

# O clima organizacional e o balanced scorecard: uma evidência empírica no setor hoteleiro.

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

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

**Renata Cruz Ferraz** (UEPB) - renatacruzferraz@hotmail.com

## **Resumo:**

*O aspecto relevante desta pesquisa é o clima organizacional para gestão estratégica empresarial, tendo como fundamento a revisão da literatura a respeito do Balanced Scorecard, o que permite a utilização de um instrumento de medida de clima organizacional com dimensões previamente estabelecidas em conformidade com os fundamentos literários deste modelo de gestão estratégica. As dimensões que se evidenciam neste contexto são: estilo de gerência, reconhecimento, autonomia, entusiasmo e apoio, recompensa e inovação. Assim, o objetivo principal deste trabalho foi diagnosticar quais destas dimensões (fatores) de clima organizacional, referendadas na literatura do Balanced Scorecard, necessitam uma maior atenção por parte dos gestores dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB para obtenção de êxito na gestão empresarial. Esta pesquisa se situa no âmbito da gestão do conhecimento, sendo caracterizada metodologicamente como um estudo transversal do clima organizacional dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB. Utilizou-se de questionário para coleta de dados e através do programa estatístico SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences) fez-se a análise descritiva dos mesmos. Os resultados apontam que recompensa e inovação são as dimensões que menos contribuem para o êxito na estratégia empresarial destas organizações, o que sugere uma maior atenção por parte dos gestores para estas dimensões, pois, de acordo com a literatura do Balanced Scorecard, se não existe recompensa vinculada ao desempenho individual, o alinhamento organizacional se demonstra comprometido, e em consequência a inovação.*

**Palavras-chave:** *Clima Organizacional. Balanced Scorecard. Setor Hoteleiro.*

**Área temática:** *Controladoria*

## **O clima organizacional e o *balanced scorecard*: uma evidência empírica no setor hoteleiro.**

### **Resumo**

O aspecto relevante desta pesquisa é o clima organizacional para gestão estratégica empresarial, tendo como fundamento a revisão da literatura a respeito do *Balanced Scorecard*, o que permite a utilização de um instrumento de medida de clima organizacional com dimensões previamente estabelecidas em conformidade com os fundamentos literários deste modelo de gestão estratégica. As dimensões que se evidenciam neste contexto são: estilo de gerência, reconhecimento, autonomia, entusiasmo e apoio, recompensa e inovação. Assim, o objetivo principal deste trabalho foi diagnosticar quais destas dimensões (fatores) de clima organizacional, referendadas na literatura do *Balanced Scorecard*, necessitam uma maior atenção por parte dos gestores dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB para obtenção de êxito na gestão empresarial. Esta pesquisa se situa no âmbito da gestão do conhecimento, sendo caracterizada metodologicamente como um estudo transversal do clima organizacional dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB. Utilizou-se de questionário para coleta de dados e através do programa estatístico SPSS 15 (*Statistical Package for the Social Sciences*) fez-se a análise descritiva dos mesmos. Os resultados apontam que recompensa e inovação são as dimensões que menos contribuem para o êxito na estratégia empresarial destas organizações, o que sugere uma maior atenção por parte dos gestores para estas dimensões, pois, de acordo com a literatura do *Balanced Scorecard*, se não existe recompensa vinculada ao desempenho individual, o alinhamento organizacional se demonstra comprometido, e em consequência a inovação.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. *Balanced Scorecard*. Setor Hoteleiro.

**Área Temática:** Controladoria

### **1 Introdução**

O desenvolvimento deste trabalho se alicerça na importância atribuída aos recursos intangíveis na atual sociedade do conhecimento, sendo considerados como fatores que potencializam o desenvolvimento futuro e a capacidade de aprendizagem das organizações, gerando implicações importantes para os sistemas de valoração e gestão das empresas.

Neste âmbito, a revisão da literatura a respeito da teoria dos recursos e capacidades destaca a ênfase aos recursos humanos da organização, considerando-os como um recurso intangível capaz de proporcionar uma das vantagens competitivas mais sustentáveis para as empresas, pois possuem características específicas que os transformam nos ativos empresariais mais difíceis de imitar.

Desde o ponto de vista contábil, se observa que as informações de caráter financeiro, provenientes das demonstrações contábeis, não são capazes de suprir a necessidade de informação desejada pelos seus diversos usuários. Este aspecto se torna perceptível na existência de pesquisas empíricas que evidenciam uma preocupação por parte das empresas na divulgação de informação sobre seus recursos intangíveis.

Este contexto demonstra que a contabilidade necessita evoluir, gerando a capacidade de satisfazer as demandas informativas indispensáveis ao processo de decisão estratégica, manifestando um sistema contábil de gestão que se adeque às novas condições do ambiente interno e externo no qual se situa a organização.

Destaca-se, desde estas considerações, o *Balanced Scorecard*, caracterizado como um modelo de gestão estratégica que ajuda a comunicar e colocar em prática a estratégia da empresa através do uso de medidas de caráter financeiro e não financeiro que se distribuem

em quatro perspectivas básicas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Este artigo direciona sua atenção para perspectiva de aprendizado e crescimento, sendo esta a perspectiva que proporciona a infraestrutura capaz de permitir o alcance dos objetivos estabelecidos nas três outras perspectivas tradicionalmente contempladas no *Balanced Scorecard*.

As medidas que se evidenciam na perspectiva de aprendizado e crescimento são de caráter não financeiro e estão relacionadas com os ativos intangíveis essenciais para colocar em prática qualquer estratégia empresarial como: as capacidades dos empregados, as capacidades dos sistemas de informação, e o clima organizacional para medir a motivação e a iniciativa pessoal.

