

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ - UTFPR  
CAMPUS PATO BRANCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA  
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PAULO VANDERLEI BROCKER**

**BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI**

**PATO BRANCO-PR  
2008**

**PAULO VANDERLEI BROCKER**

**BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cezar Dondoni

Orientadora: Profª Dr. Vânia Lionço

**PATO BRANCO-PR  
2008**

**PAULO VANDERLEI BROCKER**

**BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI**

Monografia julgada e aprovada para a  
Obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, pelo Departamento de  
Ciências e Engenharia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR,  
Unidade do Sudoeste, Campus Pato Branco.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Dr. Paulo Cezar Dondoni – UTFPR, Campos Pato Branco.

---

Profª.Drª. Vânia Lionço – UTFPR, Campos Pato Branco.

---

Profº. Especialista Ricardo Vignaga – UTFPR, Campos Pato Branco.

---

Profº. Ms. Eliandro Schvirck – UTFPR, Campos Pato Branco.

Pato Branco, 29 de setembro de 2008

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho:

A minha amada esposa Juliane Malagi Brocker, a minha querida filha Fernanda, aos meus pais, Urbano e Maria e aos meus estimados irmãos, Rejane, Ilse, Luis Carlos, Karen Vanessa.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, porque ele dirige todas as coisas, e vem me proporcionando momentos felizes como este.

A todos os colegas da turma de graduação, em especial a Alice, Janete, Cleide, Marcio, pelos vários momentos de estudo compartilhados.

Aos professores Paulo Dondoni e Vânia Lionço, pela orientação e compreensão durante a elaboração deste trabalho.

Aos gestores da empresa Auto Som Galeazzi, principalmente ao Sr Edegar Galeazzi, Diretor, e a Sr(a) Marlene Capelli Galeazzi, Diretora, pela oportunidade de crescimento profissional e pela grandiosa ajuda neste trabalho.

A UTFPR, pela oportunidade de crescimento e capacitação que tem proporcionado.

A minha amada esposa Juliane Malagi Brocker, pela compreensão da minha ausência, pelo apoio nos momentos difíceis durante o curso e, principalmente pelo amor recebido que serve de inspiração e motivação para minha vida.

Finalmente, a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para concretização deste trabalho.

## RESUMO

Esta monografia apresenta o tema ***balanced scorecard*** e sua aplicação na empresa Auto Som Galeazzi, e nela estão descritos como objetivo, analisar a realidade de uma empresa prestadora de serviços, na cidade de Pato Branco, abordando a missão da empresa, seus princípios, objetivos e perspectivas relacionadas ao tema, e dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, realizar uma pesquisa de clima organizacional, apresentando seus resultados, buscando sempre através da interpretação dos dados coletados, sugerir modificações na gestão da empresa, bem como sugestões específicas que podem ser tomadas, para melhor atingir os objetivos gerais da organização. Dentro deste enfoque e como pesquisa, os objetivos foram atingidos, ficando ainda em aberto o assunto, para maiores desenvolvimentos e estudos futuros.

**Palavras-chave:** objetivos, balanced scorecard, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

This paper presents the theme balanced scorecard and its application in auto company Galeazzi Sound, and there are described as objective, look at the reality of a service company in the city of Pato Branco, addressing the company's mission, its principles, goals and prospects related to the theme, and within the perspective of learning and growth, perform a search of organizational climate, presenting their results, always looking over the interpretation of the data collected, make modifications in the company's management as well as specific suggestions that can be taken, to better achieve the general goals of the organization. Within this approach and how research, the objectives were achieved, leaving the matter still open for further development and future studies.

Key words: objective, balanced scorecard, organizational climate.

## LISTA DE FIGURAS

<b><u>Figura 01</u></b> - Mapa da estratégia.....	19
<b><u>Figura 02</u></b> - Exemplo de um Balanced Scorecard básico.....	25
<b><u>Figura 03</u></b> - O Balanced Scorecard .....	28
<b><u>Figura 04</u></b> - O Balanced Scorecard na Auto Som Galeazzi.....	38



## LISTA DE GRÁFICOS

<b><u>Gráfico 01</u></b> – Índices de divulgação dos objetivos .....	42
<b><u>Gráfico 02</u></b> – Da democracia nas decisões .....	43
<b><u>Gráfico 03</u></b> – Da Comunicação entre os setores.....	44
<b><u>Gráfico 04</u></b> – Da Integração entre os setores.....	45
<b><u>Gráfico 05</u></b> – Das informações importantes serem repassadas para todos .....	46
<b><u>Gráfico 06</u></b> – Da igualdade no tratamento das chefias.....	47
<b><u>Gráfico 07</u></b> – Da satisfação com a chefia imediata .....	48
<b><u>Gráfico 08</u></b> – Da permissão em apresentar sugestões ou reclamações .....	49
<b><u>Gráfico 09</u></b> – Com relação a formar uma equipe integrada.....	50
<b><u>Gráfico 10</u></b> – Da ajuda dos colegas para resolver problemas inesperados.....	51
<b><u>Gráfico 11</u></b> – Dos conflitos serem discutidos abertamente.....	52
<b><u>Gráfico 12</u></b> – Da motivação com o trabalho realizado.....	53
<b><u>Gráfico 13</u></b> – Da satisfação com os treinamentos participados.....	54
<b><u>Gráfico 14</u></b> – Do material adequado para realização do trabalho .....	55
<b><u>Gráfico 15</u></b> – Da facilidade de acesso entre os setores .....	56
<b><u>Gráfico 16</u></b> – Dos processos internos e sua eficiência.....	57
<b><u>Gráfico 17</u></b> – Do tratamento geral dispensado ao cliente.....	58
<b><u>Gráfico 18</u></b> – Do atendimento geral da empresa.....	59
<b><u>Gráfico 19</u></b> – Da situação financeira da empresa.....	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Metodologia .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Razões para o surgimento do Balanced Scorecard.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Definição do Balanced Scorecard .....	16
<b>2.2 Perspectivas como base para o Balanced Scorecard.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Perspectiva financeira .....	19
2.2.2 Perspectiva do cliente .....	20
2.2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa .....	21
2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	22
<b>2.3 Quais são realmente os objetivos organizacionais.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Três aspectos são essenciais no Balanced Scorecard .....</b>	<b>27</b>
<b>3. O CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Porque avaliar o clima organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Fatores que afetam o clima organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Diagnóstico do clima organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Histórico da empresa .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Missão da Auto Som Galeazzi.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Princípios da empresa.....	37
4.2.2 Visão da empresa.....	37
<b>4.3 As Perspectivas do Balanced Scorecard .....</b>	<b>38</b>

4.3.1	Perspectivas financeiras na Auto Som Galeazzi .....	39
4.3.2	Perspectiva do cliente na Auto Som Galeazzi .....	40
4.3.3	Perspectiva dos processo internos na Auto Som Galeazzi .....	40
4.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento na Auto Som Galeazzi .....	41
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>42</b>
5.1	Entendimento da missão .....	42
5.2	Crenças e Valores .....	43
5.3	Chefia e Liderança.....	46
5.4	Relações interpessoais.....	50
5.5	Salários e Benefícios .....	53
5.6	Processos internos .....	55
5.7	Clientes .....	58
5.8	Finanças.....	60
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

Toda empresa atua em determinado ambiente e sua sobrevivência depende da maneira como ela age e se relaciona com esse meio. Assim, a empresa precisa ser estruturada e organizada, de acordo com as condições e variáveis que possam impactar suas atividades e resultados.

Esta monografia é apresentada à disciplina de estágio supervisionado e tem como objeto de estudo analisar a realidade de uma empresa prestadora de serviços, na cidade de Pato Branco, abordando a missão da empresa, seus princípios e objetivos baseados no ***balanced scorecard***, e dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, realizar uma pesquisa de clima organizacional, apresentando seus resultados, bem como sugestões específicas que podem ser tomadas, para melhor atingir os objetivos gerais da empresa.

Neste contexto, optou-se pelo estudo do tema ***balanced Scorecard***, com suas perspectivas e objetivos na empresa Auto Som Galeazzi, que além de contribuir para a melhoria dos procedimentos desta empresa, atende aos requisitos para realização do Estágio Supervisionado de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Pato Branco. O trabalho realizou-se no período de março a setembro de 2008, na empresa Auto Som Galeazzi, localizada na Rua Tapir 1210 bairro centro, na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Paraná.

Assim, a definição do problema para este trabalho considera:

**- Utilizando como base as ferramentas do *balanced scorecard*, direcionado para a perspectiva de aprendizado e crescimento, em busca da maior qualidade dos serviços prestados, quais as mudanças que podem ser apresentadas após a aplicação de uma pesquisa sobre o clima organizacional?**

Partindo da condição que um ***balanced scorecard*** bem planejado dentro de uma empresa é de fundamental importância para que ela possa atingir seus objetivos e metas.

Este trabalho teve como objetivo geral, avaliar a situação atual da empresa, do setor de serviços, Auto Som Galeazzi, no que se refere às perspectivas do ***balanced scorecard***, sua missão, visão e princípios com um aprofundamento maior

na perspectiva de aprendizado e crescimento, realizar uma pesquisa sobre o clima organizacional, apresentando seu resultado, bem como sugestões específicas à serem tomadas nos itens de maior relevância para melhor atingir os objetivos gerais da empresa.

### 1.1- Objetivos

Para o atingimento desse objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais perspectivas do ***balanced scorecard*** na empresa Auto Som Galeazzi, em relação à Missão, Visão, e princípios da empresa;
- Identificar a possibilidade de avaliação do clima organizacional na empresa, desenvolvendo um questionário a ser utilizado para realização de pesquisa, e realizar a pesquisa com todos os colaboradores;
- Avaliar a perspectiva de aprendizado e crescimento da empresa com base no ***balanced scorecard*** e na pesquisa desenvolvida;

### 1.2- Metodologia

Quanto ao aspecto metodológico, a análise dos dados utilizou-se uma abordagem qualitativa, conforme descrição de Oliveira (2000, p. 68) “O método qualitativo é considerado como método exploratório e auxiliar na pesquisa científica”. Os dados e as informações referentes à empresa foram coletados através de entrevistas com os gestores e da observação dos fatos e fenômenos que ocorrem na empresa.

Este trabalho caracterizou-se como estudo de caso, que pode ser definido segundo Young apud Gil (1996: p.59),

“Como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

O trabalho será organizado em seis partes, considerando: a) na primeira, a introdução, tema, problema e objetivos; b) na segunda, e terceira revisão da literatura e a fundamentação teórica sobre o tema; c) na quarta, a caracterização da empresa e o estudo de caso evidenciando a missão, visão, princípios e perspectivas da empresa, e a realização de pesquisa de clima organizacional; e) na quinta, apresentação da pesquisa e dos gráficos da pesquisa e resultados pontuados; f) na sexta, considerações finais.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

Para que um estudo tenha caráter científico, torna-se indispensável sua fundamentação através de pesquisa bibliográfica, criando assim um entendimento a respeito do tema.

### 2.1 Razões para o Surgimento do *Balanced Scorecard*

As medidas financeiras registram e relatam parte da história dos fatos e ações passadas, mas, não fornecem orientações adequadas para as decisões que devem ser tomadas, hoje ou amanhã, com objetivo de criar valor financeiro futuro e agregar valor à empresa.

Também não ajudam muito aos atuais gestores a atender a todas as prioridades das empresas modernas, que são: o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança tecnológica, o aprendizado e a inovação.

Como consequência dessas críticas e constatações, no início dos anos 90, os pesquisadores americanos, Robert Kaplan e David Norton, começaram a questionar a validade da utilização de apenas indicadores financeiros para a gestão das empresas, tais como retorno sobre o investimento, perdas, lucros, produtividade por funcionário etc.

Alem desses parâmetros tradicionais, os citados pesquisadores sentiram necessidade de preencher a lacuna existente, a fim de apresentar instrumentos gerenciais para atender aos usuários da controladoria preocupados com o gerenciamento do futuro estratégico das organizações.

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar também aspectos importantes, como:

- A avaliação de ativos intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade.
- Valor do capital intelectual, representado por funcionários competentes, motivados e habilitados;
- Processos internos inovadores, eficientes e consistentes;

- Clientes satisfeitos e fiéis;
- Níveis de investimentos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Investimentos em automação e informatização dos processos produtivos e gerenciais;
- Qualidade dos sistemas contábeis e de controles internos.

