalho foi em parte desenvolvido e medido por meio dos indicadores de desempenho nas perspectivas mencionadas anteriormente, mas observa-se que somente estas perspectivas não bastam para responder com eficácia a problemática mencionada.

A perspectiva APRENDIZADO & CRESCIMENTO não consegue responder plenamente a satisfação dos colaboradores. Algo novo deve ser apresentado, pois muitas vezes aprisionam as pessoas em um círculo, com raio e velocidade tangencial definido, pelo comodismo, paradigmas e preconceitos para o entendimento do ser humano, o porquê desta insatisfação e a falta de felicidade no ambiente de trabalho.

Buscaram-se novas formas ou novos conceitos que estavam sendo utilizados em outros ambientes e organizações. Surgem então as perspectivas SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL e ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA.

Surge então, o objetivo da pesquisa em alinhar a metodologia difundida por Kaplan & Norton (1997) com a problemática, acrescentando as duas perspectivas: sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma sistemática de gestão estratégica por meio da metodologia BSC – *Balanced Scorecard*, com foco na satisfação e a felicidade no trabalho das pessoas que constituem a empresa:

(Diretores, Gestores e Colaboradores, Clientes e Fornecedores) e nos diversos departamentos, relacionando pessoas satisfeitas e felizes no atingimento dos resultados almejados pelos investidores.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Entender que pessoas satisfeitas promovem os resultados da empresa de uma forma mais eficaz;
- b) Apresentar a metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard* - BSC integrado com foco no capital humano;
- c) aplicar pesquisa quantitativa com o objetivo de validar a solução da problemática apresentada neste trabalho;
- d) apresentar os resultados por meio de indicadores de desempenho o índice de satisfação e felicidade das pessoas no ambiente de trabalho e demais indicadores do BSC.

### **1.3 Justificativa**

O tema foi escolhido com o objetivo de conhecer a influência da satisfação e a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho, nos resultados efetivos das empresas, pois se entende que no momento presente, as empresas estão com muitas dificuldades em ter o seu quadro de colaboradores completos devido à grande demanda de mão de obra e conseqüentemente nas dificuldades em retê-la.

Conforme Kaplan & Norton (1997), “executivos de diversas empresas, observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal. A dificuldade de contratação por falta de mão de obra aliada às dificuldades de que estes investimentos são vistos somente como despesas por muitas empresas, tem-se a necessidade de reter e motivar os colaboradores”. Por este motivo, as empresas entendem que precisam investir em pessoas.

Conforme Gil (1994), "a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade". Entende-se que os resultados das empresas estão relacionados com pessoas e estas devem ser tratadas de uma forma diferente, que vai além da visão de investimento ou custo, mas tratá-las como seres humanos, que tem suas necessidades pessoais, emocionais e espirituais, demonstrando a necessidade de olhar as pessoas além dos olhos, mas sim olhar para a alma do ser humano.

Desta forma, observou-se a importância em desenvolver uma pesquisa visando compreender a influência da difusão e vivência dos conceitos de valores, missão e visão nas organizações, relacionado à metodologia de Kaplan & Norton (1997), aliados às perspectivas: sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa.

#### **1.4 Metodologia**

Conforme Gil (1999 p.26), "pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento". Entende-se que sem uma forma ou um método sistematizado, não se pode atingir o grau de certeza esperado em uma pesquisa. Mas que todos os relacionamentos interpessoal, se tem o crescimento por meio da troca dos conhecimentos entre as pessoas.

Conforme Bedani (2006), "a gestão de clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações". Com esta ferramenta de pesquisa de clima organizacional é possível avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisão, comprometimento, as questões físicas do ambiente de trabalho, e as variáveis que influenciam as atitudes, conduta, satisfação, felicidade no trabalho, produtividade e motivação das pessoas.

A pesquisa foi aplicada em um caso real no ambiente interno da Empresa A, que atua no segmento de agronegócio, localizada no sudoeste do Paraná, com mais de 35 anos de atuação.

O tema investigado é uma constatação de resultados já atingidos e difundidos na Empresa A. Considerando que a empresa está em plenitude com a metodologia do BSC, fez-se a pesquisa de Clima Organizacional, objetivando avaliar a satisfação dos colaboradores, com o objetivo de medir a eficácia da influência da metodologia BSC aplicada.

Pelo motivo da Empresa A não ter como prática e critério de gestão aplicar pesquisa de clima Organizacional, não se tem resultados para comparação da satisfação e felicidade no trabalho dos Colaboradores de anos anteriores.

Optou-se por esta metodologia de pesquisa quantitativa, pois a quantidade de colaboradores pesquisados foi de 69, facilitando assim a pesquisa. A empresa pretendia com isto ouvir diretamente e claramente o pensamento e opiniões de cada colaborador, sendo assim a escolha pela pesquisa quantitativa com questionário diretamente aos colaboradores permitiu este conhecimento e diagnóstico.

Os dados selecionados que foram abordados seguiram uma sequência de análise sobre os seguintes critérios: por meio de questionário, conhecer as pessoas que trabalham na Empresa A, analisar suas necessidades e insatisfações, e por meio destas informações desenvolver plano de ações para tornar o ambiente da empresa um lugar melhor para se trabalhar.

A abordagem da pesquisa de clima organizacional foi avaliada por meio de questionário, composto de 20 questões quantitativas, contendo 04 possíveis respostas:

- a) Concordo;
- b) Concordo parcialmente;
- c) Não concordo e
- d) Em branco.

Orientações durante a aplicação da pesquisa:

- a) Os participantes foram orientados a responder o questionário, lembrando que a participação na pesquisa é voluntária, contudo, a participação de todos é importante.
- b) Considerando a importância do sigilo, foi solicitado para que não registrem seu nome na folha de pesquisa.
- c) Foi solicitado para que lessem com atenção as perguntas e marcassem com um X para cada resposta.
- d) Caso a pergunta não corresponda com a realidade de trabalho foi orientado para que deixassem a resposta em branco.

O tratamento dos dados foi por meio de média simples das questões, analisando os resultados das áreas pesquisadas, com os índices de satisfação de todas as áreas e dividindo pela quantidade de questões:

Média (simples) = somatório dos índices de satisfação de todas as áreas, dividido pela quantidade de questões. Exemplo:  $(90,0\% + 80,0\% + 70,0\%) / 3 = 80,0\%$ .

No quadro 1, esta apresentada a relação das áreas pesquisadas, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos colaboradores por área:

Áreas de pesquisa	Efetivo da área no período da pesquisa	N.º de coletas	% Pesquisado
SERVIÇOS	35	33	94,8%
PEÇAS	08	08	100,0%
ADMINISTRATIVO	12	12	100,0%
COMERCIAL	08	07	87,5%
FILIAL 1	10	09	90,0%
Total	73	69	94,5%

**Quadro 1: Apresenta a relação das áreas pesquisadas, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos Colaboradores por área.**

Fonte: autor

O quadro 2, demonstra o incentivo pelos gestores das áreas e a aceitação do projeto pelos colaboradores. Mesmo tendo algumas áreas que não estiveram participando 100,0%, o índice de participação foi considerado bom.



No quadro 2, esta apresentada a relação das questões utilizadas na pesquisa de clima organizacional.