Os fundamentos literários do *Balanced Scorecard* estabelecem que a obtenção de um clima laboral positivo e a maximização da satisfação dos empregados são objetivos estratégicos propostos na perspectiva de aprendizado e crescimento, mais especificamente no capital organizativo. A obtenção de êxito nestes objetivos supõe a excelência dos processos internos, que por sua vez gera clientes satisfeitos e leais, o que influencia na maximização da rentabilidade da empresa.

Diante das considerações acima expostas, nas quais se desprende a importância do fator humano como recurso intangível imprescindível para obtenção de vantagem competitiva para as empresas, é perceptível o valor atribuído ao clima organizacional para o êxito na gestão estratégica, sendo este conceituado como a percepção da prática organizativa comunicada pelas pessoas que trabalham em um lugar (ROUSSEUA, 2006).

Neste sentido, a mensuração do clima organizacional propicia informações aos gestores sobre como os empregados percebem a organização e, a partir deste ponto, torna possível administrar seus recursos humanos em conformidade com a estratégia desenvolvida ou que se pretende desenvolver na empresa.

Assim, pretende-se, nesta pesquisa, medir o clima organizacional dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande, utilizando um instrumento de medida com dimensões previamente estabelecidas no contexto literário do *Balanced Scorecard*, averiguando, através do confronto com a literatura, o comportamento destas dimensões para o êxito da gestão estratégica empresarial destas organizações.

A opção pela rede hoteleira, como amostra nesta pesquisa, se fundamenta no potencial turístico e comercial associado à cidade supracitada, o que atrai para os hotéis uma grande responsabilidade relacionada à prestação de serviços de máxima qualidade para seus clientes, objetivo que, sendo alcançado, trará melhores retornos financeiros para estas empresas.

O presente estudo é caracterizado como um estudo não experimental, transversal do clima organizacional e utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário de clima organizacional validado em pesquisa realizada pelo primeiro autor deste trabalho.

Desta forma, o questionamento que surge neste trabalho é o seguinte: Que fatores (dimensões) de clima organizacional, referendados na literatura do *Balanced Scorecard*, necessitam uma maior atenção por parte dos gestores dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB para obtenção de êxito na gestão empresarial?

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

## **2 Considerações preliminares sobre o *Balanced Scorecard*.**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton em 1992, onde sua filosofia básica se fundamenta em que só se pode gerenciar o que se pode medir e que o determinante de valor das empresas está cada vez mais centrado nos ativos intangíveis que nos tangíveis. Outro princípio que fundamenta este modelo é o fato de que as medidas financeiras, por si só, não resultam suficientes, pois os aspectos financeiros a curto prazo não são capazes de garantir êxito futuro para as organizações. O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que além de utilizar indicadores financeiros e não financeiros como medida de controle da estratégia da unidade econômica, define as relações causa e efeito que unem os índices de consecução, tornando possível observar a forma em que as variações de uns indicadores derivam das de outros, o que proporciona um itinerário lógico para conduzir a estratégia até os objetivos finais pretendidos pela organização.

Kaplan e Norton (1997) abordam que o *Balanced Scorecard* (BSC) trata de traduzir a missão e a estratégia explícita de uma organização em um amplo conjunto de medidas de atuação para a criação de valor, medidas estas, organizadas coerentemente sob quatro perspectivas diferentes, que correspondem às áreas chaves da organização. As perspectivas são as seguintes: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira trata de potencializar a vinculação dos objetivos financeiros com a estratégia da empresa, os quais devem estar conectados com todas as outras perspectivas; a perspectiva do cliente analisa a percepção da empresa por parte do cliente; a perspectiva dos processos internos tem o objetivo de buscar a excelência dos processos internos; e a perspectiva de aprendizado e crescimento direciona a atenção até aqueles recursos que são chaves para melhorar e inovar.

O sistema de medição que incorpora o BSC deve estabelecer de forma explícita as relações entre os objetivos e medidas nas suas diversas perspectivas. Como exemplo, a rentabilidade financeira pode ser uma medida da perspectiva financeira, onde o indutor desta medida poderia ser as vendas repetidas e ampliadas aos clientes existentes, o que resultaria em um grau de fidelidade destes clientes. Desta forma, a lealdade dos clientes se inclui na perspectiva do cliente porque se espera que tenha uma grande influência na rentabilidade econômica. Em relação ao exemplo anterior se evidenciam indicadores de atuação como o da entrega pontual ao cliente, na perspectiva do cliente, mas, para conseguir isto, terá que determinar que processos internos devem melhorar para alcançar êxito nesta perspectiva, tais como tempos de ciclos curtos em processos operativos, o qual deve ser um indicador da perspectiva dos processos internos. Além de tudo, melhorando as habilidades dos empregados é possível conseguir êxito nos indicadores previstos anteriormente e o indicador que mede estas habilidades se engloba na última perspectiva: aprendizado e crescimento. Algumas vantagens a respeito da implementação do BSC nas organizações são destacadas por López Gordo (2006), entre elas evidencia-se: o BSC requer a definição de objetivos, ações e medidas de desempenho a todos os níveis da organização, o que supõe a necessária coordenação entre as distintas áreas funcionais e a integração da estratégia com os objetivos a curto prazo; no desenvolvimento do BSC é imprescindível o apoio de todos os responsáveis da empresa, os quais devem participar ativamente no estabelecimento dos objetivos, ações e indicadores de desempenho; O BSC é considerado uma importante ferramenta de controle ao possibilitar a comparação de dados, detectar desvios e empreender as ações corretivas oportunas, favorecendo, desta forma, para gestão proativa da organização.