Podemos dizer então, que as empresas precisam de um **balanced scorecard**, composto tanto de medidas financeiras como de medidas não financeiras, para manter ou expandir seu poder de competição no ambiente corporativo do mundo nos negócios.

Conforme Oliveira, (2007, p. 176), **balanced scorecard** é um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa.

### 2.1.1 Definição: **Balanced Scorecard**:

O Balanced Scorecard pode ser entendido como um método de administração baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e, conseqüentemente, estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam todo o seu negócio. **Balanced Scorecard** pode ainda revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando fatores da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.25),

“O **balanced scorecard** como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além é claro das finanças, e ligar tudo isso a estratégia”.



O **Balanced Scorecard** ou também conhecido como painel equilibrado de indicadores é um conceito desenvolvido por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, presidente do Renaissance WorldWide Strategy Group, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros de medir as atividades criadoras de valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação.

Kaplan (1997) observou que os focos exclusivamente financeiros dos diversos sistemas de gestão não espelham a real situação da empresa e normalmente apontam para o desempenho passado, com o impacto do curto prazo, eminentemente operacionais. A necessidade de ter um instrumento de gestão que permita integrar a visão de curto, médio e longo prazo e assim poder contemplar tanto a estratégia como os aspectos operacionais é uma exigência das organizações da era da comunicação.

No Brasil, organizações preocupadas com uma gestão estratégica que proporcione melhores resultados já adotam os conceitos do **balanced scorecard**, questionando seus executivos quanto à segurança e adequação dos métodos existentes para medir o desempenho das suas empresas.

Ainda conforme Kaplan e Norton (1997, p 123), o que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas focalizadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado ao desempenho atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional.

Kaplan (1997, p. 53), afirma que o **Balanced Scorecard** possa ser utilizado para:

- Esclarecer, e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar, a estratégia a toda empresa;
- Alinhar, metas departamentais e pessoais à estratégia;

- Associar, os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar, e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar, revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter retorno para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la;

Em síntese, o **balanced scorecard** traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

## **2.2 Perspectivas como Base para o Balanced Scorecard:**

Na atual era do conhecimento, as medidas utilizadas nas organizações para controle das atividades e avaliação de desempenho afetam de maneira significativa o comportamento de todos os envolvidos nos diversos processos nas quais as empresas estão inseridas, incluindo a alta direção, gerentes, supervisores e demais funcionários.

Conforme Chiavenato, (2005, p.192) **Balanced Scorecard** de uma empresa é criado com base em quatro perspectivas básicas. Assim, os responsáveis pelo negócio levantam as metas de cada área e os principais indicadores que devem ser acompanhados para impulsionar o desempenho da empresa.

A figura 1 demonstra as quatro perspectivas abordadas no **balanced scorecard**, seus principais enfoques e perspectivas, conforme Chiavenato, (2005, p. 495).

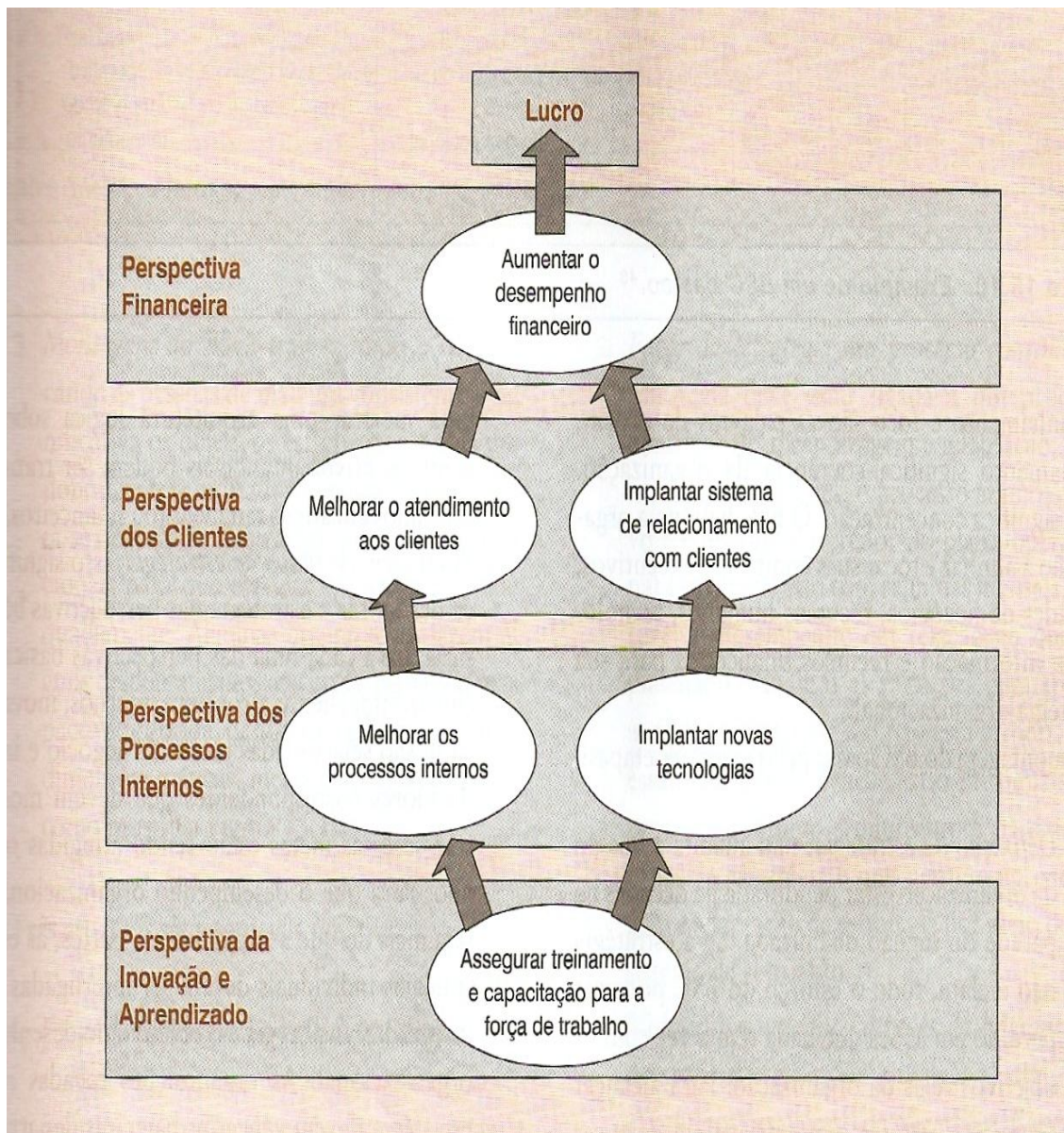


Figura 01 – Mapa da Estratégia

Fonte: Chiavenato, (2005, p. 495).

### 2.2.1 - Perspectiva financeira

**Enfoque** - como a empresa é vista por seus proprietários.

**Indicadores** - devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Avalia a lucratividade e a estratégia, permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, consta o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.64).

“Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do **balanced scorecard** não conflita com essa meta vital. Na realidade, o **balanced scorecard** permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo scorecard que conhecemos utiliza os objetos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o **balanced scorecard** e os objetivos tradicionais das unidades de negócios”.

### 2.2.2 - Perspectiva do cliente

**Enfoque** - Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

**Indicadores** - devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa: Exemplos: pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos novos ou inovadores.

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa

nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do **Balanced Scorecard**, e as preocupações desses em geral situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 67).

“Nessa perspectiva os executivos devem identificar o que os clientes dos segmentos alvos valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se entendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos”.

As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade, e preço.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- Imagem e reputação.

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos segmentos-alvos.

Com relação à satisfação dos clientes a retenção e a captação são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada.

### **2.2.3 - Perspectiva dos processos internos da empresa**

**Enfoque** - em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.

**Indicadores** - devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valores. Exemplos: qualidade e produtividade.

A perspectiva de processos internos deve garantir:

- A, qualidade aos produtos e processos;
- A, inovação;
- A, criatividade gerencial;
- A, capacidade de produção e seu alinhamento às demandas;
- A, otimização dos fluxos e da logística;
- A, qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

Na perspectiva dos processos internos, busca-se por indicadores que apontem casos de ineficiência e ineficácia na condução dos processos, como o retrabalho, o desperdício, a perda e outras características negativas dos processos internos da empresa.

Os executivos identificam os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e de acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetivos e as medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Dessa forma essa cadeia de valor serve de modelo para que a empresa possa adaptar e construir às perspectivas de processo interno, incluído as três principais: inovação, operações e serviço pós-vendas.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 121).

“Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O **balanced scorecard**, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos”.

#### 2.2.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

**Enfoque** - na capacidade da empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

**Indicadores** - deve mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme Oliveira, (2007, p. 184) a atenção da empresa esta direcionada ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso pelo gerenciamento da relação dos empregados e funcionários com a empresa, a satisfação dos mesmos, a retenção e a rotatividade de funcionários, a eficácia e eficiência do quadro de pessoal, a motivação dos funcionários, além da estruturação da organização em termos de investimentos futuros.

A habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar esta em sintonia com a maximização do valor da empresa. Essa perspectiva identifica a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhorias em longo prazo.

A maioria das empresas traça objetivos, para funcionários, extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. As três medidas essenciais são:

- Satisfação dos funcionários: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa.
- Retenção dos funcionários: a empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse á longo prazo.

- Produtividade dos funcionários: mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 152)

“A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes, e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os propulsores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias”.

A gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira organização de aprendizagem, dá suporte a outras perspectivas que garantem a solidez, valor fundamental para as empresas do futuro.

A educação e o treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo à sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

Todas estas colocações sobre crescimento e aprendizagem provem de três fontes principais: pessoas, sistemas, e procedimentos organizacionais que, por sua vez, vão resultar em vários indicadores:

- Qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação;
- Liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento;
- Porcentagem de vendas proveniente de novos produtos, etc...



A figura 02 demonstra conforme Chiavenatto, (2005, p. 496) as perspectivas do **balanced scorecard**, o mapa da estratégia, quais os objetivos estratégicos, os indicadores que devem ser usados, ações que podem ser tomadas e ainda as metas estipuladas pelos gestores dos indicadores de desempenho da empresa.

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	<p>Diagrama de fluxo mostrando 'Lucro' e 'Receitas' em ovals conectados por setas curvas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do negócio</li> <li>• Participação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro operacional</li> <li>• Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20 no lucro</li> <li>• Aumento de 12 no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos pontos de venda</li> <li>• Expansão do crédito</li> </ul>
Clientes	<p>Diagrama de fluxo mostrando 'Qualidade do Produto' em um oval.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de retenção de clientes</li> <li>• satisfação de clientes</li> <li>• Crescimento vendas ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50 na retenção</li> <li>• Aumento de 15 na satisfação</li> <li>• Aumento de 12 no crescimento de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da propaganda</li> <li>• Ampliação de vendedores</li> <li>• Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
Processos Internos	<p>Diagrama de fluxo mostrando 'Excelência na Produção' em um oval.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>• Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de 30 na qualidade</li> <li>• Aumento de 10 na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de qualidade total</li> <li>• Programa de produtividade</li> </ul>
Inovação e Aprendizado	<p>Diagrama de fluxo mostrando 'Competências Pessoais' e 'Capacitação das Pessoas' em ovals conectados por setas curvas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e equipar o pessoal</li> <li>• Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade do pessoal</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10 na produtividade</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>• Aumento do treinamento</li> </ul>

Figura 02 - Exemplo de um **balanced scorecard**, básico.  
 Fonte: Chiavenatto, (2005, p. 496).

### 2.3 - Quais são realmente os objetivos organizacionais

Algumas organizações definem hierarquias de objetivos para privilegiar alguns em detrimento de outros. As prioridades podem definir quais objetivos devem anteceder os demais. Mas como priorizar ao mesmo tempo o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança tecnológica, o aprendizado ou a inovação? Cada objetivo aponta em uma direção diferente, O problema está em fazer com que os múltiplos objetivos organizacionais funcionem de modo colaborativo e cooperativo entre si evitando possíveis conflitos entre eles, busca-se a sinergia, ou seja, a ação positiva de um objetivo sobre os demais para proporcionar efeitos multiplicados e não apenas somados.