N.º das Questões	Quadro de Questões
	Questão apresentada ao Colaborador
1	A empresa é um lugar agradável para trabalhar?
2	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho?
3	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar?
4	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho?
5	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui?
6	Os gerentes, coordenadores e chefes de setor, deixam claro o que eles esperam de nosso trabalho?
7	Eu me sinto capacitado(a) para exercer minha função?
8	A Empresa me oferece treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional?
9	Os gerentes, líderes, coordenadores e chefes de setor da empresa mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra?
10	Meu trabalho tem um sentido especial, para mim, não é só "mais um emprego"?
11	Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"?
12	É fácil se aproximar dos diretores, gerentes, líderes, coordenadores e chefes de setor e é também fácil falar com eles?
13	Os gerentes, líderes, coordenadores e chefes de setor reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio?
14	Os gerentes, líderes, coordenadores e chefes de setor estão interessados nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas?
15	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho?
16	As normas e regras da empresa são justas e coerentes?
17	Posso ser eu mesmo por aqui?
18	As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho?
19	Aqui na empresa as pessoas se importam umas com as outras?
20	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui?

**Quadro 2: Apresenta a relação das questões utilizadas na pesquisa.**

**Fonte: autor**

Além da metodologia de pesquisa, esta proposta de trabalho propõe o alinhamento com o BSC difundido por Kaplan & Norton (1997) com as perspectivas: sustentabilidade socioambiental e a espiritualidade corporativa, chamado como BSC integrado que defende o conceito de causa e efeito entre as perspectivas, apresentados a seguir:

A lucratividade de uma empresa é um indicador aparentemente não gerenciado durante o período que foi gerado, por mais que se tomem medidas para

gestão, a apuração diária, como são apresentados por outros indicadores, não se apresenta com a lucratividade, pois ele só se apresenta no final de um período.

Mas o conceito apresentado defende a ideia que a lucratividade é relacionada à causa e efeito organizacional, descrita no seguinte vetor, pois se sabe que um vetor é composto de módulo, sentido e direção:

Vetorialmente pode-se definir que a influência no resultado de uma empresa está relacionado com pessoas satisfeitas e felizes no ambiente de trabalho como apresentado na figura 1:

Na figura 1, esta ilustrada a relação da causa e efeito de pessoas satisfeitas e felizes.

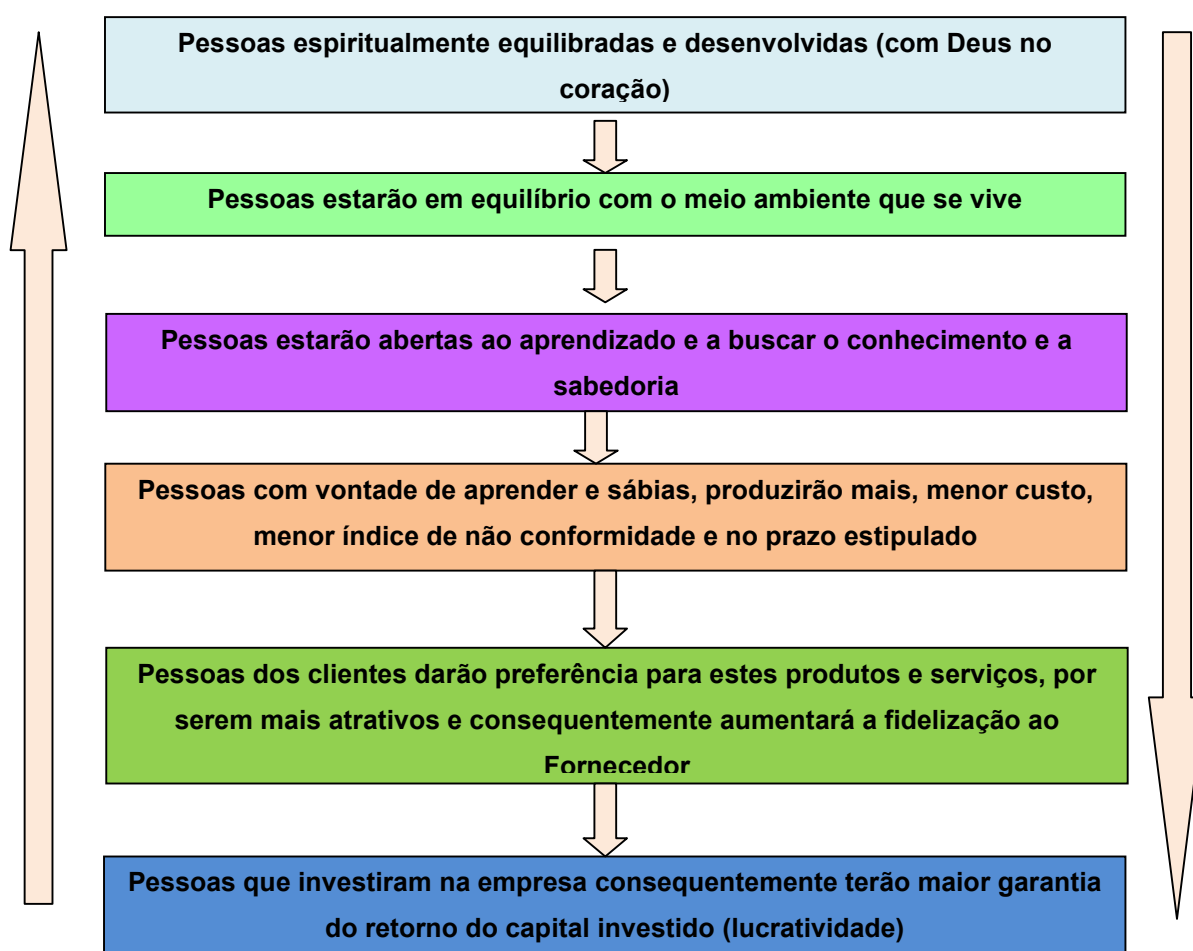
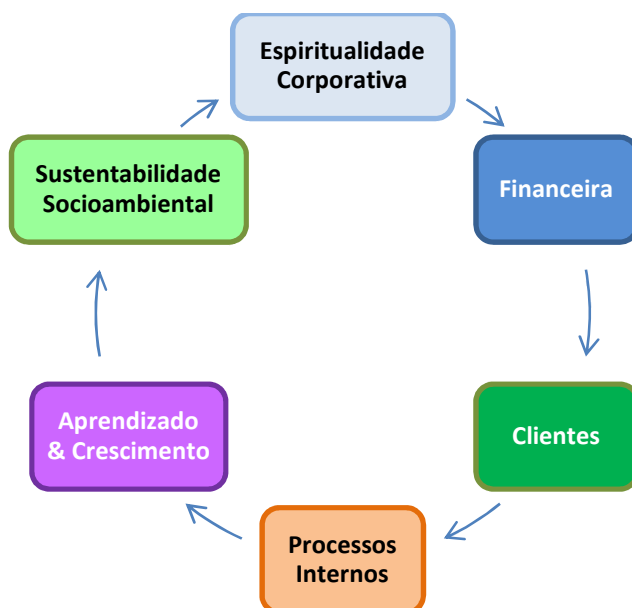


Figura 1: Ilustra a relação da causa e efeito de pessoas satisfeitas e felizes.  
Fonte: autor

O BSC integrado, é baseado na interligação entre as perspectivas, de uma forma dependente uma das outras, influenciando o resultado da empresa como apresentado na figura 2:

Na figura 2, esta ilustrada a relação da dependência entre as perspectivas do BSC integrado.