Outras qualidades que se destacam são que o BSC contribui para identificação e revisão permanente e contínua da estratégia, tem uma natureza flexível, possui adaptabilidade à atividade e circunstâncias concretas de cada organização, além de tudo, seu caráter sintético proporciona uma visão rápida e global da empresa.

Ainda que existam relatos de êxito na implantação do BSC, se faz alusão a algumas limitações associadas a esta ferramenta de gestão: excessiva simplicidade das relações causais

propostas por seus criadores (OTLEY, 1999); considera o cliente como único agente do ambiente (BONTIS *et al.*, 1999); apresenta o caráter de documento interno (BONTIS *et al.*, 1999; VOEPEL *et al.*, 2006); as dificuldades para sua implementação na organização ao ser considerado um modelo de controle hierárquico descendente (NORREKLIT *et al.*, 2000).

### **3 O clima organizacional e a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*.**

A cadeia de valor dos intangíveis descrita por Ahonen (1999) permite caracterizar o clima organizacional como um intangível generativo, uma vez que o mesmo não apresenta um impacto direto sobre o desempenho financeiro da organização e está relacionado com o desenvolvimento das capacidades da empresa. Desde as considerações do projeto MERITUM (2002) o clima organizacional pode ser representado como uma atividade intangível, pois é capaz de gerar novos recursos intangíveis ou permitir um uso mais eficiente dos recursos existentes.

O *Balanced Scorecard*, na perspectiva de aprendizado e crescimento, estabelece a existência de três categorias de ativos intangíveis essenciais para colocar em prática qualquer estratégia organizacional: capital humano, capital informação e o capital organizativo. O capital humano envolve as habilidades, talento e conhecimento dos empregados da organização; o capital informação compreende as bases de dados, os sistemas de informação, as redes de comunicação e a infraestrutura tecnológica de uma organização; e o capital organizativo está relacionado com a cultura organizacional, a liderança, o grau de coordenação entre os empregados e os objetivos estratégicos da empresa e a capacidade dos empregados para compartilhar o conhecimento. Esta última categoria, o capital organizativo, estabelece a existência de um indicador de clima organizacional para medir a motivação e a iniciativa individual do empregado e, neste sentido, se encontram na revisão da literatura sobre o *Balanced Scorecard* os principais fatores ou dimensões que devem compor as pesquisas sobre o clima organizacional desde o ponto de vista do êxito na implantação da estratégia empresarial. Assim, os fatores que se estabelecem são os seguintes: clima organizacional que favoreça a motivação e iniciativa dos empregados, ênfase no alinhamento individual e organizacional, clima de apoio e inovação, desenho de um plano de incentivos e retribuição de acordo com as expectativas dos trabalhadores e política de participação nas decisões. É válido ressaltar que, desde a concepção de Kaplan e Norton (2004), a importância dos ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento se fundamenta na sua capacidade de ajudar a empresa a colocar em prática sua estratégia, desta forma, quando estes elementos se encontram alinhados com a estratégia da empresa se pode afirmar que a organização possui um alto grau de preparação organizativa. Destaca-se, além disso, que a perspectiva de aprendizado e crescimento atua como propulsora das outras três perspectivas clássicas do *Balanced Scorecard* e que os objetivos propostos nesta perspectiva proporcionam a infraestrutura capaz de permitir o alcance dos objetivos ambiciosos nas demais. Para López Viñegla (2003) a perspectiva de aprendizado e crescimento é a perspectiva chave por excelência.

O clima e a cultura para a ação são considerados aspectos de relevância da perspectiva de aprendizado e crescimento (López Viñegla, 2003; Kaplan e Norton, 1997; Kaplan e Norton, 2004). O índice de clima organizacional é reconhecido como um indicador quase automático desta perspectiva.

Para Kaplan y Norton (2004, p. 333) o clima organizacional “está formado pelas influências da empresa sobre a motivação e o comportamento dos empregados” e é definido como “a percepção compartilhada das políticas, práticas e procedimentos da empresa, tanto formais como informais.”

A literatura do *Balanced Scorecard* estabelece que a obtenção de um clima laboral positivo e a maximização da satisfação dos empregados são objetivos estratégicos propostos na perspectiva aprendizado e crescimento, mas especificamente no capital organizativo. A obtenção de êxito nestes objetivos supõe a excelência dos processos internos, que por sua vez gera clientes satisfeitos e leais, o que influencia na maximização da rentabilidade da empresa.

Desprende-se, diante destas considerações, que o clima organizacional apresenta relevância no contexto literário do *Balanced Scorecard*, sendo considerado um intangível pertencente à perspectiva de aprendizado e crescimento e de maneira mais específica à subdimensão capital organizativo.

Alguns estudos foram desenvolvidos abordando o *Balanced Scorecard* no segmento hoteleiro, população designada para esta pesquisa. Descreve-se a seguir uma revisão literária sobre os mesmos.

#### **4 Estudos empíricos concernentes ao *Balanced Scorecard* no contexto hoteleiro.**

A literatura aborda alguns estudos desenvolvidos na rede hoteleira que fazem alusão aos conceitos embaixadores do *Balanced Scorecard*. Enfatiza-se neste contexto, os trabalhos de McPhail *et al.* (2008), Davidson (2003), Denton e White (2000), Evans (2005), Huckstein e Duboff (1999), entre outros.