Conforme Chiavenato, (2005 p. 493),

“Cada organização tem os seus próprios objetivos, o problema é que os objetivos organizacionais são vários e muitas vezes conflitam entre si, Assim, a redução de custos conflita com a melhor qualidade dos produtos, enquanto o aumento de preços conflita com a competitividade, em geral, um objetivo atrapalha o outro”.

O **Balanced Scorecard** busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema voltado para comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração.

Ainda conforme Chiavenato, (2005 p. 495), as perspectivas utilizadas podem ser tantas quantas a organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio, propósitos, estilo de atuação etc. O importante é direcionar o mapa da estratégia em termos de objetivos estratégicos, indicadores para mensurar os resultados, bem como definir as metas e respectivas ações individualizadas.

Alinhamento e foco são as palavras de ordem. Alinhamento significa coerência da organização. Foco significa concentração. O **Balanced Scorecard** habilita a organização a alinhar e focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para estratégia organizacional.

## 2.4 - Três aspectos são essenciais no *balanced scorecard*:

1 - Fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa: as organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribua para o seu sucesso.

2 - Fazer da estratégia um processo contínuo: a estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Para muitas organizações, o processo administrativo é construído ao redor do plano operacional e orçamentário com reuniões mensais para rever o desempenho em relação ao que foi planejado e analisar as variações para aplicar as ações corretivas. Isso não está errado. Mas está incompleto. É necessário introduzir um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia e que permita aprendizagem e adaptação da estratégia por meio de um sistema de retroação.

3 - Mobilizar a mudança através da liderança de executivos: trata-se de envolver a equipe de executivos no sucesso da estratégia. A estratégia requer espírito de equipe para coordenar as mudanças, e sua implementação precisa de atenção contínua e foco nas iniciativas de mudanças. A mobilização de todas as pessoas por meio de equipes é fator indispensável.

Conforme Chiavenatto, (2005, p.498)

“O *Balanced Scorecard* cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas. E além de tudo, medir e avaliar o desempenho por meio de indicadores”.

Nesse sentido entre varias teorias ligadas à administração poucas fazem tanto sucesso e provocam tanta dúvida quanto o *balanced scorecard*, que é uma ferramenta utilizada para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado.

O modelo de gestão utilizando o *balanced scorecard*, auxilia as organizações a traduzirem a sua estratégia em objetivos, indicadores, metas, e iniciativas que direcionem as decisões e a condução dos negócios da empresa.

Na figura 03, fica evidenciado conforme Chiavenatto, (2005 p.494), o modelo de gestão utilizando o Balanced Scorecard, auxiliando as organizações a traduzirem a sua estratégia em objetivos, indicadores, metas, e iniciativas que direcionem as decisões e a condução dos negócios da empresa.

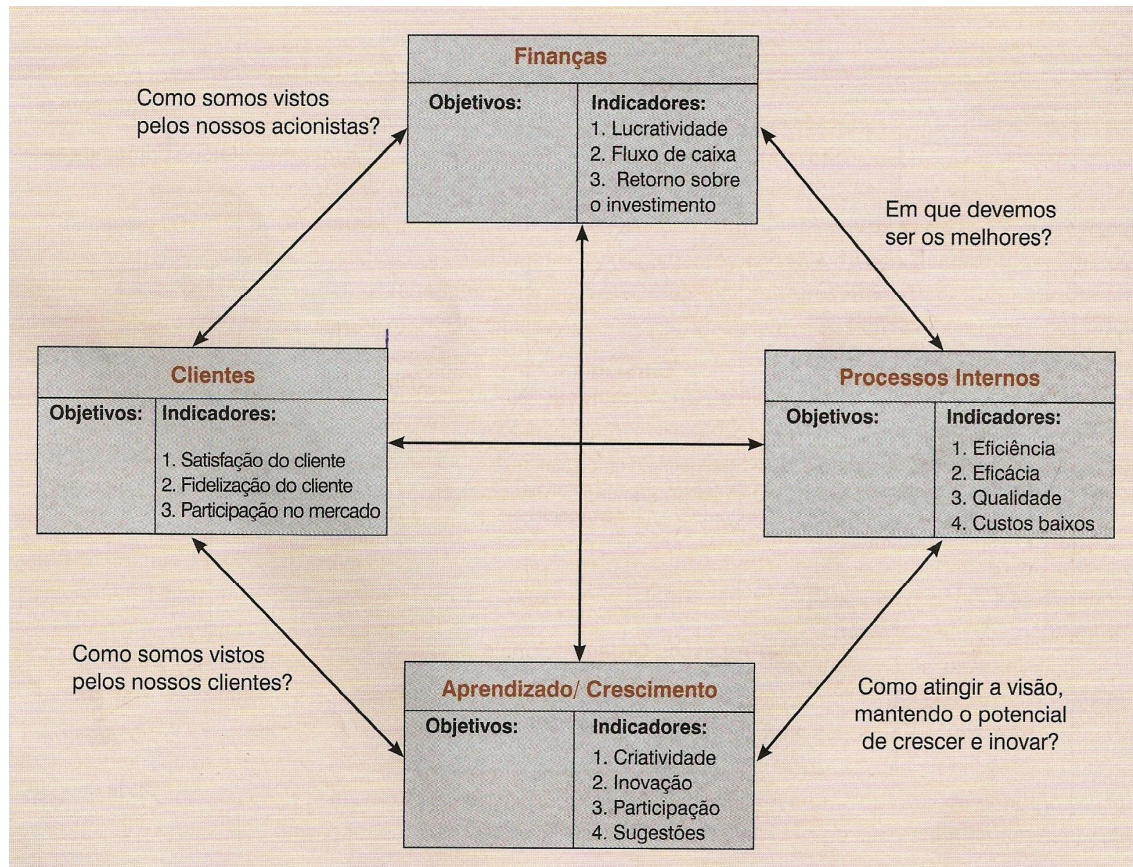


Figura 03 - O **Balanced Scorecard**.  
Fonte: Chiavenatto, (2005 p.494)

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 135), a medição do nível de satisfação dos funcionários demonstra que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionário satisfeito é uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

O moral dos funcionários é particularmente importante para empresas de serviços onde, freqüentemente, os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com clientes.

Ao analisarmos cada uma das perspectivas abordadas, em parceria com os gestores da empresa pesquisada, foi adotada a estratégia de maior aprofundamento no tópico específico do ***balanced scorecard*** que trata de aprendizado e crescimento, e em busca da medição dos aspectos comportamentais dos funcionários da Auto Som Galeazzi, ficou evidenciado nesta hora a necessidade da avaliação do clima organizacional na referida empresa, para demonstrar a opinião, e evidenciar a partir daí, quais as necessidades mais urgentes e qual o índice de comprometimento na visão dos colaboradores da empresa.

### **3 - O CLIMA ORGANIZACIONAL**

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação da necessidade pessoal e desfavorável quando frustra essas necessidades.

De acordo com Tachizawa, (2006, p. 239)

“Entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; Influencia o comportamento dos mesmos”.

A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, e traz subsídios para a análise das diferentes culturas normalmente presentes na maioria das organizações.

A motivação do quadro de pessoal é fundamental, ainda conforme Tachizawa, (2006, p. 241), pois os recursos humanos existentes na organização devem sentir-se apoiados e seguros, daí a importância de eliminar o medo para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades e contribuir com novas idéias, as pesquisas internas são úteis na medida em que permitem identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional, e logo, à obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total.

Assim, o clima organizacional pode ser definido como: O grau de satisfação demonstrado pelos membros da organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos.

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos que serão seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica de acordo com a conjuntura. Os momentos por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados.

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Esse ambiente tem as seguintes características: existem absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda organização em todos os sentidos; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.

Conforme Lacombe, (2005, p.123)

“O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade, e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções à integração da equipe e outras variáveis intervenientes”.

Podemos resumir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa.

### 3.1 - Porque avaliar o clima organizacional

Podemos apresentar uma outra forte razão para avaliar o clima organizacional de uma empresa, é que o clima afeta os comportamentos organizacionais, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios.

Conforme Luz, (1995, p. 13)

“A proposta de tornar a mão de obra satisfeita e motivada está contida tanto na literatura técnica, quanto no exercício da administração de recursos humanos, assim sendo, se motivar ou ao menos tornar satisfeitos os empregados é parte da missão da administração, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida”.

O desempenho empresarial é o resultado da combinação dos recursos disponíveis, humanos, materiais, financeiros, etc, com a gestão desses mesmos recursos. Para que uma organização consolide bons resultados não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram fazê-lo e possam fazê-lo.

Conforme Luz, (1995, p. 13)

“O querer fazer manifesta o clima organizacional. Quando um funcionário pode fazer, sabe fazer, e quer fazer, o que sentem como resultado é um trabalho satisfatório. Mas, quando não quer, ou ele não faz o trabalho, ou faz malfeito: ou ainda, o faz bem feito, porem, com má vontade, contrariado. É nesta simples explicação que reside toda a importância do clima organizacional, uma vez que o querer fazer pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações”.

### 3.2 - Fatores que Afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional é afetado por:

- Conflitos, intra-organizacionais;
- Fatores, positivos e negativos da organização;
- Fatores, externos à organização.

Os conflitos intra-organizacionais são aqueles entre:

- Pessoas;
- Grupos;
- Pessoas e organização.

Conforme Luz, (1995, p. 19)

“Os conflitos decorrem do choque de interesses. Eles são indicadores do comportamento das pessoas, e da própria organização. O conflito entre indivíduos é normal quando entre grupos, setores, departamentos passam a ser preocupante”.

Pode-se afirmar que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como também, na vida particular dos funcionários.

Na empresa existem vários fatores que afetam o clima organizacional. O salário e as estratégias motivacionais, por exemplo, podem agradar ou não aos empregados. O tipo de tecnologia empregada pela organização pode levá-la a um ambiente de trabalho frio e desumano. A rigidez na disciplina também gera muito descontentamento.

Uma variável extremamente importante para o clima é o estilo de liderança, devido ao seu papel fundamental na satisfação da equipe de trabalho. Do estilo de liderança dependem, em boa parte, o salário e a concessão de aumentos salariais; também dela depende a motivação da equipe, sob a forma de distribuição de trabalhos desafiantes. Dela depende a organização dos setores, a obtenção de recursos, humanos, materiais ou financeiros. São varias as possibilidades de o chefe mobilizar ou desmotivar seus subordinados.

Da mesma forma que o estilo de liderança outra variável organizacional extremamente importante para o clima é o salário. Assim, como é certo que o salário por si só não é suficiente para motivar, também é comprovada que uma remuneração injusta acaba gerando muita gente insatisfeita, a remuneração são um dos itens fatores mais sensíveis do empregado. O trabalhador tem direito ao justo salário da mesma forma que a empresa tem direito ao justo preço de seus produtos.



A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, notadamente daqueles que ocupam cargos chave ou cargos de chefia.

Uma das principais causas que geram a insegurança das pessoas nas empresas é a falta de retorno, os funcionários ficam sem saber como está indo ao trabalho, pois não tem de suas chefias qualquer posição quanto ao seu desempenho. Seria desejável que toda empresa adotasse um sistema de administração de desempenho ou, no mínimo, que todas as chefias fossem treinadas sobre o assunto (definição de objetivos, acompanhamento de desempenho, avaliação do desempenho, comunicação dos resultados, treinamentos, promoções, aumentos salariais, etc.), para que se habituassem de forma correta, a dar conhecimento aos seus subordinados sobre o seu desempenho, corrigindo-lhes os pontos fracos, reforçando-lhes os pontos fortes e afastando de vez o fantasma da insegurança.

O trabalho em si, ou o tipo de trabalho exerce grande influência sobre a motivação ou sobre a satisfação na vida profissional. É preciso que as chefias estejam atentas à questão do impacto do tipo de trabalho, no clima organizacional. O excesso de trabalho pode causar cansaço, fadiga, estresse. Por outro lado, a falta de trabalho pode gerar nas pessoas uma sensação de inutilidade.

Os benefícios possuem um forte impacto, no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que tem em seus orçamentos. Por isso, é bom que as empresas ponderem bem antes de conceder benefícios que não podem garantir continuidade amanhã. Isto se aplica tanto aos benefícios concedidos por mera liberalidade, quanto aos salários e demais garantias sociais ou econômicas, negociadas em acordos coletivos ou em convenções coletivas de trabalho.