**Figura 2:** Ilustra a relação da dependência entre as perspectivas do BSC integrado.  
Fonte: autor

Além dos resultados da pesquisa de clima organizacional, visando a satisfação dos colaboradores, apresentam-se outros indicadores de desempenho descritos nas 06 perspectivas do BSC integrado, relacionados e descritos no quadro 3:

No quadro 3, estão representados os indicadores de desempenho nas 06 perspectivas do BSC integrado.

Relação dos indicadores de desempenho pelas perspectivas	
Perspectivas do BSC	Descrição dos ID – Indicadores de Desempenho
Financeira	Margem de contribuição média dos produtos
Cliente	Aumento de vendas
	Satisfação de Clientes
Processos internos	Não conformidade dos processos
	Absenteísmo
	“Turn over”
Aprendizado & Crescimento	Quantidade de treinamentos
Sustentabilidade Socioambiental	Quantidade de colaboradores que fazem coleta seletiva de lixo
Espiritualidade corporativa	Quantidade de colaboradores que fazem atividades sociais

**Quadro 3: Apresenta a relação dos indicadores de desempenho pelas perspectivas do BSC integrado.**

Fonte: autor

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A metodologia aplicada foi o BSC – *Balanced Scorecard* , desenvolvida em 1990 pelos autores Kaplan & Norton (1997; 2000), definindo a importância da metodologia na nova era da informação, e que pelo modelo tradicional as empresas desenvolviam a gestão por meio do foco nos indicadores financeiros, não proporcionando uma visão mais ampla sobre os aspectos de quem comprava os produtos e serviços: como produzia e quem produzia.

Tem-se várias formas de medir os resultados de uma empresa, mas o *Balanced Scorecard* –BSC é uma forma de planejamento sistematizado que possibilita medir e gestar empresas de diversos segmentos de negócios e vários portes, desde micro até grandes empresas.

Os autores Kaplan & Norton (1997), tiveram esta visão e durante aproximadamente 12 meses com reuniões periódicas, planejadas e sistematizadas, desenvolveram a metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, que amplia a visão além do Financeiro, analisando e gestando em 04 perspectivas proporcionando uma visão mais ampla para a empresa:

- a) FINANCEIRA;
- b) CLIENTE;
- c) PROCESSOS INTERNOS;
- d) APRENDIZADO & CRESCIMENTO.

Segundo Nils; Jan e Marnus (2001), “define o BSC como um conceito e um método que nos ajudam em nossas discussões a respeito de para onde nossos negócios devem seguir”. Que pode-se definir como ferramentas organizacionais e comportamentais, que por meio de processo sistematizado em planejamento com a utilização do conceito *Balanced Scorecard* - BSC, permitem desenvolver e aprimorar atividades técnicas e administrativas, atuando em todas as áreas da empresa apoiado em sua Visão, Missão e Valores, buscando a concretização dos seus

Objetivos Estratégicos, medidos pelos indicadores de desempenho descritos nas perspectivas do BSC e alinhados com os objetivos das pessoas.

As perspectivas proporcionam uma visão ampla sobre os quatro cantos da empresa, questionando e focando nos resultados por meio de pessoas:

- a) FINANCEIRA: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveremos ser vistos pelos nossos acionistas?
- b) CLIENTES: para alcançarmos nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?
- c) PROCESSOS INTERNOS: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- d) APRENDIZADO & CRESCIMENTO: para alcançarmos nossa VISÃO, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Conforme Gois e Pastro (2011), “as relações entre os indivíduos presentes nas organizações, parte do mundo do trabalho, são essenciais quando se trata do alcance de metas e desenvolvimento organizacional”. A análise sobre a forma como as pessoas estão vivendo no ambiente de trabalho, busca garantir e solidificar a gestão dos resultados. Vê-se no problema em questão, que só as 04 perspectivas inicialmente apresentadas por Kaplan & Norton (1997), não garantem que as pessoas se mantêm com uma dinâmica de comportamento e comprometimento com a empresa.

Conforme Ashley (2005, p.5), “hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. No processo de implantação do PEE BSC e por meio de ferramentas de Gestão do Capital Humano, apresentam-se outras perspectivas na busca da consolidação do colaborador integral.

Segundo Vidal (2013), informa que no laboratório Sabin, todo colaborador é visto de forma integral, composto por diversas dimensões:

A visão de que os funcionários são tão importantes para uma empresa como os seus clientes externos é levada a sério pelo Laboratório Sabin, que não apenas cuida com carinho da saúde de seus colaboradores, como também participa da capacitação deles e promove ações de integração com as famílias. "É um princípio de gestão: acreditamos que um grande diferencial das organizações, até mesmo para reter seus profissionais, é a disposição e flexibilidade para compreender as pessoas como

indivíduos, com sonhos e aspirações próprias, que lhes dão motivação e energia para o dia a dia", destaca a superintendente da empresa.

Conforme Transrretti (2006, p.58), "a ética e a responsabilidade das ações organizacionais estão diretamente ligadas à própria existência humana". Entende-se que a forma de medir o comprometimento das pessoas se faz necessário olhar o ser humano por outras perspectivas, que como proposta apresentam-se as perspectivas: sustentabilidade socioambiental, que definindo esta perspectiva têm-se:

- e) SUSTENTABILIDADE SOCIOANBIENTAL: apoiados nos valores da empresa, qual é a nossa capacidade de desenvolver e atender às necessidades do presente, sem descuidar das necessidades das futuras gerações?

Conforme Vieira; Alves; Monaco e Camilotti (2011), "o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passado da filantropia – relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade – para abranger sistemicamente todas as relações da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente ou organizações públicas e estatais". A perspectiva SUSTENTABILIDADE SOCIOANBIENTAL se faz necessário ser analisada e integrada nas estratégias das empresas, alinhada com os objetivos dos colaboradores.

Conforme Limongi-França e Arellano (2001, p. 295), "cada vez mais o ambiente empresarial tem buscado competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho". Por este aspecto se faz necessário apresentar às pessoas uma forma para unificação do comportamento e comprometimento com a empresa, pois para alinhar os objetivos da empresa com os objetivos dos colaboradores, é preciso entender o ser humano além do emocional ou do intelectual. Transrretti (2006, p.58), informa que: "a ética e a responsabilidade das ações organizacionais estão diretamente ligadas à própria existência humana". Estas afirmações apresentam a necessidade de entender as relações interpessoais nas empresas, que passam pelo entendimento da existência do homem, da existência do princípio, da existência de um Ser superior, que pode ser entendido e medido pela espiritualidade corporativa.

- f) **ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA:** apoiados nos valores humanos, qual é a nossa capacidade de desenvolver a felicidade entre todas as pessoas (Diretores, Gestores e Colaboradores, Clientes e Fornecedores) que nos relacionamos?