McPhail *et al.* (2008) realizaram uma pesquisa tendo como enfoque a percepção dos gerentes de recursos humanos de 14 hotéis, entre três e cinco estrelas, na Austrália, a respeito do grau de importância atribuído as cinco medidas da perspectiva de aprendizado e crescimento evidenciadas no marco teórico proposto por Niven (2002). Os resultados encontraram que entre as cinco medidas, quais sejam: capacidade dos empregados, metas organizacionais alinhadas às metas dos empregados, motivação dos empregados, estilo de vida e bem estar dos empregados e uso das ferramentas pelos empregados, a que demonstrou ter maior importância desde a percepção destes gestores, foi o estilo de vida e bem estar dos empregados, seguida por uso das ferramentas pelos empregados, motivação dos empregados, metas organizacionais alinhadas às metas dos empregados e capacidade dos empregados. Evidencia-se que a subdimensão “uso das ferramentas pelos empregados” da perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada ao uso de equipamentos e tecnologias disponível para os empregados e torna possível avaliar se os empregados possuem as ferramentas necessárias para executar suas atividades com eficiência e eficácia. Ainda nesta pesquisa, ao questionar os gestores sobre o uso de medidas de desempenho para avaliação dos recursos humanos, a maioria dos gestores indicou que o monitoramento era realizado através de uma única medida: a satisfação dos empregados. O estudo evidenciou ainda que, dos hotéis investigados, oito não conheciam o *BSC* e seis deles o implementavam com limitações, oferecendo pouca ou nenhuma ênfase para a perspectiva aprendizado e crescimento.

Denton e White (2000) reportam que depois da implementação do *BSC* em 1997 no Hotel *White Lodging Service* (WLS), constatou-se maior sucesso financeiro em relação aos seus competidores, o que demonstrou estar associado à redução do *turnover* e melhoras nos processos internos.

Davidson *et al.* (2002) encontraram, como resultados de seus estudos realizado com 1443 empregados pertencentes à rede hoteleira da Austrália, que existe uma relação causal entre o clima organizacional, a percepção dos empregados sobre a satisfação do cliente e o rendimento por quarto disponível (RevPAR). Na pesquisa, o clima organizacional explicou 30% da variação da percepção do empregado sobre a satisfação do cliente. A percepção do empregado sobre a satisfação do cliente explicou 23% da variação no rendimento por quarto disponível nos hotéis.

As pesquisas de Huckstein e Duboff (1999), Denton e White (2000), e Evans (2005) consideram, de modo geral, alguns benefícios advindos da implementação do *BSC* na

indústria hoteleira, são eles: permite um trabalho em equipe gratificante, incentiva os gestores a se concentrarem em medidas de êxito de longo e curto prazo, promove a realização de avaliação de desempenho mais objetivas e facilita a divulgação de informações e estratégias em toda a organização. Acrescentam, a estes aspectos, que o *Balanced Scorecard*, ao ser adotado nos hotéis, permite a identificação, por parte dos proprietários e gerentes de alto nível, de tendências negativas em seus estágios iniciais, bem antes de refletirem seus efeitos no desempenho financeiro da organização.

As considerações supracitadas denotam a atenção despendida por investigadores à implementação do BSC na rede hoteleira, sendo enfatizado, na maioria das pesquisas, as características que permeiam a perspectiva de aprendizado e crescimento.

## 5 Metodologia da pesquisa empírica

### 5.1 Desenho da pesquisa

Esta pesquisa apresenta características de um estudo no experimental, transversal, do clima organizacional dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB. Os estudos não experimentais são caracterizados por não existir manipulação de variáveis por parte do investigador; os estudos transversais, por sua parte, são adequados para o estudo de variáveis estáveis no tempo, uma vez que a observação se realiza em um determinado momento temporal (Martinez Arias, 1995).

### 5.2 Delineamento das características do estudo realizado

Com o objetivo de mostrar o delineamento das características do estudo realizado apresenta-se, no quadro 1, a ficha técnica da pesquisa realizada.

Características	Pesquisa
Universo ou população objeto de estudo.	Empresas do segmento hoteleiro
Âmbito geográfico	Cidade de Campina Grande
Unidade amostral	Hotéis de pequeno e médio porte
Tamanho da amostra/taxa de resposta	142 questionários válidos/ 58%
Erro da amostra/nível de confiança	5,1% / 95%
Período de realização do trabalho de campo	Agosto de 2009 a janeiro de 2010
Pesquisados	Todos os colaboradores da organização com vínculo empregatício (245 colaboradores)

Fonte: Dados da investigação

Quadro 1 - Ficha técnica

É válido ressaltar que a amostra foi determinada de acordo com a receptividade da empresa em relação à sua participação na pesquisa, o que resultou na aderência de sete hotéis, entre os 12 hotéis catalogados, com um total de 235 participantes. Dos total de questionários entregues foram devolvidos 142, o que proporcionou encontrar um erro amostral de 5,1% para um nível de significância de 95%. Para classificação das empresas utilizou-se o critério quanto ao número de empregados adotado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas), o qual estabelece, para o setor de comércio e serviços, que a pequena empresa deve possuir de 10 a 49 empregados e a média empresa de 50 a 99 empregados. Esse critério foi adotado pelo fato de que nenhum hotel demonstrou o desejo de informar sua receita bruta anual, para com este parâmetro poder ser classificado. Outro aspecto que contribuiu para determinar a amostra desta pesquisa foram as considerações de Chaminade e Roberts (2005), os quais, aduzem que as empresas de pequeno e médio porte,

ainda que possam ter experiência com a medição de resultados, a gestão dos números e os informes internos, não estão familiarizadas com sistemas para gestão de seus intangíveis. Neste sentido, considerando a pouca, ou nenhuma, experiência destes segmentos de empresas em medição e gestão de aspectos intangíveis, se propôs desenvolver esta pesquisa neste âmbito empresarial, atuando no setor de serviços, mais especificamente, na rede hoteleira. Destaca-se, além disso, que o estudo divulgado pelo IPEA-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2006) enfatiza que o setor de serviços cresce mais que o comércio e a indústria com relação ao número de empresas, observando-se, neste segmento de mercado, uma oportunidade para desenvolver uma pesquisa que possa contribuir para o desempenho organizacional deste setor. Destaca-se, ainda, que o turismo tem sido responsável pela geração de metade dos empregos no Brasil e, a rede hoteleira tem um papel imprescindível na atividade turística.