A estabilidade no emprego, por sua vez, ao lado da justa remuneração e do desenvolvimento profissional, constitui a base de uma sólida e bem edificada administração de recursos humanos.

### 3.3 - Diagnóstico do clima organizacional

Para se avaliar o clima organizacional, utiliza-se a pesquisa do clima organizacional, que é o levantamento do clima organizacional, buscando identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. A pesquisa de clima é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa e empregado, com o objetivo de corrigi-las.

Conforme Luz, (1996, p. 41),

“A pesquisa revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho. A pesquisa revela ainda o estado de ânimo dos funcionários, e ainda as tendências de comportamento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar campanhas promovidas pelas empresas, bem como programas do tipo melhoria de qualidade e produtividade”.

A pesquisa do clima serve, também, para identificar a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas, e para antever os problemas potenciais, permitindo a sua prevenção através do aprimoramento das políticas de pessoal, entre outras providências.

Outra grande vantagem da pesquisa é que ela oferece uma oportunidade aos funcionários de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos empregadores. A pesquisa, quando bem sucedida, proporciona um meio efetivo para melhorar os ambientes de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e mais envolvidos com as suas empresas.

A pesquisa do clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. Neste sentido, deve apenas ser encarada como um instrumento acessório de gestão, e não como um meio para achar culpado. Cabe a diretoria da empresa, preparar-se para ajudar os gerentes que, de modo sincero, estejam interessados em aperfeiçoar o ambiente de trabalho, e para saber lidar com aqueles que não o desejam. O diagnóstico deve ater-se mais aos aspectos internos da organização, para que fiquem enfatizados os fatores que lhe são íntimos, a fim de modificá-los.

As empresas deveriam estimular a geração de idéias, de sugestões ou, ao menos, deveriam ser receptivas às novas idéias, melhorias e inovações. As pessoas gostam e têm necessidade de participar, de sugerir, de ajudar. Em contrapartida, esperam pelo reconhecimento de suas contribuições.

A manutenção de um clima organizacional adequada é fruto de uma gestão com transparência de propósitos, onde a alta administração respeita os colaboradores em todos os níveis. Nestes casos, a contrapartida é evidenciada por muito respeito, comprometimento e interesse dos participantes no negocio. Quando o respeito interno à empresa for tangível, haverá clima para buscar consistentemente a satisfação de seus clientes externos.

As avaliações e respectivos diagnósticos de clima organizacional destacam fatos críticos para possibilitar o tratamento lógico deste complexo aspecto da administração. Ficam assim facilitadas às atividades de planejamento de educação e desenvolvimento de equipes, mobilização e integração pra alcançar os objetivos, além de fundamentar todas as ações gerenciais, para implantação e manutenção do processo de aprimoramento.

O clima organizacional pode ser considerado como um instrumento que, aplicado de forma consciente, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que visem à busca da excelência.

## **4 - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI:**

### **4.1-Histórico da empresa:**

A empresa foi fundada em 1982, por Edegar Galeazzi, em um pequeno porão localizado na rua: Dr Silvio Vidal na cidade de Pato Branco - Paraná. Em 1987 entrou na sociedade sua esposa Marlene Capeli Galeazzi, a Auto Som Galeazzi ganhou maior espaço físico, era a nova sede da empresa.

Até hoje, seus serviços se caracterizam em recuperar, transformar, personalizar, e sonorizar carros. Além de balanceamento, alinhamento e suspensão a Galeazzi oferecem peças para reposição, equipamentos, acessórios e serviços para carros em geral.

Atualmente, a Galeazzi apresenta uma área útil de aproximadamente 2280 metros quadrados e sempre valorizando o que é mais importante, quando se têm portas abertas ao público, o atendimento, e para isso tem uma equipe, composta por 22 colaboradores, fiéis aos princípios de respeito, ética, cumplicidade e integração, desenvolvendo a responsabilidade de atender sempre bem.

A empresa desenvolve seus trabalhos considerando uma carteira de mais de vinte mil clientes cadastrados, atendendo toda a região oeste e sudoeste do Paraná e de Santa Catarina. E com toda essa experiência, a Galeazzi como não poderia deixar de acompanhar as tendências do mercado. Trabalha em busca de inovações tecnológicas e de melhores produtos e serviços para oferecer aos seus clientes.

Em 2005, a empresa foi certificada, por sua qualidade de serviços, como única representante da região do sudoeste do Paraná no que diz respeito à prestação de serviços conveniados de seguradoras, para troca e conserto de para-brisas de todos os tipos de veículos. Nos últimos anos vem se destacando a nível nacional representando a cidade de Pato Branco em eventos e campeonatos de som.

## **4.2-Missão da Auto Som Galeazzi**

Proporcionar conforto, segurança e satisfação, com inovação em sonorização, acessórios e serviços, visando à satisfação dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.

### **4.2.1-Princípios da empresa:**

- 1-Ética nos negócios.
- 2-Clientes em primeiro lugar.
- 3-Revender produtos de qualidade e preço justo.
- 4-Qualificação dos profissionais.
- 5-Democracia na tomada de decisões.

**Nosso negócio é:** Venda e Instalação de som, de acessórios e serviços.

### **4.2.2 - Visão**

Manter a liderança do mercado de som e acessórios.

Ser a maior e melhor empresa em serviços e variedades de produtos do Paraná.

### 4.3 - As perspectivas do *balanced scorecard* na Auto Som Galeazzi.

A seguir abordam-se as perspectivas do *balanced scorecard* na empresa pesquisada.

FIGURA 4 – *Balanced Scorecard* na Auto Som Galeazzi

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
<b>Financeira</b>	- Ampliar sua participação no Mercado - Crescimento do negócio.	-Lucro operacional - Crescimento do negócio	- Aumento de 15% no lucro - Aumento do faturamento em 10%	- Expandir o crédito - Aumentar o parcelamento no cartão.
<b>Clientes</b>	-Fidelização do cliente. - Melhorar a qualidade do atendimento	- Crescimento das vendas no ano -Satisfação dos clientes	- Aumento no percentual de clientes satisfeitos	-Intensificação da propaganda em jornais e revistas
<b>Processos Internos</b>	- Troca do sistema operacional -Melhoria da qualidade dos serviços	- Melhorar os processos internos	Aumento da eficiência	Implantar um programa de qualidade
<b>Inovação e Aprendizado</b>	- Treinar a equipe - Maior motivação do pessoal	- Assegurar maior capacitação da equipe	- Melhoria do Clima	- Aumentar o treinamento -Realizar pesquisa de clima

Figura 04 - O *Balanced Scorecard* na Auto Som Galeazzi;  
Fonte: Pesquisa de Campo.

#### **4.3.1 - Perspectivas Financeiras na Auto Som Galeazzi:**

A empresa apresenta como objetivo estratégico, ampliar a sua participação no mercado, em face disso, tem intensificado sua propaganda em rádios, jornais e revistas da região, tem ainda participado de eventos, feiras e campeonatos de som por todo Brasil, buscando também para realização destes eventos parcerias com clientes e fornecedores.

Enfoque, os administradores da empresa fazem uma avaliação mensal, dos custos fixos, buscando reduzi-los, sem prejuízo a qualidade, para atingir efetivamente estes objetivos, procura comprar produtos com melhores preços e condições, com o auxílio de cotações de mercado, controla diariamente o volume de ligações efetuadas, apresentando relatórios por departamento, e ainda utiliza um controle baseado na divisão de responsabilidades com a equipe, sobre o consumo de energia elétrica.

O objetivo da empresa para o ano de 2008 é uma redução no custo fixo na ordem de 10%.

Indicadores, a empresa apresenta como indicador financeiro, uma maior rigidez na liberação de crédito, e para isso, tem buscado um aprimoramento maior das pessoas que fazem a análise dos cadastros como forma de atingir estes indicadores, também está tendo início o processo que regulamenta a cada um dos vendedores confirmarem o cadastro do cliente, ou ainda encaminhá-lo ao setor de avaliação de crédito antes da execução dos serviços, pois desta forma evita-se algumas perdas pelo fato do próprio vendedor liberar a venda, muitas vezes única e exclusivamente com intuito de ganhar sua comissão.

A empresa apresenta índice de inadimplência de 2.4% e estipulou como objetivo para o ano de 2008, reduzirmos este percentual em no mínimo 5%.

Ainda como indicador financeiro, a empresa busca um aumento de 15% no seu lucro operacional, para tanto tem oferecido aos seus clientes várias opções de parcelamento, seis vezes sem juros no cartão de crédito, ou ainda tudo em dez parcelas iguais, para que o cliente não fique sem comprar por falta de opções de pagamento.

#### **4.3.2 - Perspectiva do cliente na Auto Som Galeazzi:**

Como enfoque desta perspectiva a empresa tem buscado a satisfação dos seus clientes, através da utilização de um sistema de pós-vendas, que é realizado por telefone proporcionado aos clientes uma opinião quanto ao atendimento, qualidade dos produtos, e instalação dos acessórios, e ainda solicitando uma comparação com os serviços oferecidos pela concorrência.

Um dos indicadores utilizados é a medição dos níveis de satisfação dos anos anteriores que apresenta um percentual de 96% de clientes satisfeitos, a empresa determinou como objetivo neste ano atingir 98 % de satisfação dos clientes, deixando ainda evidenciado que o grande objetivo da empresa é 100% de clientes satisfeitos.

Cabe ainda evidenciar que a empresa envia aos clientes, cartões de aniversário, são feitas ligações aos clientes preferenciais no dia do seu aniversário, e é feito também um presente personalizado com foto do cliente e seu veículo, tudo para que se consiga a fidelização deste cliente.

Com o objetivo de buscar um aumento no crescimento das vendas de 10%, é feita mala direta para aqueles clientes que não compram a mais de dois anos, convidando-os para retornarem a empresa, verificar as novas promoções, novos lançamentos. Esta sendo oferecido para os clientes, ainda como forma de buscar um maior crescimento das vendas, cupons para concorrerem a uma viagem ao grande prêmio de fórmula um, no autódromo de Interlagos em São Paulo.

Um dos indicadores apresentado como meta é atingir 20% da carteira dos clientes inativos da empresa, utilizando para isso contatos telefônicos, correspondência eletrônica, ou carta convencional enviada pelo correio com o panfleto de promoções do mês.

#### **4.3.3 - Perspectiva dos processos internos na Auto Som Galeazzi:**

A empresa traz como objetivo desta perspectiva buscar com seus fornecedores produtos com qualidade e tecnologia superior, para estar à frente da concorrência, com produtos inovadores, possibilitando uma atualização continua via internet, para isso disponibiliza aos seus vendedores um sistema integrado com



fornecedores que permite acesso aos manuais de instrução, apresentando características e benefícios dos produtos que serão lançados no mercado, proporcionando que sua equipe acompanhe sempre atenta às mudanças tecnológicas.

Como meta dos processos internos está sendo avaliada a troca de todos os computadores e do sistema operacional utilizado, visando maior agilidade e integração de setores, a empresa está em busca de opções que satisfaçam sua necessidade, possivelmente deva ser implementado um sistema com códigos de barras.

Como indicador dos processos internos, a empresa apresenta o certificado de qualidade ISO 9001, de seus produtos e serviços no segmento das companhias de seguros, certificado este, que lhe foi concedido no ano de 2007, após minuciosa confirmação de vários requisitos por ela apresentados no que se refere à qualidade dos serviços prestados junto às seguradoras.

Esta sendo estudado com os gestores da empresa um plano de aumento da eficiência da sua equipe de instaladores de som e acessórios, para tanto fica evidenciado que toda equipe necessita de um programa de qualidade total, e que este possa ser incorporado por toda equipe, em seus mais diversos setores.

#### **4.3.4 - Perspectivas de aprendizado e crescimento na Auto Som Galeazzi:**

O enfoque da empresa com relação a esta perspectiva é o treinamento da sua equipe, onde, conforme seu administrador é oferecido curso de capacitação e atualização junto ao sindicato dos funcionários do comércio de peças e acessórios.