Das 06 perspectivas definidas, se faz necessário aprofundar mais no conceito da perspectiva Espiritualidade Corporativa, pois é a base das outras perspectivas que embasa o assunto em estudo:

Definindo a perspectiva Espiritualidade Corporativa:

- a) Conforme a consultora e palestrante Carvalho (2011):  
A empresa é um organismo vivo e que é composta de seres humanos e cada um tem uma "Alma". A empresa tem a sua própria "Alma". Promover a espiritualidade passa a ser fundamental na medida em que a empresa busca um crescimento linear. Precisamos aprender a enxergar nossos colaboradores além dos olhos, entendendo que estes, como nós, buscam a felicidade e que esta pode e deve estar, também, no ambiente de trabalho. Nós mudamos no amor ou na dor. E esta dor (sofrimento) só tem o seu fim quando há uma evolução espiritual holística, ou seja, empresa e colaboradores juntos em favor de um mundo melhor, olhando a empresa como um todo, buscando um crescimento e desenvolvimento da "Alma" organizacional.
- b) Conforme o professor de Economia Sachs (2011):  
Vivemos em tempos de altas ansiedades. Apesar de o mundo usufruir de uma riqueza total sem precedentes, também há ampla insegurança, agitação e insatisfação. Nos Estados Unidos, uma grande maioria dos americanos acredita que o país está "no caminho errado". O pessimismo está nas alturas. O mesmo vale para muitos outros lugares. Tendo essa situação como pano de fundo, chegou a hora de reconsiderar as fontes básicas de felicidade em nossa vida econômica. A busca incansável de rendas maiores vem nos levando a uma ansiedade e iniquidade sem precedentes, em vez de nos conduzir a uma maior felicidade e satisfação na vida. O progresso econômico é importante e pode melhorar a qualidade de vida, mas só se o buscarmos junto com outras metas. Nesse sentido, o Reino do Butão vem mostrando o caminho. Há 40 anos, o quarto rei do Butão, jovem e recém-entronado, fez uma escolha notável: o Butão deveria buscar a "Felicidade Nacional Bruta" (FNB), em vez do Produto Nacional Bruto (PNB). Desde então, o país vem experimentando uma abordagem alternativa e holística em relação ao desenvolvimento, que enfatiza não apenas o crescimento da economia, mas também a cultura, saúde mental, compaixão e comunidade. Dezenas de especialistas reuniram-se recentemente na capital do

Butão, Thimbu, para fazer um balanço sobre o desempenho do país. Fui um dos anfitriões, com o primeiro-ministro do Butão, Jigme Thinley, um líder em desenvolvimento sustentável e grande defensor do conceito de "FNB". A reunião ocorreu na esteira da declaração de julho da assembleia geral da Organização das Nações Unidas (ONU), que convocou os países a avaliar como as políticas nacionais podem promover a felicidade em suas sociedades.

Conforme Kaplan & Norton (2000), quando apresentado um caso real do Duke Children Hospital menciona: "a equipe mudou o nome da perspectiva de aprendizado e crescimento para pesquisa, educação e ensino, por se tratar de missão tão central para uma unidade de tratamento intensivo situada num centro médico acadêmico". Afirmando a possibilidade de mudança das perspectivas, embasado nas necessidades da organização. Segundo Nils; Jan e Marnus (2001), "algumas companhias procuram romper seus scorecards em toda a extensão até o nível individual". Define as perspectivas: acionistas, clientes, processos, empregados, definindo como *scorecard* pessoal. Continua afirmando Nils; Jan e Marnus (2001), "para os vendedores e consultores, que são seus próprios centros de lucro algumas vezes, pode parecer mais natural fazer assim do que nos negócios onde os empregados sofrem mais substituições ou trabalham em equipes". O BSC proporciona flexibilidade de propor mudanças ou implementações de perspectivas. Baseado nestas possibilidades de alterar e propor novas perspectivas, interligam-se as perspectivas do BSC difundidas por Kaplan & Norton (1997), com as perspectivas: SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL e ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA.

Conforme Nils; Jan e Marnus (2001), "o vínculo entre os objetivos estratégicos e as medidas de uma companhia em seu *scorecard* pode ser considerado como uma hipótese de certas relações de causa e efeito". Observando-se que nas empresas os resultados dependem de um processo de causa e efeito organizacional: objetivos da empresa alinhados com os objetivos dos colaboradores. Este alinhamento se dá pelo meio da difusão e vivência dos conceitos de valores, Missão e Visão da organização.

Conforme Kaplan & Norton (2000), "para que a estratégia se torne de fato significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais". A empresa deve alinhar os conceitos, objetivos estratégicos e metas com as pessoas por meio do BSC.



Segundo Valadares (2003), “uma empresa se define por meio de aspectos conceituais básicos denominados de Missão, Princípios (ou crenças e valores) e Negócio (mercados, clientes e produtos: bens ou serviços)”. A identidade entre as pessoas da empresa se dá por meio do desenvolvimento desses conceitos e da divulgação a todas as pessoas que fazem parte da relação interpessoal.

Segundo Valadares (2003), “quanto maior a convergência empresarial para tais aspectos conceituais básicos, mais objetivo tornar-se-á o desenvolver de todo o processo de planejamento e, naturalmente, mais eficaz será”. Com estes conceitos vê-se que a empresa esta alicerçada e fortalecida nas bases, permitindo assim o desenvolvimento do PEE BSC e todas as fases que são apresentadas por esta metodologia.

Conforme Kaplan & Norton (1997), “as organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégias a longo prazo”. A visão deve ser difundida claramente a todos, pois informa claramente e pontualmente aonde a Empresa quer chegar.

Conforme Kaplan & Norton (1997), “concretizados no *Balanced Scorecard* da unidade de negócios com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas”. As pessoas sabedoras da visão estarão sendo dirigidas para o foco de onde deverão chegar. Alinhando a estratégia da empresa com os objetivos pessoais, o que garantirá o sucesso da empresa.

Conforme Kaplan & Norton (1997), “o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O BSC é uma metodologia de gestão que obrigatoriamente deve ser compartilhada com as pessoas para a garantia da eficácia do PEE BSC e o atingimento dos resultados esperados.

Conforme Kaplan & Norton (1997), “o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum, é um processo demorado e complexo”. Entende-se que para difusão das estratégias da empresa às pessoas, a empresa deve desenvolver um ambiente que traga às pessoas os conceitos, principalmente o

conceito de VALORES, que fortalecem a busca da satisfação e felicidade entre todos os que fazem parte do convívio do dia a dia de uma empresa.

Observa-se que as pessoas estão buscando os conceitos de valores humanos, com o objetivo de se orientarem e fortalecem um ponto de referência na busca do convívio saudável entre todos. E como exemplo de conceitos observados entre as pessoas na busca da resposta da problemática em questão: Como desenvolver um ambiente de trabalho que motive os colaboradores, buscando a satisfação e a felicidade no trabalho das pessoas (Diretores, Gestores, Colaboradores, Clientes e Fornecedores), e por meio deste índice obter os resultados almejados pelos investidores? Apresentam-se algumas necessidades pessoais, traduzidas em valores humanos:

- a) Aplicar Justiça;
- b) Exercitar a Caridade;
- c) Buscar a Sabedoria;
- d) Crescer em Amizade;
- e) Viver com Entusiasmo;
- f) Aproveitar o Presente;
- g) Reconhecer as fraquezas;
- h) Promover a Paz;
- i) Ser Altruísta (solidariedade, bondade natural do ser humano);
- j) Manter a Mansidão do Espírito.