### **5.3 Instrumentos utilizados para coleta de dados**

A base de dados utilizada nesta pesquisa está integrada pela informação advinda dos seguintes instrumentos de coletas de dados:

- Questionário de clima organizacional, com características psicométricas satisfatórias de fiabilidade e validade, validado em pesquisa realizada pelo primeiro autor deste trabalho;
- Questionário sócio-demográfico que permitiu conhecer as características descritivas da amostra investigada.

O questionário de clima organizacional utilizado nesta pesquisa tem em sua composição 28 questões distribuídas em cinco dimensões: estilo de gerência, reconhecimento, autonomia, entusiasmo e apoio, recompensa e inovação; as respostas ao questionário se fundamentam numa escala tipo *Likert* de cinco pontos com alternativas de respostas que variam entre “Completamente de acordo” e “Completamente em desacordo”. O referido instrumento foi criado para avaliar aspectos do ambiente de trabalho considerados relevantes para o êxito na implantação da estratégia empresarial de acordo com a literatura preconizada sobre o *Balanced Scorecard*. Sua construção e validação foi realizada com todo rigor metodológico e científico proposto na literatura que consolida a construção de escalas de atitudes. As questões que compõem o questionário foram coletadas das investigações de Moos e Insel (1974), Koys e DeCotiis(1991), Litwin e Stringer (1969), Likert (1958), Crespo *et al.* (2004), Bedani (2003).

O questionário sócio-demográfico tem em sua composição questões relativas às seguintes variáveis: antiguidade na empresa, idade, sexo, nível de estudos e cargo de gerência. Este questionário foi utilizado para apresentar uma análise descritiva da amostra investigada.

## **6 Descrição e análise dos resultados**

Para o tratamento e análise dos dados provenientes dos questionários supracitados foi utilizado o programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), na versão 15.0. Os estatísticos utilizados foram os seguintes: média, desvio padrão, frequência relativa e correlação de *pearson*.

Neste ponto do trabalho far-se-á, inicialmente, considerações a respeito das características sócio-demográficas da amostra pesquisada e em seguida proceder-se-á a apresentação e análise dos resultados encontrados na avaliação das dimensões de clima organizacional propostas.

Assim, em relação às características sócio-demográficas encontra-se que ao avaliar a variável antiguidade na empresa 41% dos colaboradores têm menos de três anos na empresa. Verifica-se que 41% dos colaboradores têm menos de 30 anos e 51% são do sexo masculino.

Quanto ao nível de estudo 50% dos colaboradores possuem o ensino médio e 20% ocupam cargo de gerência.

No que concerne às dimensões de clima organizacional se fará, a partir deste momento, inferências sobre os resultados encontrados e sua repercussão na estratégia empresarial desde o enfoque aludido no *Balanced Scorecard*.

Ressalta-se que para avaliar o clima organizacional e suas dimensões foi levado em consideração o ponto médio da escala, seguindo as orientações de Silva Vázquez (1996), Bedani (2003) e Neal *et al.* (2005). Assim procede-se à avaliação dos resultados especificando as médias de cada dimensão e da escala de clima organizacional como um todo, o que pode ser observado na tabela 1 juntamente com as correlações entre as dimensões e entre as dimensões e o clima organizacional.

Tabela 1 - Média, desvio padrão e correlação entre as variáveis.

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1 Estilo de Gerência	3,89	0,884	1						
2 Reconhecimento	3,41	1,108	0,805**	1					
3 Autonomia	3,30	1,017	0,739**	0,817**	1				
4 Entusiasmo e Apoio	3,43	0,843	0,488**	0,526**	0,534**	1			
5 Recompensa	3,04	0,981	0,516**	0,611**	0,472**	0,338**	1		
6 Inovação	2,86	1,072	0,332**	0,363**	0,328**	0,351**	0,205*	1	
7 Clima Organizacional	3,41	0,785	0,888**	0,933**	0,879**	0,670**	0,655**	0,507**	1

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral)

\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral)

N= 142

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que estilo de gerência apresenta a maior média entre todas as dimensões (3,89), seguida de entusiasmo e apoio (3,43), reconhecimento (3,41), autonomia (3,30), recompensa (3,04) e inovação (2,86). Ao proceder a correlação de *pearson*, observa-se que a dimensão reconhecimento é a que apresenta a maior correlação com o clima organizacional na amostra investigada, seguida de estilo de gerência, autonomia, entusiasmo e apoio, recompensa e inovação. A avaliação geral do clima organizacional apresenta uma média de 3,41, sendo considerada favorável para implementação das mudanças organizacionais que favoreçam a execução da estratégia empresarial.

Utilizou-se a frequência relativa para avaliar as questões do instrumento de clima organizacional e fazer inferências sobre a implantação da estratégia empresarial desde a ótica do BSC. Assim, a dimensão estilo de gerência demonstra o maior grau de concordância, por parte dos colaboradores, em relação às outras dimensões, apresentando um percentual de concordância de 71% (completamente de acordo + de acordo) em relação aos itens formulados para sua avaliação. Ressalta-se que os itens foram formulados com uma conotação positiva em relação à dimensão estudada. A média desta dimensão (3,89) foi a maior entre todas as outras, o que ocorreu em outras investigações de clima organizacional que tratam as características do líder em suas dimensões como as de Seixas (2004) e Burton *et al.* (2004).