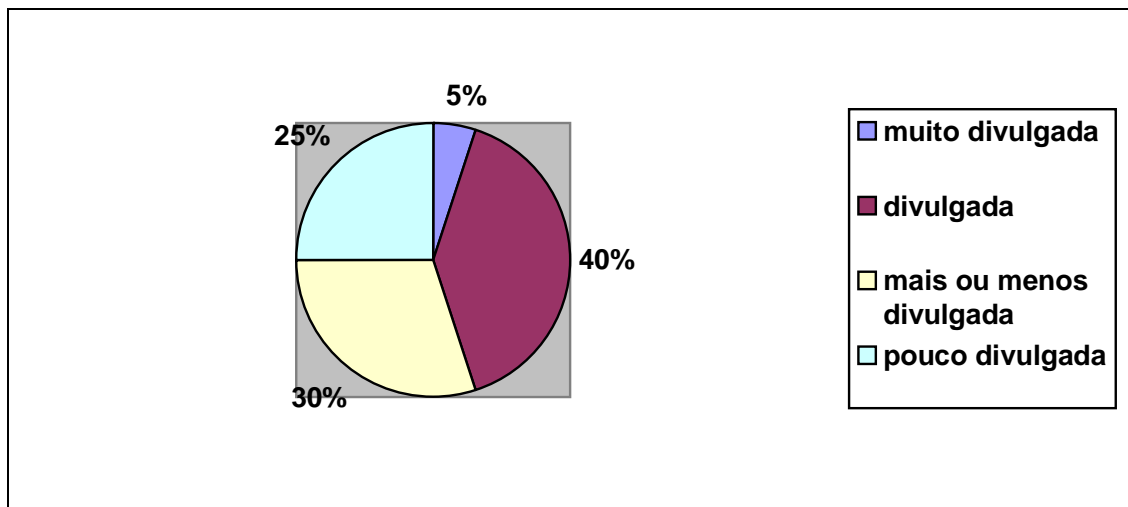
O maior indicador da empresa nesta perspectiva é a melhoria no clima organizacional, tanto que, apontado como sugestão dos gestores foi realizada e estará sendo apresentada no transcorrer deste trabalho uma pesquisa de clima organizacional buscando detectar possíveis distorções de motivação, ambiente, clima, insatisfação, e após analisando seus dados aplicar as mudanças que forem possíveis e necessárias. Ficando ainda a sugestão que a partir do ano seguinte a empresa adote a pesquisa de clima organizacional como indicador de desempenho e utilize desta ferramenta para melhorar seus índices de crescimento e aprendizado.

## 5- APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI:

### 5.1-Entendimento da missão

1- A missão, visão, objetivos, a estratégia mensal ou anual a ser utilizada é divulgada a todos os funcionários?

Gráfico 1 – Demonstra os índices de divulgação dos objetivos da empresa.



Fonte – Pesquisa de Campo.

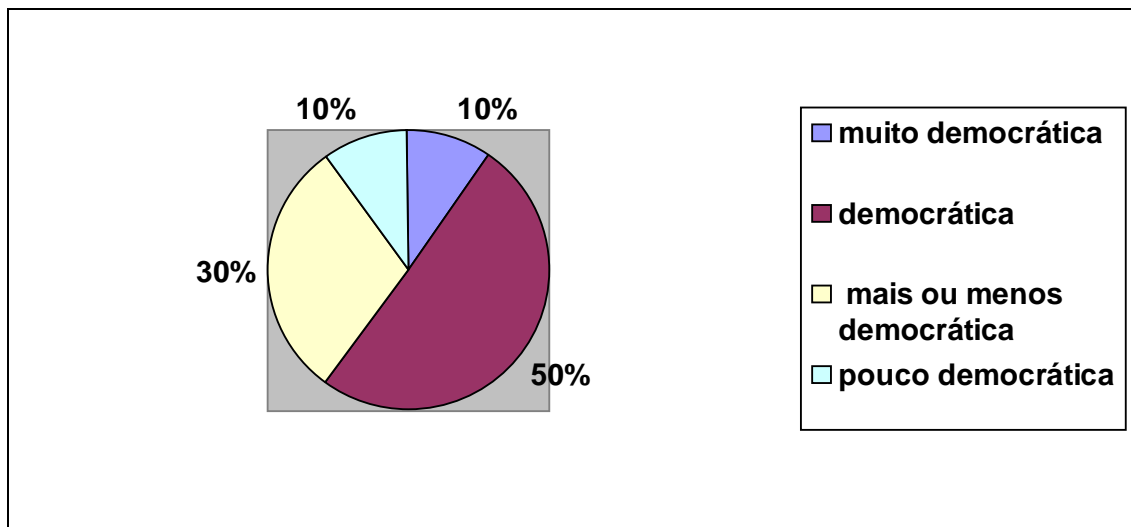
Este gráfico demonstra o grau de conhecimento e divulgação, da missão, visão, metas e objetivos mensais propostos pela empresa aos funcionários, ou seja, a equipe não conhece claramente quais os objetivos a serem alcançados.

Neste momento cabe ressaltar que a empresa deve melhorar a divulgação de sua missão, visão, e objetivos porque o índice demonstra que 25% dos colaboradores fizeram citação, com referência a não ter divulgação dos itens avaliados.

## 5.2-Crenças e valores

1- As decisões da empresa são democráticas, permitem a participação dos empregados.

Gráfico – 2 Da Democracia na tomada das decisões.

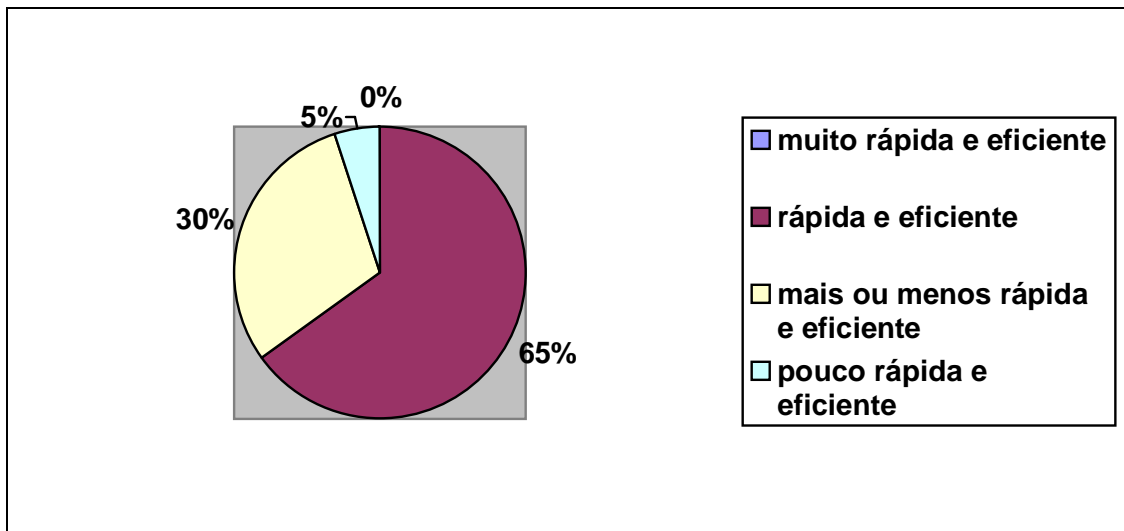


Fonte - **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra o grau de democracia em relação às decisões da empresa, se a mesma permite aos funcionários opiniões na tomada de decisões. Mais uma vez vale ressaltar que a empresa tem a democracia como um de seus objetivos específicos, a pesquisa demonstra que 10% não entende que suas decisões sejam democráticas e ainda 30% aponta como estas decisões sendo mais ou menos democráticas.

2 - A comunicação entre os setores é rápida e eficiente?

Gráfico 3 – Da Comunicação entre os setores.

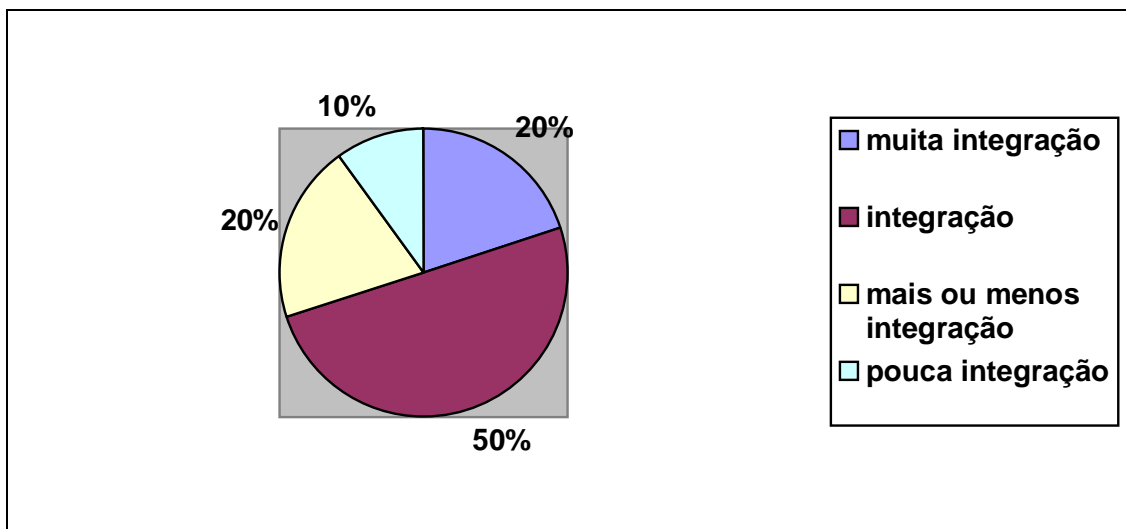


Fonte – **Pesquisa de Campo.**

O gráfico apresenta os indicadores que refletem a satisfação dos funcionários com relação à comunicação entre os setores da empresa. Com esses índices pode-se observar que 30% dos funcionários, não estão satisfeitos com a comunicação na empresa.

### 3 - Há integração entre os setores na Galeazzi Auto Center?

Gráfico 4 - Da integração entre os Setores.



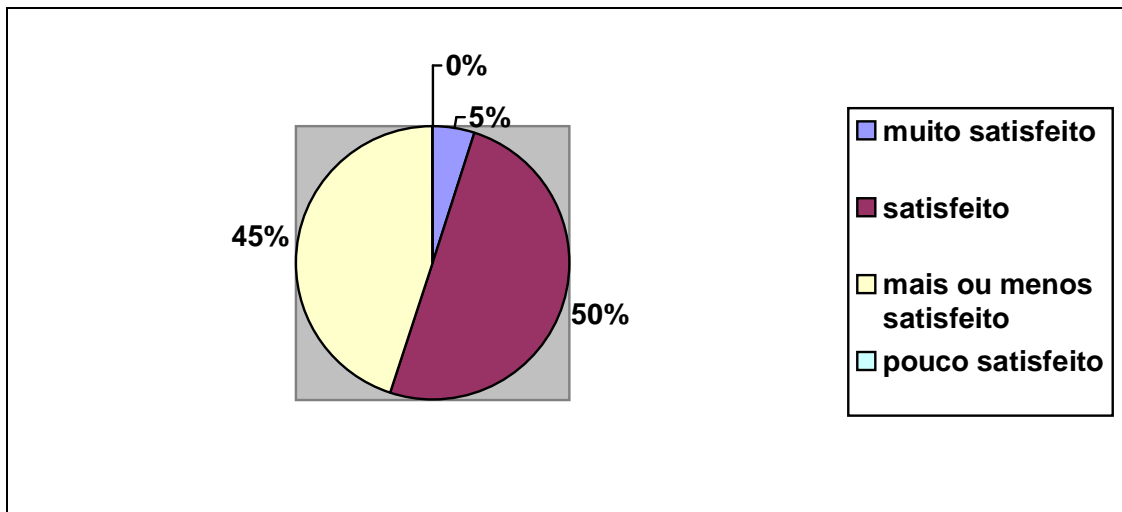
Fonte – Pesquisa de Campo.

O gráfico representa conforme avaliação dos funcionários a integração entre os setores da empresa. O gráfico demonstra que, alguns colaboradores estão insatisfeitos com a integração entre setores, alertando ainda para o fato de existirem duas ou três áreas distintas da empresa, ou seja, uma separação por grupos nos setores, o que dificulta a formação de uma equipe unida. E o fator ainda mais grave reside no fato de um colaborador específico ter sido citado como centro das atenções, o que faz com que o restante da equipe se sinta preterido, em função das preferências, por este funcionário em especial, tornando a integração inviável, e influenciando diretamente no desempenho destes entrevistados, no tocante a motivação para atingir os objetivos almejados.