Para apoiar estas necessidades, se faz necessário definir os conceitos de valores, missão e visão da Empresa:

#### VALORES:

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”. São os ideais internos, servindo de orientação e inspiração para todas as pessoas no momento presente e para as gerações futuras da organização.

Entende-se que Valores são crenças, princípios e preceitos; uma filosofia de negócios e de vida, imutáveis, verdadeiros, naturais, justos, eternos e que seguirão a empresa por todo o tempo de sua existência. São verdades inegociáveis e incontestáveis que movem e direcionam os comportamentos. Eles são motivacionais, dão a razão pela qual se fazem as coisas. São também restritivos, colocam limites em torno do comportamento.

Exemplo do conceito de Valores (Taisa S/A. concessionária New Holland):

- honestidade (integridade absoluta em tudo que faz);
- seriedade e veracidade (de uma forma natural, temos como base em tudo que fazemos);
- comprometimento e persistência (compromisso com as obrigações assumidas e nunca desistir);
- responsabilidade social e com o meio ambiente (estar íntegro com o bem estar das pessoas e com o ambiente em que vivemos);
- postura ética (tratar os nossos Colaboradores, Clientes e Fornecedores, da forma que esperamos que eles nos tratem);
- humanização e valorização pessoal (estamos comprometidos em criar oportunidades que desenvolvam e valorizem as relações pessoais);
- desenvolvimento da equipe (ter como objetivo principal o desenvolvimento do capital humano);
- qualidade (a excelência não pode ter limites, estabelecer os mais altos padrões para nossos produtos, serviços e desempenho pessoal).

MISSÃO:

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos e produtos e de mercado”. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir.

Entende-se que a missão é a tradução das responsabilidades e pretensões da empresa no ambiente de atuação, representando a razão de ser, o seu papel na sociedade e claramente definido antes do diagnóstico estratégico.

### Exemplo do conceito de Missão (CHB Consultoria Empresarial Ltda.):

“Disponibilizar formas diferenciadas de pensar a Gestão Estratégica e do Capital Humano das Organizações, promovendo a orientação com foco em resultados, por meio de pessoas preparadas e em harmonia com a cultura organizacional, corpo, mente, espírito e com o ambiente em toda a sua plenitude”.

### VISÃO:

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização”. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro.

Entende-se que a visão é a definição da projeção, oportunidade e lugar no espaço de atuação, que a empresa pretende ocupar no futuro pré-definido e claramente definida depois do diagnóstico estratégico com base nas perspectivas do BSC integrado.

### Exemplo do conceito de Visão (The Coca Cola Company):

A The Coca-Cola Company acredita que seu crescimento depende diretamente do desenvolvimento da sociedade em toda sua totalidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Para isso, estruturamos nosso Manifesto para o Crescimento sobre cinco pilares fundamentais.

Planeta - ser uma empresa socialmente responsável, que faça a diferença.

Pessoas - inspirar o melhor em nossos funcionários para que eles gerem os melhores resultados.

Parceiros - formar uma rede de parceiros vencedores e construir relacionamentos leais para tornar-se a parceira global preferida, a mais respeitada e a de maior credibilidade.

Portfólio - dispor de um portfólio de marcas de bebidas que antecipe e satisfaça as necessidades das pessoas.

Lucro - maximizar o retorno dos acionistas sem perder de vista suas responsabilidades locais e globais.

Com a implantação do BSC, quando no desenvolvimento as perspectivas APRENDIZADO & CRESCIMENTO e SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, necessariamente tem-se que focar no desenvolvimento das pessoas e para sustentar este desenvolvimento, devem ser implantadas ferramentas que promovam o aprimoramento do comportamento das pessoas, na busca do desenvolvimento intelectual e o compromisso com a empresa, se fez necessário a implantação de ferramentas de gestão do capital humano que são:

- a) Código de ética;
- b) Descrição de cargo;
- c) Plano de cargo e salários;
- d) Avaliação de desempenho comportamental e técnica;
- e) Definição dos objetivos do colaborador alinhados com a estratégia do BSC;
- f) Participação de resultados, avaliando os resultados da equipe e avaliação individual do colaborador;
- g) Implantação de sistema de Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, por meio de padronização dos processos internos, descritos nos Procedimento Operacional Padrão - POP, Instrução de Trabalho - IT e Registro da Qualidade - REG.

Estas ferramentas alinhadas com o BSC, monitorados pela pesquisa de linha organizacional, com planos de melhoria, temos a plenitude do PEE BSC e conseqüentemente a satisfação e a felicidade das pessoas (diretores, gestores e colaboradores, clientes e fornecedores).

### **3 ESTUDO DE CASO**

A empresa pesquisada, nominada como Empresa A, esta localizada no sudoeste do Paraná, atua no segmento de agronegócio de revenda e prestação de serviços de equipamentos e implementos agrícolas.

O trabalho de aplicação do PEE BSC e as ferramentas descritas na fundamentação teórica foram desenvolvidos no ambiente interno da Empresa A e validados com a pesquisa aplicada aos colaboradores.

Com a tabulação da pesquisa, foram obtidos 86,6% de satisfação dos colaboradores, considerando um índice bom para este tipo de empresa, pois os profissionais que trabalham nesta ambiente estão sempre em contato com a população agrícola (cliente), que dá muita importância ao conceito de familiar, e este tipo de cliente faz a compra muito pelo contato e pela tradição.

Observou-se que as respostas do questionário, demonstraram que o índice das respostas concordando com as ações da empresa está muito além dos índices de concordância parcial, discordância e em branco, e praticamente todos responderam todas as questões. Isso demonstra que a gestão estratégica está alinhada com os objetivos dos colaboradores.

Analisando o desempenho, a empresa obteve resultados crescentes e satisfatórios comparando com os anos de 2011 e 2012 apresentados pelos indicadores de desempenho, com aumento na quantidade de unidades vendidas de 47,0 % para o produto A e 50,0 % para o produto B.

Considera-se que o crescimento da Empresa A foi muito significativo, pois a mesma tem somente duas portas de vendas (a matriz e uma filial) e a primeira no ranque das concessionárias tem 17 (a matriz e 16 filiais) portas de vendas.

Considera-se que a Empresa A tomou a decisão acertada ao constituir uma filial no momento adequado e descrito no PEE BSC. Desta forma adquiriu a experiência de constituir filiais.

Para o ano de 2013, a empresa planeja a constituição de mais 03 filiais na região de atuação.

Sugere-se que a Empresa A priorize a implantação das Iniciativas de Melhorias – IM, nas áreas comercial e na Filial 1, pois os índices de satisfação dos colaboradores estão abaixo da meta e dos resultados obtidos pelas outras áreas, pois analisando a conduta dos gestores das áreas comercial e da Filial 1, observou-se que não estão totalmente alinhados com a estratégia da Empresa, conseqüentemente os Colaboradores destas áreas também não se alinham em plenitude com a estratégia da Empresa.