Avaliando as questões desta dimensão separadamente, observa-se que a relação de confiança entre gerentes e colaboradores é considerada recíproca, conforme foi possível

observar nas questões estilo de gerência 2 “ Nesta organização os colaboradores confiam na gerência” e estilo de gerência 3 “A gerência confia no seu grupo de trabalho” com grau de concordância de 80% e 73% respectivamente. As demais questões, formuladas para avaliar esta dimensão, apontam para uma valoração positiva por parte dos colaboradores da pesquisa, o que pode ser comprovado pelos valores das frequências relativas encontradas nestas questões, as quais apresentaram um percentual de concordância que variou de 62% a 75 %. A questão que obteve o maior grau de concordância (75%) foi estilo de gerência 1 “O comportamento do gerente estimula os colaboradores a dividirem com ele novas idéias para que possam ser colocadas em prática” e a que obteve o menor grau de concordância foi estilo de gerência 4 (62%) “ A gerência dispensa tratamento igual para todos que estão sob seu controle”. As questões estilo de gerência 5, estilo de gerência 6, estilo de gerência 7 apresentaram respectivamente os seguintes graus de concordância 66%, 74% e 64%.

A literatura do BSC considera que o estilo de gerência tem um peso fundamental na implementação da estratégia empresarial. Para Kaplan e Norton (2004, p.323) a liderança está relacionada à “disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis para mobilizar a empresa para executar a estratégia”.

Os resultados apontam para caracterização de um estilo de gerência mais consultivo e participativo que autoritário-coercitivo ou autoritário-benovolente. As evidências denotam que a gerência tem a capacidade de mobilizar os demais colaboradores na execução da estratégia, proporcionar a implantação das mudanças organizacionais e atuar na conscientização a respeito da importância de colocar em prática novas atitudes para que a organização manifeste resultados organizacionais estabelecidos em sua proposta estratégica.

Na dimensão reconhecimento se observou que a questão reconhecimento 11 “Existe reconhecimento por parte da gerência quanto aos esforços e realizações dos colaboradores” foi a mais fortemente valorada, apresentando um grau de concordância de 63%. A questão reconhecimento 13 “Aqui se valoriza fazer as coisas de modo diferente” foi a que apresentou menor grau de concordância, com um percentual de 42%. Na questão 9, pouco mais de 50% (53%) dos colaboradores concordam que a organização informa a respeito do aproveitamento das sugestões dadas pelos mesmos, o que denota a presença de feedback nestas organizações. A literatura do BSC considera que o número de sugestões apresentadas pelos empregados é uma medida que permite monitorar a qualidade das idéias apresentadas transmitindo a certeza de que as sugestões são valorizadas pela organização. Fazendo alusão a questão estilo de gerência 5 “ Quando a gerência resolve solucionar problemas de trabalho ela tenta captar as sugestões dos membros de sua equipe e fazer uso construtivo delas”, a qual apresenta um grau de acordo de 66% e autonomia 17 “ Nesta organização os colaboradores são estimulados a compartilhar novas idéias e fazer sugestões para melhorar o trabalho”, a qual obteve um percentual de 58% de concordância, observa-se que existe uma forte tendência dos gestores em aceitar as sugestões de seus colaboradores.

O fato de compartilhar conhecimentos e idéias aliado ao *feedback* gera redução de custos e despesas, melhoras específicas de qualidade, tempo e desempenho para os processos internos e para os processos do cliente. Resultados positivos neste sentido, podem ser observados em empresas como *Rockwater* e *Analog Devices* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ao fazerem referência à autonomia, Kaplan e Norton (2004) destacam a importância de estimular e potencializar a iniciativa individual na gestão do BSC. Consideram, no entanto, que o estímulo a iniciativa individual em uma empresa não alinhada pode conduzi-la a resultados caóticos, pois se não existe direcionamento a respeito das ações executadas e seu consequente respaldo para a estratégia, a empresa pode seguir direções contraditórias.

Ao avaliar o grau de autonomia dos colaboradores se pode diagnosticar um total de 49% de concordância em relação às questões formuladas para caracterizar esta dimensão e que denotam uma percepção favorável ao serem pontuadas nas escalas 4 e 5 (de acordo e

completamente de acordo, respectivamente). Avaliando as questões isoladamente, observa-se uma variação de 43% a 63% de concordância o que permite afirmar que os colaboradores desfrutaram de um bom grau de autonomia na amostra pesquisada.

Na dimensão entusiasmo e apoio observa-se que as questões entusiasmo e apoio 19 “As relações interpessoais, nesta organização, são harmoniosas, com predominância da cooperação e da solidariedade entre os colegas de trabalho”, entusiasmo e apoio 20 “ Nesta organização, geralmente, existe uma boa aceitação das pessoas nos grupos de trabalho” e entusiasmo e apoio 22 “ Nesta organização, percebe-se que o sentimento de amizade é valorizado” o percentual de acordo foi respectivamente 47%, 54% e 49%. A questão entusiasmo e apoio 21 “Existe bastante desacordo entre as pessoas nesta organização” recebeu um percentual de discordância de 47%. Estes resultados apontam para existência de um clima de apoio entre os colaboradores da organização, o que segundo a literatura do BSC é indispensável para obtenção de êxito na estratégia empresarial.