### 5.3 - Chefia e liderança

1- Informações importantes são repassadas para todos.

Gráfico 5 - Das informações importantes repassadas a todos.

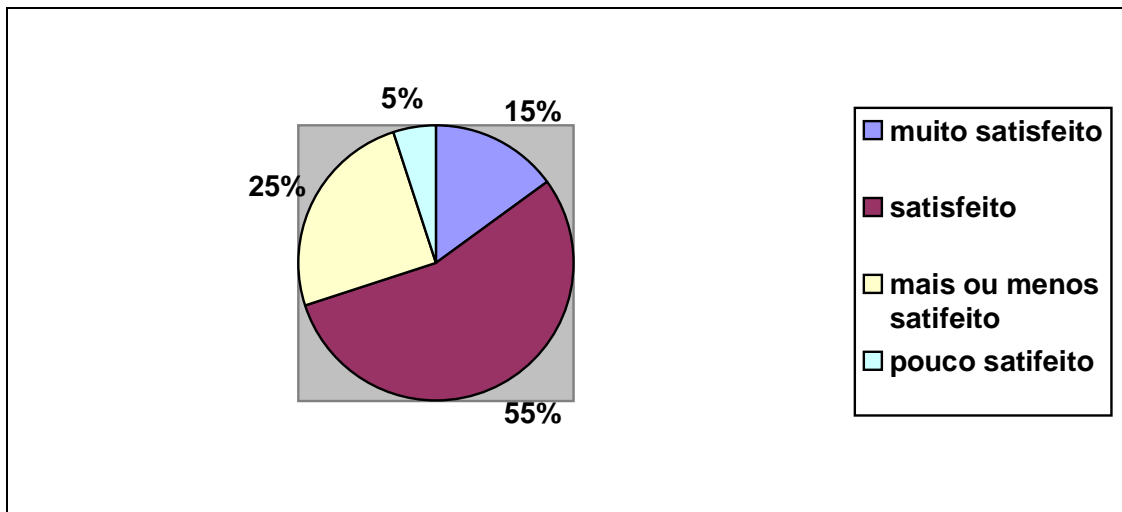


Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra o fato das informações importantes que acontecem na empresa, estarem sendo passadas para todos. Um dos fatores preponderantes que pode ser observado na análise destes percentuais é que pelo evidente fato, da falta do tempo, e pela centralização das tomadas de decisões nas chefias e lideranças da empresa muitas informações importantes não são passadas a todos os interessados e envolvidos no processo, ocasionando assim descontentamentos por parte de alguns colaboradores ou ainda prejuízo para empresa por seus profissionais não terem conhecimento de um ou outro fator específico.

2 - Meu chefe trata todos os funcionários igualmente.

Gráfico 6 – Da Igualdade no Tratamento das Chefias.

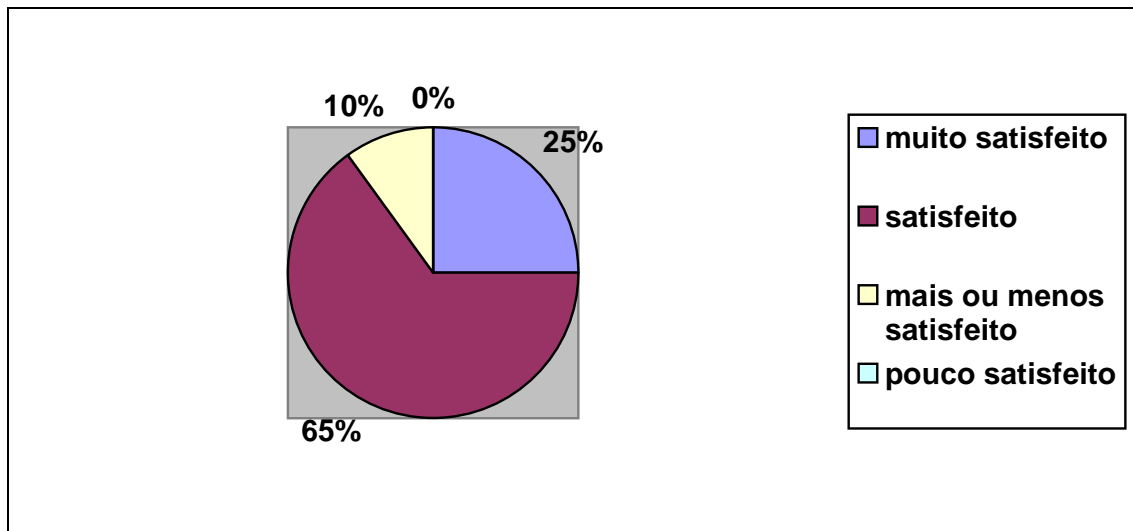


Fonte - **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico traduz o entendimento dos funcionários em relação ao tratamento dado a todos de forma igual pela sua chefia imediata. Conforme demonstra os dados do referido gráfico foi apontado na pesquisa que o maior problema, citado pelos entrevistados é com relação à diferença de tratamento existente entre um e outro funcionário do mesmo setor e que realiza a mesma função, o conhecido privilégio, muitas vezes as lideranças não os percebem, a apresentação desta pesquisa busca justamente evidenciar essas diferenças, na busca de alternativas para evitar esses fatos, e melhorar o tratamento geral dispensado aos colaboradores.

2- Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.

Gráfico 7 – Da Satisfação com a Chefia Imediata.



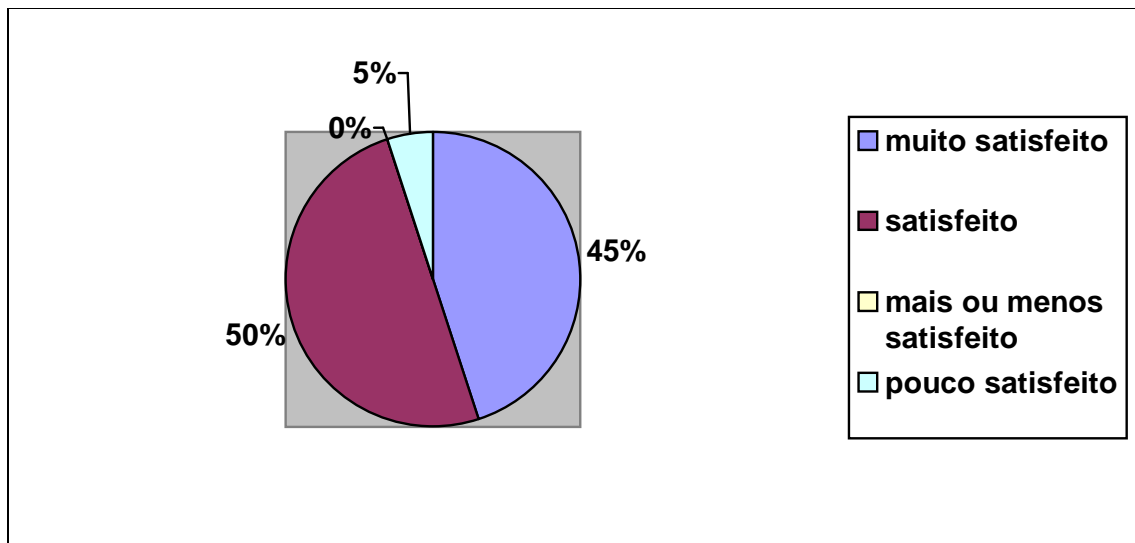
Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico representa o sentimento dos colaboradores com relação à satisfação e atuação de sua chefia imediata. Cabe ressaltar que neste caso as opiniões tratam diretamente da gerência geral, independente de setores. Podemos perceber neste gráfico que, existem alguns funcionários não muito satisfeitos com as chefias, especialmente pelo fator já apresentado, de favorecimento de um em detrimento de outros colaboradores.



4 - As chefias da empresa permitem que eu apresente sugestões ou reclamações.

Gráfico 8 – Da permissão em apresentar Sugestões ou Reclamações.



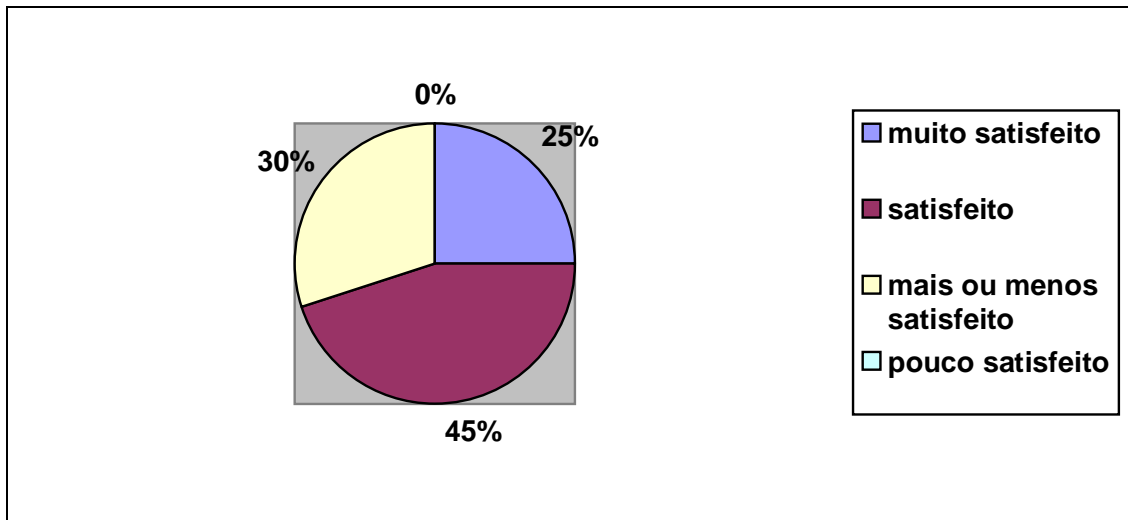
Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico traduz o pensamento dos funcionários com relação à possibilidade de apresentarem reclamações ou sugestões nos processos e procedimentos utilizados pela empresa. Este é um fator considerado muito positivo na avaliação das respostas apresentadas, conforme ressaltam os dados, as chefias possibilitam acesso de todos os funcionários a reuniões e permitem ainda que cada um exponha suas idéias e opiniões, ouvem e dão importância e valorizam as sugestões apresentadas.

#### 5.4 - Relações Interpessoais:

1- Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.

Gráfico 9 – Com Relação a formar uma Equipe Integrada.

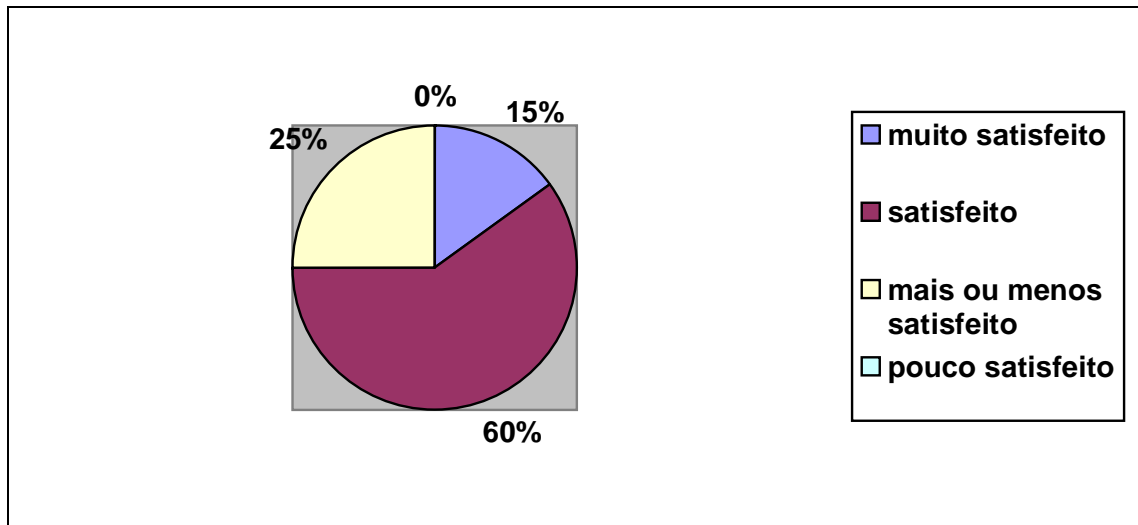


Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra o grau de integração conforme opinião dos próprios participantes da equipe pesquisada. Embora existam quatro departamentos, existe uma insatisfação relativa, a análise da pesquisa demonstra esta insatisfação, que está centralizada nos diferentes interesses dos serviços. A persistir esta situação, essas divergências, os reflexos deste comportamento poderão incidir com os clientes e diretamente sobre o faturamento.

2- Posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados.

Gráfico 10 – Da ajuda dos colegas para resolver problemas inesperados.

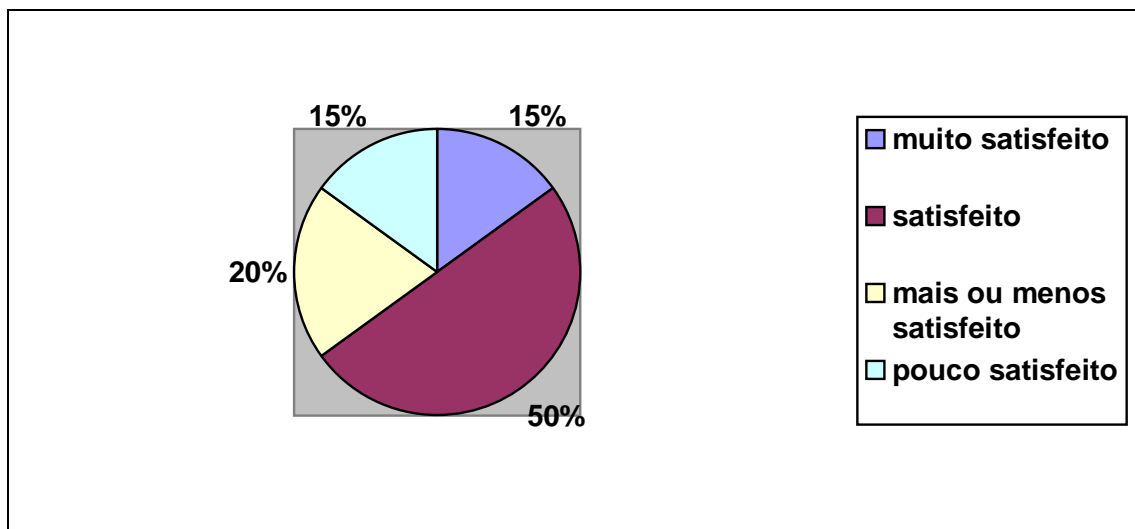


Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra que, eventualmente, surgindo algum problema no setor específico de cada um este fato pode ser, ou é discutido abertamente. Percebe-se que neste fator a empresa precisa com urgência de algumas mudanças na sua gestão de recursos humanos, tendo em vista os resultados desta pesquisa onde fica evidenciado que 15% dos funcionários não contam com a colaboração dos seus colegas ao se deparar com um problema inesperado.

### 3 - Os conflitos que surgem no meu setor são discutidos abertamente

Gráfico 11 - Dos conflitos serem discutidos abertamente.



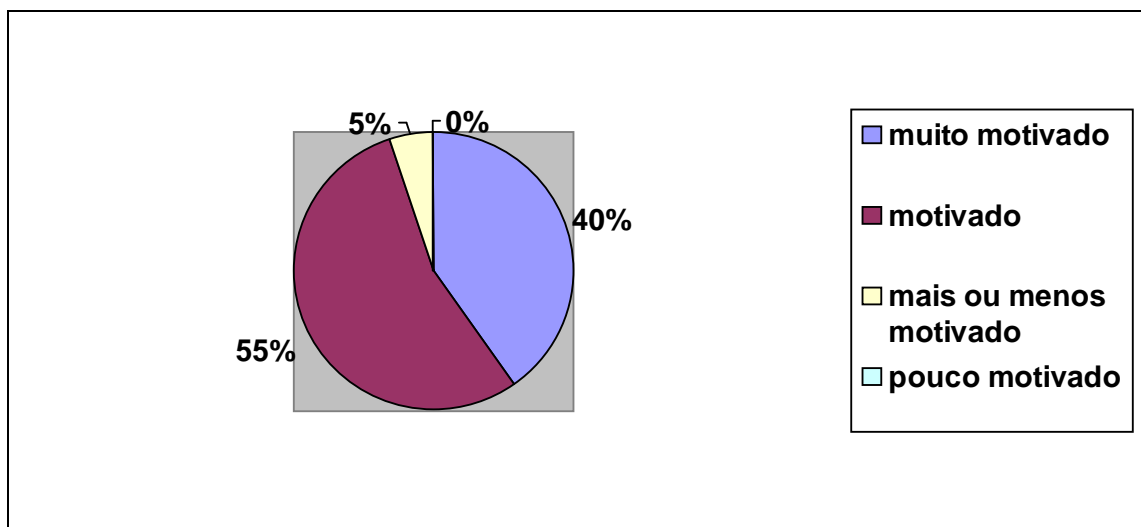
Fonte - **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra que, na maioria das vezes os conflitos são discutidos abertamente com os envolvidos. Uma das questões levantadas nesta pergunta foi com relação a fofocas, que muitas vezes fazem um agrupamento de funcionários para falar de alguém que não está presente na contramão da necessidade de discussões abertas. Fica evidenciado e demonstrado que existem questões não resolvidas e não discutidas diretamente entre funcionários e chefias.

## 5.5 Salários e benefícios

1 - Sinto-me motivado com o trabalho que realizo na Galeazzi Auto Center?

Gráfico 12 – Da Motivação com o trabalho realizado.

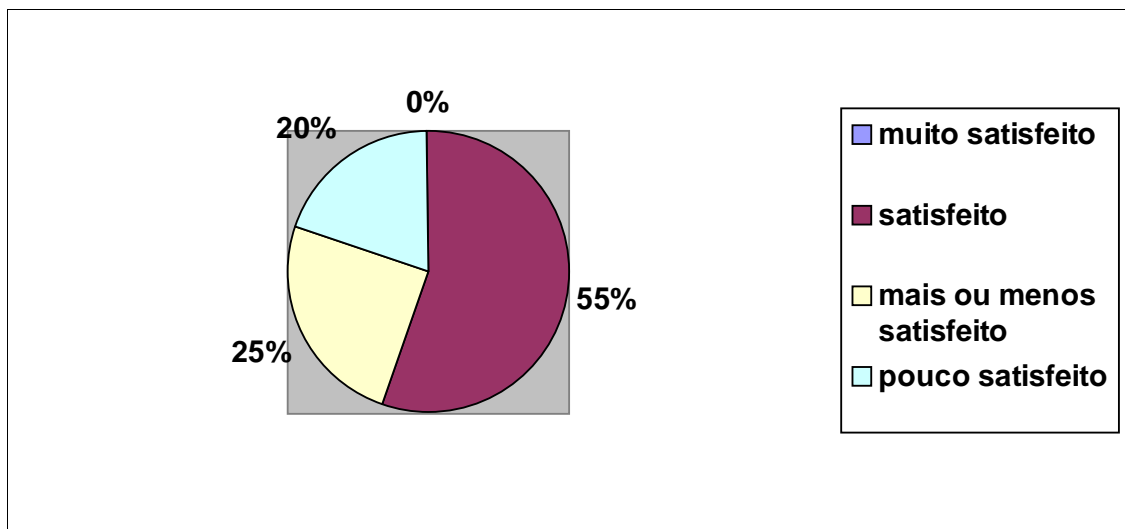


Fonte - **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico traduz o grau de motivação apresentado por cada entrevistado no dia da entrevista. A motivação é um excelente indicador e neste quesito demonstra que há equipe esta muito bem direcionada, até porque conforme podemos apurar, na grande maioria dos funcionários, sua motivação é fazer o próprio salário, em se tratando de perceberem mensalmente comissões sobre seus serviços.

2- Estou satisfeito com a qualidade dos programas de treinamentos internos de que tenho participado?

Gráfico 13 – Da Satisfação com os treinamentos participados.



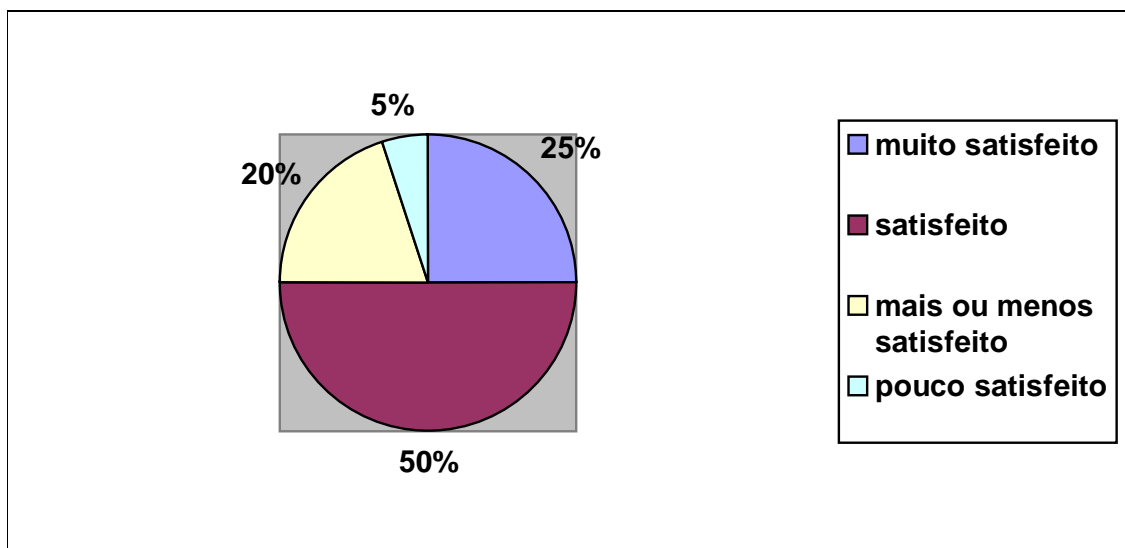
Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico traz o reflexo das opiniões apresentadas a cerca dos treinamentos realizados, ou proporcionados pela empresa. Conforme abordamos anteriormente os treinamentos oferecidos são de fundamental importância para o crescimento do profissional na área de serviços, por ser a única forma direta dele se manter atualizado. No demonstrativo deste gráfico fica evidenciado que a empresa precisa investir mais em treinamento e qualificação de seus profissionais. Uma das sugestões apresentadas seria a de voltar à forma de treinamentos como era feito anteriormente, ou seja, mensalmente, treinamentos específicos de produto, atendimento, e atividades de integração entre setores e chefias.

## 5.6 - Processos internos

1 - Eu tenho material adequado para a realização do meu trabalho?

Gráfico 14 – Do Material adequado para realização do trabalho.

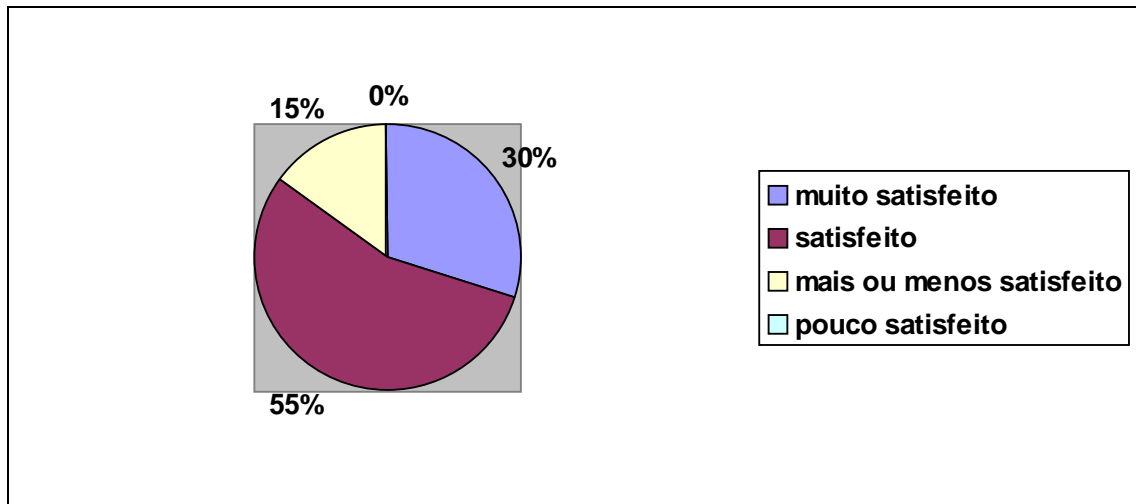


Fonte – Pesquisa de Campo.