### **3.1 A Empresa A**

A Empresa A pesquisada, atua no ramo de agronegócio representando uma multinacional de equipamentos, descritos como produto A e produto B e implementos agrícola. Está no mercado há mais de 35 anos, atuando na região sudoeste paranaense. Conta com 73 colaboradores e está sempre atualizada em treinamentos técnicos, promovidos pela empresa representada. Os produtos comercializados pela empresa são de última geração, contando com tecnologia digital “embarcada” nos controles dos produtos, visando maior produtividade.

### **3.2 Coleta dos dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa, com a utilização de questionários e entrevistas diretas com os colaboradores, apresentando-se 20 questões de múltiplas escolhas, com quatro possíveis respostas: concordo, concordo parcialmente, discordo e em branco. O índice geral foi obtido por meio de média simples das respostas das questões.

A pesquisa foi aplicada no ambiente da empresa, com a participação de 94,5% dos colaboradores das áreas de: serviços, peças, administrativo, comercial e filial 1.

A pesquisa foi aplicada em novembro de 2012, tendo em vista que no início do ano os colaboradores estavam envolvidos em vários projetos internos proposto pelo PEE BSC e o maior período de vendas da Empresa A (primeiro quadrimestres do ano). Assim foi possível implantar vários planos de ações identificados na pesquisa para a melhoria dos pontos a serem aprimorados.

### **3.3 Análise dos dados**

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos com a Empresa A, por meio de quadros e gráficos, analisados e comparados, utilizando-se a metodologia e ferramentas de gestão aplicadas. Em dois subitens: 3.3.1. Análise da satisfação dos colaboradores e 3.3.2. Análise dos indicadores de desempenho.

### 3.3.1. Análise da satisfação dos colaboradores

A pesquisa foi aplicada à 94,5% dos colaboradores, obtendo-se o resultado de 86,6% de satisfação, superando a meta estabelecida em 85,0 %, demonstrado no quadro 4 e gráfico 1.

No quadro 4, estão representados, a relação das áreas pesquisadas, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos colaboradores por área.

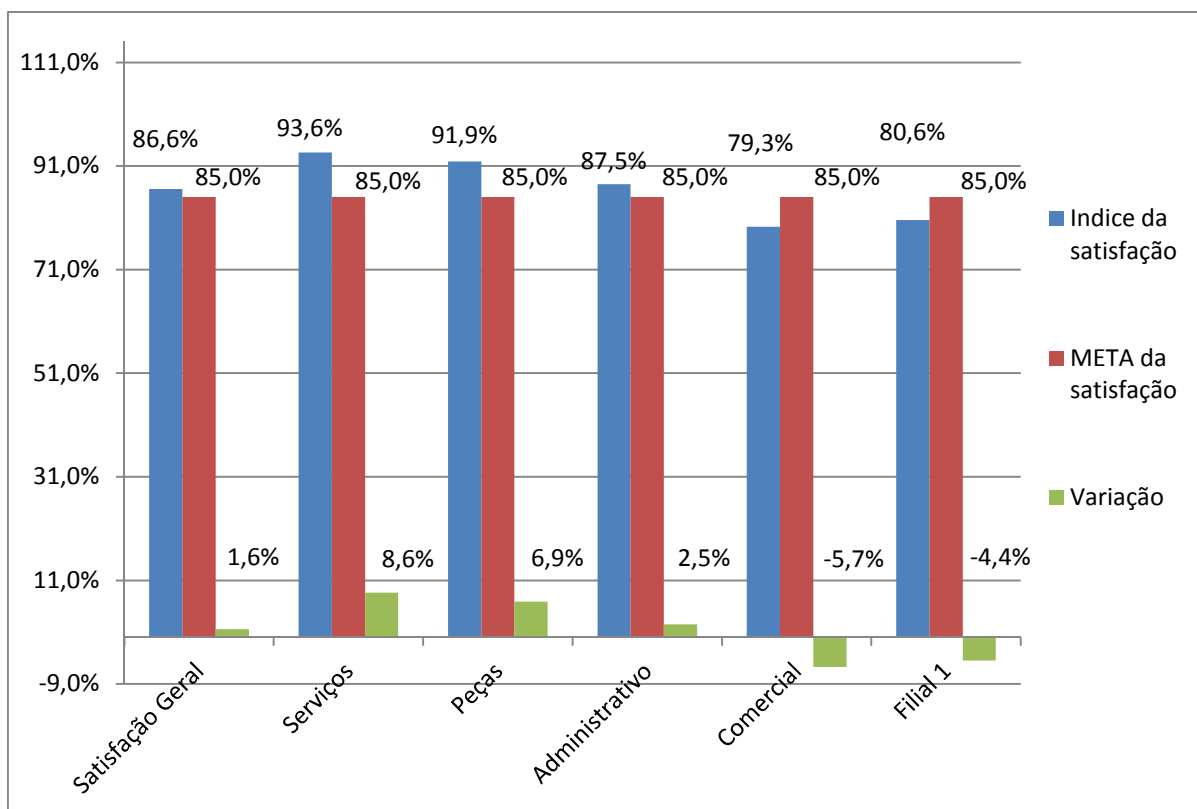
Satisfação de colaboradores, obtido na pesquisa de clima organizacional						
Ano	Satisfação Geral	Serviços	Peças	Administrativo	Comercial	Filial 1
Índice da satisfação	86,6%	93,6%	91,9%	87,5%	79,3%	80,6%
Meta da satisfação	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%
Variação pela meta	1,6%	8,6%	6,9%	2,5%	-5,7%	-4,4%

**Quadro 4: Apresenta a relação das áreas pesquisada, quantidade de coletas e a porcentagem da participação dos colaboradores por área.**

**Fonte: dados da pesquisa**

No gráfico 1, estão representados os índices de satisfação de colaboradores por área pesquisada.





**Gráfico 1: Apresenta os índices de satisfação dos colaboradores**

Fonte: dados da pesquisa

Durante a aplicação da pesquisa, a atitude benevolente do entrevistador permitiu um ambiente favorável à conversas e análise dos pensamentos dos colaboradores. O índice baixo de respostas em branco 0,7 % está explicado pela quantidade de colaboradores que participaram da pesquisa, demonstrando interesse pelo projeto, que durante a entrevista foi mencionado pelos colaboradores. Isto confirma que o alinhamento da estratégia da empresa com os objetivos dos colaboradores faz com que os resultados da empresa sejam mais favoráveis e consistentes, conforme Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam quando definem os conceitos de Missão, Visão e Valores. Isto comprova que colaboradores alinhados com os conceitos e com a estratégia da empresa se comprometem com os resultados, demonstrados no quadro 5 e gráfico 2.