Na dimensão recompensa, avaliada com 3 questões, observa-se que recompensa 24 “ Nesta organização, as pessoas são recompensadas a medida que apresentam melhores desempenhos em seus trabalhos” obteve um percentual de discordância de 40% por parte da percepção dos pesquisados, 25% estão levemente de acordo e 35% demonstram grau de acordo. Recompensa 25 “A política salarial desta organização é adequada, de tal forma que funções semelhantes são recompensadas de modo idêntico” teve um grau de discordância de 39% contra 33% de colaboradores que concordam com esta afirmativa. A questão que foi melhor avaliada pelo colaboradores nesta dimensão foi recompensa 23 “Nesta organização, existe um sistema de promoção que favorece aos colaboradores que apresentam os melhores desempenhos a obterem níveis hierárquicos mais elevados” com um percentual de concordância de 47% , 25 % apresentam-se levemente de acordo e 28% não concordam com esta afirmativa. Os resultados denotam que a percepção que os colaboradores atribuem a dimensão recompensa não é bem definida, pois, ao mesmo tempo em que apresentam elevado grau de concordância ao avaliarem a existência de um sistema de promoção que favorece aos colaboradores que apresentam melhores desempenhos obterem níveis hierárquicos mais elevados, apontam para um maior grau de discordância ao pontuarem as questões recompensa 24 e 25. Pode-se inferir, neste contexto, de modo geral, que as organizações pesquisadas não possuem uma política bem definida em relação ao alinhamento organizacional, ou seja, os objetivos individuais dos colaboradores não estão associados aos objetivos organizacionais de maior nível. Neste contexto, Kaplan e Norton (2006) abordam dois passos sequenciais para o alinhamento estratégico: criar consciência e estabelecer incentivos, onde este último propõe que os empregados tenham objetivos e recompensas individuais que, à medida que se alcancem, contribuam para consecução dos objetivos de alto nível.

Sobre a inovação, a literatura do BSC expõe que uma vez que a organização possua alinhamento estratégico, a inovação deve ser potenciada para o êxito dos objetivos de alto nível. São três as questões que avaliam esta dimensão: inovação 26 “Nesta organização, são utilizados os mesmos métodos de trabalho durante muito tempo”, inovação 27 “ Em raras ocasiões, tentam-se novas formas de fazer as coisas” e inovação 28 “As regras excessivas e os detalhes burocráticos dificultam a consideração de idéias novas e originais”. Avaliadas de um modo geral 40% dos colaboradores concordam com estas afirmativas, 29% apresentam-se levemente de acordo e 31% discordam. Inov26 é a que apresenta o maior grau de concordância (47%), seguida de inov27 (42%). Apenas inovação 28 não apresenta grau de concordância maior que as anteriores, apresentando um percentual de 35% em levemente de acordo e 35% apresentam grau de desacordo. A média desta dimensão (2,86) é a menor entre todas as outras, o que pode inferir que as empresas avaliadas não possuem alinhamento organizacional satisfatório para por em prática a estratégia empresarial, pois, se assim possuísem, teriam uma percepção mais favorável que a encontrada nos resultados.

Estas duas últimas dimensões, recompensa e inovação, trazem indícios que permitem avaliar, de maneira superficial, o alinhamento organizacional, uma vez que permitem visualizar a atuação da organização no vínculo estabelecido entre os objetivos estratégicos e os objetivos e recompensa individuais.

## 7 Considerações finais

O desenvolvimento deste trabalho apresenta como principal objetivo apontar quais, entre as seis dimensões de clima organizacional pesquisadas, quais sejam: estilo de gerência, reconhecimento, entusiasmo e apoio, autonomia, recompensa e inovação, necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores dos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Campina Grande-PB para obtenção de êxito na gestão estratégica empresarial. A escolha destas dimensões está associada às características necessárias para obtenção de êxito na implementação da estratégia empresarial as quais se apresentam identificadas na literatura do *Balanced Scorecard* na perspectiva de aprendizado e crescimento na subdimensão capital organizativo. Assim, ao avaliar as dimensões de clima organizacional, tomando como base o ponto médio da escala (2,5), conforme as orientações de Silva Vázquez (1996), Bedani (2003) e Neal *et al.* (2005) pode-se concluir, que o estilo de gerência é a dimensão que apresenta a maior média (3,89) entre as demais, o que representa um caráter positivo e de responsabilidade dos gestores frente à necessidade das mudanças organizacionais na implantação da estratégia empresarial. Destaca-se, em ordem decrescente, entre parênteses, as médias das demais dimensões: entusiasmo e apoio (3,43), reconhecimento (3,41), autonomia (3,20), recompensa (3,04) e inovação (2,86). Ao avaliar a correlação de *pearson* entre o clima organizacional e as dimensões que compõem seu conceito, considerando a significação estatística atribuída aos coeficientes de correlação, observa-se a existência de uma correlação muito forte entre o clima organizacional e as dimensões reconhecimento ( $r = 0,933$ ), estilo de gerência ( $r = 0,888$ ) e autonomia ( $r = 0,879$ ). A correlação entre o clima organizacional e as dimensões entusiasmo e apoio ( $r = 0,670$ ), recompensa ( $r = 0,655$ ) e inovação ( $r = 0,507$ ) são consideradas substanciais. A dimensão de clima organizacional avaliada em sua totalidade apresenta uma média de 3,41, o que denota que o clima organizacional da amostra pesquisada tende a ser favorável para implementação das mudanças necessárias para execução da estratégia empresarial. Diante destas evidências, pode-se constatar que as dimensões que mais contribuem para o êxito na gestão estratégica empresarial destas organizações são estilo de gerência, reconhecimento, entusiasmo e apoio e autonomia, sendo recompensa e inovação as que menos contribuem para o referido êxito.

Estes resultados sugerem uma maior atenção por parte dos gestores para as dimensões recompensa e inovação, pois se não existe recompensa vinculada ao desempenho individual, o alinhamento organizacional se demonstra comprometido, e em consequência a inovação.