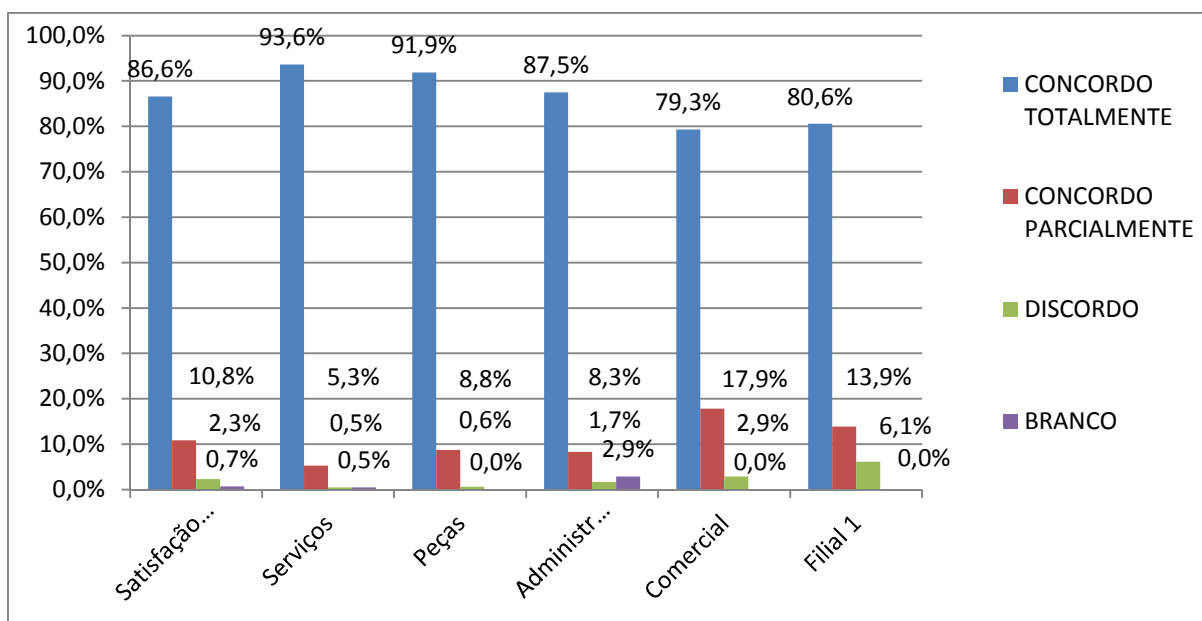
No quadro 5 , estão representados os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa de clima organizacional.

Índices da pesquisa pelas respostas geral e por área						
Tipo de Respostas	Satisfação Geral	Serviços	Peças	Administrativo	Comercial	Filial 1
Concordo totalmente	86,6%	93,6%	90,9%	87,5%	79,3%	80,6%
Concordo parcialmente	10,4%	5,5%	8,5%	8,3%	17,9%	13,3%
Discordo	2,3%	0,5%	0,6%	1,7%	2,9%	6,1%
Em branco	0,7%	0,5%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%

**Quadro 5:** Apresenta os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa de clima organizacional.

Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 2, estão representados os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa de clima organizacional por área pesquisada.



**Gráfico 2:** Apresenta os índices, para cada tipo de resposta da pesquisa de clima organizacional.

Fonte: dados da pesquisa

### 3.3.2. Análise dos indicadores de desempenho

Os resultados obtidos demonstram que o desempenho da Empresa A foi crescente e satisfatório, se comparados aos anos de 2011 e 2012, apresentados

pelos indicadores de desempenho. Foram apresentados alguns dos indicadores de desempenho nas perspectivas do BSC integrado, conforme resultados, apresentados nos quadros 6, 7, 8 e gráfico 3:

No quadro 6, estão representados os aumentos de vendas e posição no ranque das concessionárias do sudoeste do Paraná, comparando 2011 com 2012.

Crescimento de vendas e comparação entre as concessionárias					
Ano	Modelo (produtos)	Posição no ranque das concessionárias	Quantidade de unidades vendidas (quantidade)	Valor unitário médio (R\$)	Valor total vendido anual (R\$)
2012	A	6º	250	95,0 mil	23,7 milhões
2011		10º	170	90,0 mil	15,0 milhões
2012	B	8º	120	700,0 mil	85,0 milhões
2011		13º	80	660,0 mil	58,8 milhões

**Quadro 6: Apresenta o aumento de vendas e posição no ranque das concessionárias do sudoeste do Paraná comparando 2011 com 2012.**

Fonte: dados da pesquisa

No quadro 7, estão representados as numerações e descrições dos indicadores de desempenho.

Numeração e descrição dos indicadores de desempenho		
Perspectivas do BSC	Numeração do ID	Descrição do ID
Financeira	1	Margem de contribuição média dos produtos
Cliente	2	Aumento de vendas
	3	Satisfação de clientes
Processos internos	4	Não conformidade dos processos
	5	Absenteísmo
	6	"Turn over"
Aprendizado & Crescimento	7	Quantidade de treinamentos
Sustentabilidade socioambiental	8	Quantidade de colaboradores que fazem coleta seletiva de lixo
Espiritualidade corporativa	9	Quantidade de colaboradores que fazem atividades sociais

**Quadro 7: Apresenta as numerações e descrições dos indicadores de desempenho.**

Fonte: dados da pesquisa

A descrição dos indicadores de desempenho do quadro 8 estão descritas no quadro 7 para facilitar a apresentação.

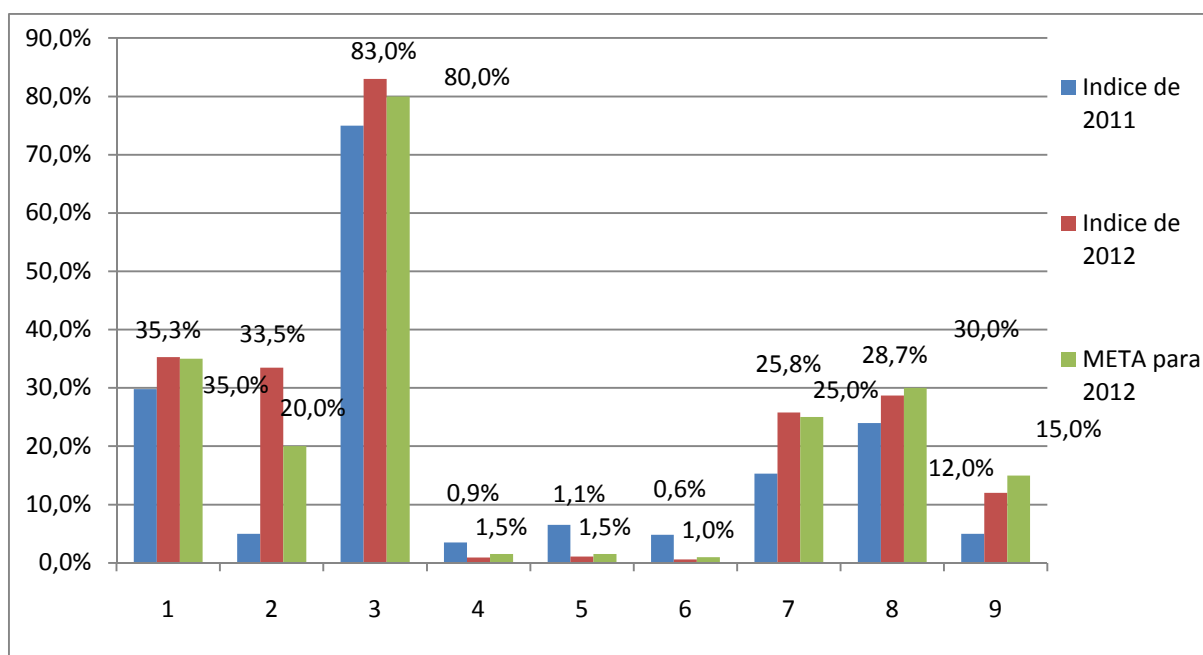
No quadro 8, estão representados os resultados dos indicadores de desempenho.