Algumas limitações associadas à obtenção de melhores resultados neste trabalho concernem à utilização de variáveis que permitissem avaliar a existência de alinhamento organizacional nestas organizações. Poder-se-ia, neste sentido, avaliar o grau de conhecimento dos empregados sobre a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização, para averiguar o quanto os colaboradores são conscientes sobre estes aspectos, satisfazendo uma das condições propostas por Kaplan e Norton (2006) referentes ao alinhamento organizacional, ou seja, a criação de uma consciência estratégica. Pode-se, também, considerar algumas limitações relacionadas ao uso do questionário como instrumento de coleta de dados, onde, segundo Martín Arribas (2004), o questionário pode gerar uma ausência de precisão em relação aos resultados obtidos ao provocarem algumas tendências (*sesgos*) nas respostas provenientes de fatores como: desejabilidade social, tendências de aprendizagem ou de proximidade e erro lógico. Além disso, observa-se que os

resultados deste trabalho são obtidos a partir de uma amostra reduzida e em um âmbito empresarial específico, o que não permite sua generalização.

Este trabalho institui, de forma incipiente, um sistema de avaliação de intangíveis capaz de oferecer subsídios para que os gestores meçam, gerenciem e divulguem aspectos considerados relevantes para a melhora do desempenho organizacional. Permite, além disso, oferecer indicadores de desempenho não financeiros para que em futuras pesquisas se torne possível avaliar, por meio de estudos longitudinais, as evoluções decorrentes da utilização de ferramentas gerenciais que impulsionem o êxito organizacional, tal como o *Balanced Scorecard*.

## 8 Referências bibliográficas

- AHONEN, G. **Generative and Commercially Exploitable Intangible Assets**. Classification of Intangibles. Paris: HEC, 1999.
- BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico**. Estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia del trabajo y de la empresa*, n.7, 2003. Disponível em: <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>> Acesso em: 12 abril 2007.
- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N. C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999.
- BURTON, R.; LAURIDSEN, J. ; OBEL, B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. **Human Resource Management**, v.43, n.1, p.67-82, 2004.
- CHAMINADE, C.; ROBERTS, H. What is means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. **European Accounting Review**, v.12, n. 4, p. 733-751, 2003.
- CRESPO, G.; NEGRI, S.; TARASIDO, S. **Gestión de la satisfacción de empleados en un entorno inestable. El caso de la constructora CRIBA**. Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2004. Trabalho final de Mestrado em Direção de Empresas, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 2004.
- DANTON, G.; WHITE, B. Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 41 (1), 94-107, 2000.
- DAVIDSON, M. Does organizational climate add to service quality in hotels? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15 (4), 206-213, 2003.
- DAVIDSON, M., MANNING, M., BROSNAN, P., TIMO, N. Organizational climate, perceived customer satisfaction and Revpar per available room in four and star Australian hotels. **Tourism Analysis**, 6 (2), 2002.
- EVANS, P. Assessing the Balanced Scorecard as a management tool for hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 17 (5), p. 376-390, 2005.
- HUCKSTEIN, D., DUBOFF, R. Hilton hotels: a comprehensive approach delivering value for all stakeholders. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 40 (4), 28-42, 1999.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Onde estão as empresas de serviços no Brasil?** 2006. Disponível em <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em : 10.06.09
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos**: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000, 2006.

- KOYS, D.J.; DECOTIIS, T.A. Inductive Measures of Psychological Climate. **Human Relations**, v. 44, n 3, p.265-285, 1991.
- LIKERT, R. Measuring Organizational Performance. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 2, p. 41-50, março-abril, 1958.
- LITWIN, G.H.; STRINGER, R. A. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Division of Research, Harvard University, 1969.
- LÓPEZ GORDO, M. G. Medio ambiente y Cuadro de Mando Integral. Comunicación presentada a las XVI Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica, celebrada em Évora (Portugal), fevereiro. 2006.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. **Gestión estratégica y medición**. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard. Madrid: AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa, 2003.
- MARTÍNEZ ARIAS, R. **Psicometría: teoría de los tests psicológicos y educativos**. Madrid: Editorial Síntesis S.A., 1995.
- MARTÍN ARRIBAS, M. C. Diseño y validación de cuestionários. **Matronas Profissão**, v.5, nº 17, 2004.
- MCPHAIL, R; HERIBGTON, C. y GUILDING, C. Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotel. **International Journal of Hospitality Management**, 27, p.623-631, 2008.
- MERITUM. Directrices para la gestión e difusión de información sobre intangibles, Fundación AIRTEL VODAFONE. Madrid. Obtido em <<http://www.uam.es/proyectosinv/meritum/Link%20Guidelines%20Meritum/Version%20espanhola%20completa.pdf>>2002.
- MOSS, R. H.; INSEL, P.M. **The Work Environment Scale**. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press, 1974.
- NEAL, A; WEST, M. A.; PATTERSON, M. G. Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? **Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 492-512, 2005.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Step by Step**. Wiley : New York, 2002.
- NORREKLIT, H. The Balance on The Balanced Scorecard-A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, pp. 65-88, 2000.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research, **Management Accounting Research**, vol.10, n.4, pp. 363-382, 1999.
- ROUSSEUA, D.M. **Factores psicosociales y de organización**. Clima e cultura organizativos, Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, 2006.
- SEIXAS, M. (2004). A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano do trabalho: um estudo de caso na empresa Herbarium. Dissertação de mestrado, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA VÁZQUEZ, M. **El clima organizacional en las organizaciones: teoría, método e intervención**. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., 1996.
- VOELPEL, S.C., LEIBOLD, M., ECKHOFF, R.A., DAVENPORT, T.H. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, v.7, n. 1, p.43-60,2006.