Gestão de indicadores de desempenho					
Perspectivas do BSC	Indicadores de Desempenho	Índice de 2011	Índice de 2012	Meta para 2012	Varição da meta para 2012
Financeira	1	29,8%	35,3%	35,0%	0,3%
Comercial	2	5,0%	33,5%	20,0%	13,5%
	3	75,0%	83,0%	80,0%	3,0%
Processos Internos	4	3,5%	0,9%	1,5%	0,6%
	5	6,5%	1,1%	1,5%	0,4%
	6	4,8%	0,6%	1,0%	0,4%
Aprendizado & Crescimento	7	15,3%	25,8%	25,0%	0,8%
Sustentabilidade Socioambiental	8	24,0%	28,7%	30,0%	-1,3%
Espiritualidade Corporativa	9	5,0%	12,0%	15,0%	-3,0%

**Quadro 8: Apresenta os resultados dos indicadores de desempenho.**

Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 8, estão representados os resultados dos indicadores de desempenho.



**Gráfico 8: Apresenta os resultados dos indicadores de desempenho.**  
Fonte: dados da pesquisa

### **3.4 Considerações sobre o estudo**

Esta pesquisa possibilitou a conclusão de que a satisfação e a felicidade no trabalho proporcionam às pessoas o alinhamento dos objetivos pessoais e de carreira com a estratégia da empresa, isto forma um processo de sinergia interna que possibilita à empresa atingir as metas do BSC.

A metodologia BSC integrado, desenvolvida por Kaplan & Norton (1997; 2000), com a introdução das perspectivas: sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa possibilitam atingir o desempenho da empresa.

A implantação das perspectivas sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa têm como ponto fraco poucos estudos e trabalhos científicos sobre o tema, mas como ponto forte resultados comprovados em diversas organizações. Exemplo descrito conforme e Nils; Jan e Marnus (2001 p. 146), “na Electrolux, a direção acredita que o projeto da organização corporativa limita a extensão em que os objetivos podem ser decompostos”. A pesquisa apresenta o BSC integral como uma metodologia para atingir os resultados por meio das 06 perspectivas.

Como contribuição sugere-se a aplicação de algumas ferramentas de gestão, tais como MASP-PDCA/8D, gestão do capital humano que aplicadas em conjunto com a metodologia BSC integrado, possibilitam à empresa e à equipe o desenvolvimento de um ambiente favorável ao desempenho de ambos.

## **4 CONCLUSÃO**

No processo de implantação do PEE BSC observou-se que a maior dificuldade foi sensibilizar as pessoas para desenvolver os próprios objetivos pessoais e alinhá-los com a estratégia da empresa, fortalecendo a concretização do objetivo deste trabalho que foi: apresentar uma sistemática de gestão estratégica por meio da metodologia BSC, com foco na satisfação e felicidade no trabalho, com as pessoas que constituem a empresa.

Um dos principais desafios foi entender as dificuldades de colaboradores mais antigos da empresa, contudo, após este entendimento e com a experiência técnica e talento deles, uma que fazem parte da história da empresa, pôde-se fortalecer ainda mais a sensibilização para os outros colaboradores.

A Empresa disponibilizou todos os recursos possíveis para atingir este objetivo, compartilhando com as pessoas a estratégia, possibilitando atingir a sensibilização necessária para que as pessoas alinhassem seus próprios objetivos com as estratégias definida pela empresa. A empresa por meio dos seus dirigentes difundiu a sabedoria entre os seus colaboradores, que de uma forma natural vivenciou esta habilidade (sabedoria):

“Como é feliz o homem que acha a sabedoria, o homem que obtém entendimento, pois a sabedoria é mais proveitosa do que a prata e rende mais do que o ouro. É mais preciosa do que rubis; nada do que você possa desejar se compara a ela. Na mão direita, a sabedoria lhe garante vida longa; na mão esquerda, riqueza e honra. Os caminhos da sabedoria são caminhos agradáveis, e todas as suas veredas são paz”.

Provérbios 3 -13,17

Os objetivos traçados no trabalho em conjunto com a empresa e colaboradores foram atingidos com eficácia, obtendo resultados acima das metas estabelecidas em alguns indicadores e em outros o valor ficou próximo, podendo constatar que a metodologia BSC integrado com as novas perspectivas sustentabilidade socioambiental e espiritualidade corporativa, promovem a satisfação e a felicidade no trabalho. E isso só foi possível, pois observou-se que as pessoas aprimoraram as relações interpessoais, identificadas na pesquisa de clima organizacional. A meta do índice da pesquisa de clima foi traçada para 85 % e a pesquisa identificou 86,6 % de satisfação em 94,5 % dos colaboradores da empresa, identificando assim uma adesão plena aos projetos da empresa.

Através dos estudos desenvolvidos neste trabalho, validados por meio dos resultados da pesquisa de clima organizacional e pelos resultados obtidos nos indicadores de desempenho, podemos observar que a metodologia BSC integrado, organiza os trabalhos da organização, deixando o ambiente mais feliz, o que conseqüentemente promove a facilidade nas relações interpessoais e a busca dos resultados da organização, os quais são compartilhados entre colaboradores e empresa, constituindo um processo sinérgico com o atingimento das metas.

Sugere-se que as empresas antes de buscar um projeto de mudança comportamental com todos os níveis hierárquicos, tenham primeiramente o entendimento espiritual de uma forma profissional e definitiva, pois é sabido que quando se tem problema físico, procura-se um médico, quando se tem problemas emocionais procura-se um psicólogo, e conseqüentemente quando se tem problemas espirituais, deve-se procurar uma ajuda espiritual que obrigatoriamente passa pelo conhecimento da “Palavra divina”.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

AMORIM FILHO, O. B. **Topofilia, topofobia e topocídio em Minas Gerais**. In: DEL RIO, V. e OLIVEIRA, L. de (orgs.). **Percepção ambiental: a experiência brasileira**. São Paulo: Studio Nobel; São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 1996.

ASHLEY, P. A.; QUEIROZ, A.; SOUZA, A. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-14724**. Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002)

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações Da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier. 3ª reimpressão, 2003.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, pg. 13, 1994.

GOIS, P. H.; PASTRO, I. I. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho: um estudo de caso em instituições de ensino público na cidade de Francisco Beltrão – PR**. (Artigo disponível na revista CAP - nº 05, ano 05 - volume 05), 2011.

GOIS, D. C.; VIEIRA, H.; ALVES, G. L.; MONACO, F. F.; CAMILOTTI, L. **Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações: Estudo exploratório-Descritivo**. Artigo disponível na revista CAP - nº 05, ano 05 - volume 05), 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 23ª reimpressão, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 14ª reimpressão, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E.V. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2005.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

NILS-GÖRAN, O.; ROU, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance – um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SACHS, J. D. **A economia da felicidade**. Artigo disponível na revista Valor econômico, <http://www.valor.com.br/imprimir/noticia/992070/brasil/992070/economia-da-felicida>, 30/08/2011.

TRANSFERRETTI, J. **Ética e responsabilidade social empresarial – teoria e prática**: Campinas-SP: Alínea, 2006.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial – Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2ª reimpressão, 2005.

ZANELLI, J. C. B.; BASTOS, J. R., A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, pg. 173, 2004.