Este gráfico demonstra o grau de satisfação de cada funcionário em relação ao seu material de trabalho, se está completo ou tem necessidade de algum material. Em termos de material, a empresa disponibiliza os equipamentos necessários para execução dos trabalhos, obviamente que se analisarmos mais a fundo e relacionarmos esses materiais a outros disponíveis e com mais avanços tecnológicos faltariam algumas atualizações, mas essas não comprometem a execução dos trabalhos.

2- Existe facilidade, agilidade de acesso entre os setores da empresa?

Gráfico 15 – Da Facilidade de Acesso entre os setores



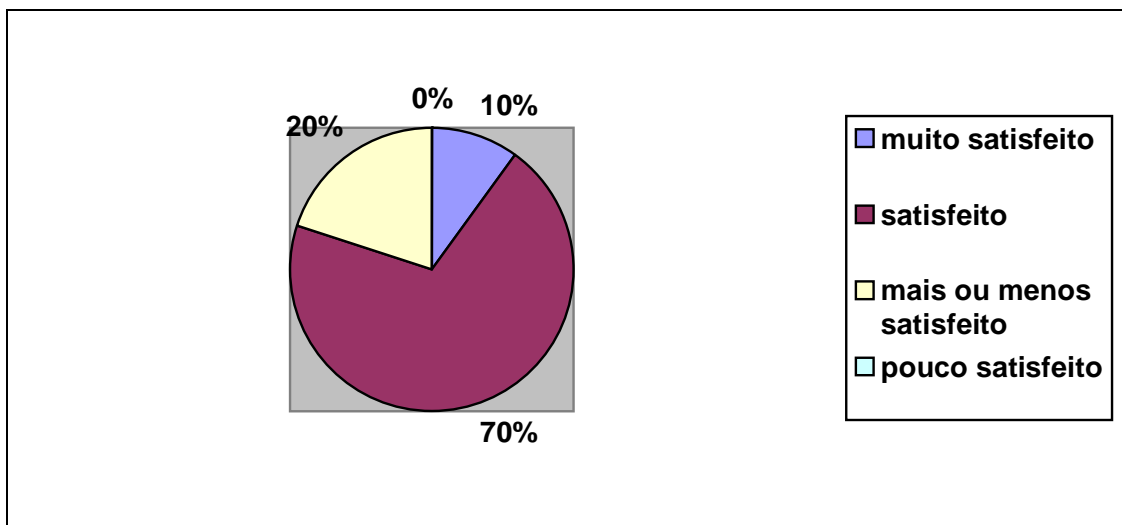
Fonte - **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico reflete o grau de facilidade e ou agilidade de acesso entre os setores da empresa. As possibilidades de acesso são boas já que não existem muitos níveis de hierarquia, permitindo o contato direto entre os envolvidos nas atividades, facilitando a execução das tarefas.



### 3 - Os processos internos e os seus mecanismos são eficientes?

Gráfico 16 – Dos Processos internos e sua Eficiência.



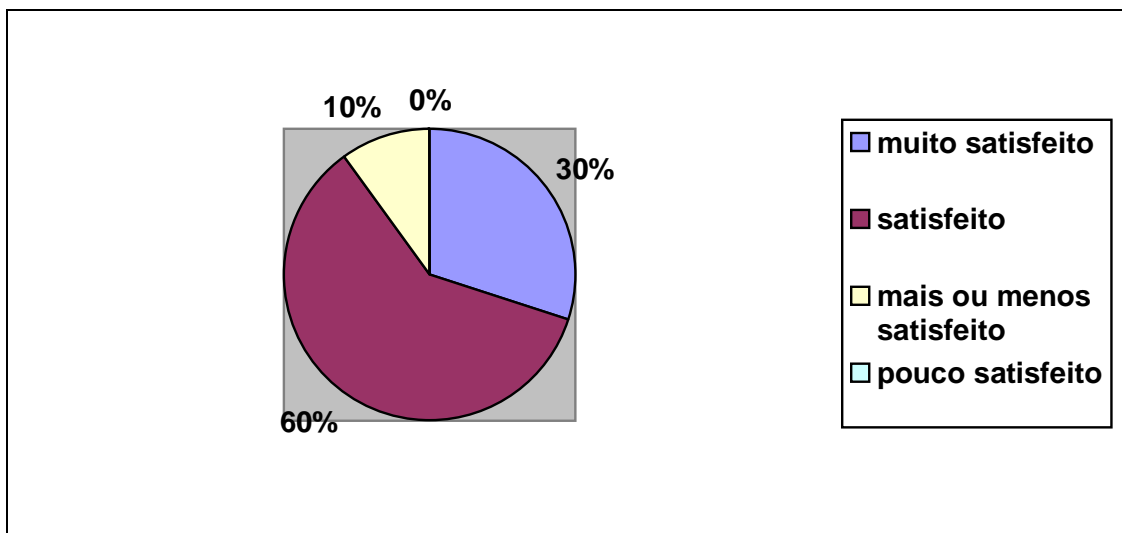
Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico demonstra a eficiência com relação aos processos internos e os mecanismos utilizados para o funcionamento destes, dentre os dados coletados na pesquisa apontamos como falha dos processos internos o fato de alguns setores como oficina, estoque não possuírem computadores ligados a rede da empresa, o que por vezes pode atrapalhar o andamento dos trabalhos, fato já relatado aos administradores e que planejam a substituição do sistema operacional utilizado atualmente por um com códigos de barra, acabando com esses problemas.

## 5.7 Clientes

1- Como pode ser avaliado o tratamento geral dado ao cliente?

Gráfico17 – Do tratamento geral dispensado ao cliente.

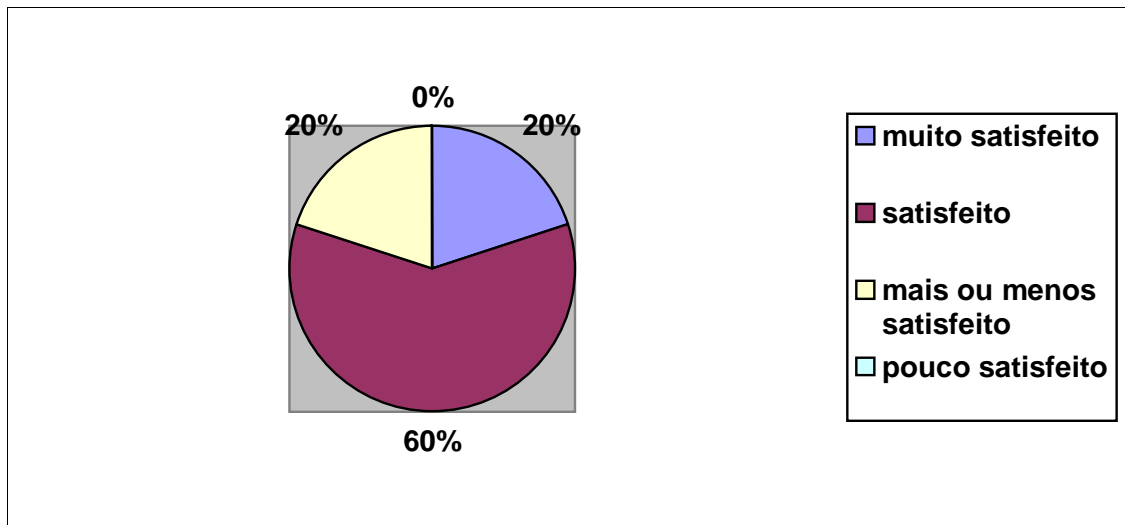


Fonte – **Pesquisa de Campo.**

Este gráfico retrata a opinião dos funcionários com relação ao tratamento geral dado ao cliente, cabe lembrar que cada um dos entrevistados também é cliente interno da empresa. As pesquisas realizadas com clientes externos demonstram alto grau de satisfação com os serviços da empresa. Já a pesquisa com os clientes internos reflete os problemas já apresentados anteriormente.

2 - Que avaliação você daria para o atendimento geral da Galeazzi.

Gráfico 18 – Do Atendimento Geral da Empresa.



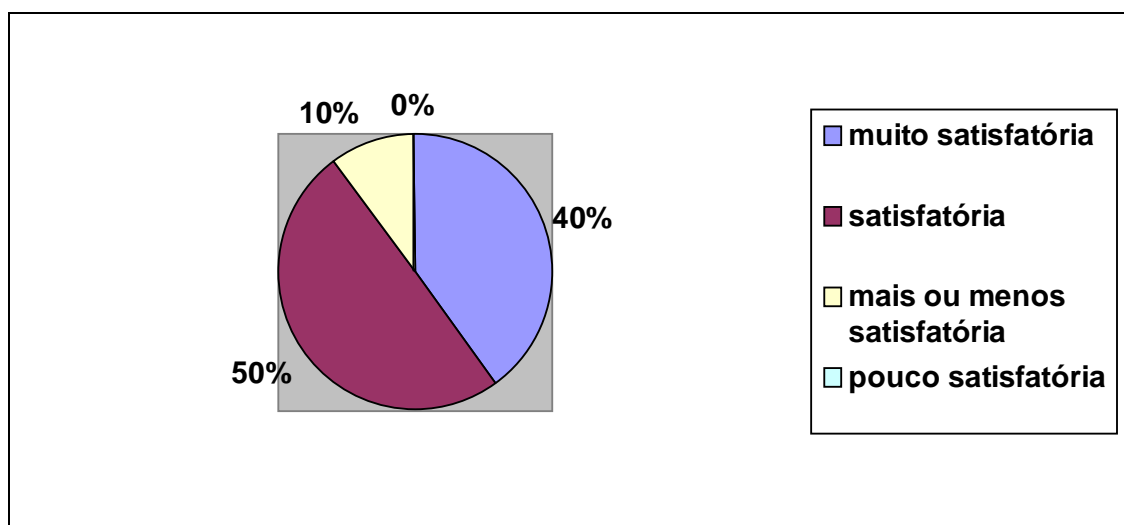
Fonte – Pesquisa de Campo.

Este gráfico demonstra a avaliação feita pelos colaboradores do atendimento geral da empresa. A empresa sempre apresentou bons índices de qualidade e satisfação com relação ao seu atendimento, tanto que por vários anos seguidos foi apontada como melhor em atendimento no seu seguimento em pesquisas realizadas na cidade e região.

## 5.8 Finanças

1- De acordo com o seu conhecimento a situação da empresa financeiramente é?

Gráfico 19 – Da situação Financeira da Empresa.



Fonte – Pesquisa de Campo.

Este gráfico demonstra o que cada um dos funcionários tem de conhecimento em relação à situação financeira da empresa. Podemos ressaltar também que a empresa apresenta uma posição de destaque no cenário da cidade e da região, por sempre disponibilizar aos seus clientes produtos novos e com maior valor agregado. A empresa também tem orgulho de possuir em sua carteira, clientes com perfil de maior poder aquisitivo, e ainda por ter uma das maiores estruturas físicas para realização dos serviços com qualidade e segurança.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco principal à caracterização do tema ***balanced scorecard***, suas perspectivas, metas e indicadores, também foi realizada uma pesquisa de clima organizacional na empresa Auto Som Galeazzi, com o objetivo de evidenciar e demonstrar a visão dos funcionários diante das perspectivas apresentadas, buscando atender as necessidades dos gestores e contribuir para eficácia dos processos da empresa.

Assim, para o desenvolvimento do trabalho, foram identificadas as perspectivas do ***balanced scorecard*** na empresa, sua missão, visão e princípios. Neste enfoque do trabalho foi montado com ajuda dos gestores da empresa um demonstrativo de cada uma das perspectivas do ***balanced scorecard***, os objetivos, os indicadores, metas e ações nas perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado, que devem pautar as atitudes de toda equipe de colaboradores e das respectivas gerências, com direcionamento e empenho em busca da realização destas ações.

Com base nos indicadores e objetivos apresentados, foi detectada a necessidade de uma avaliação do clima organizacional, para que se pudesse medir o grau de conhecimento, comprometimento e participação de cada funcionário em busca das metas estipuladas.

No estudo de caso foi elaborado um questionário, onde foi evidenciada cada uma das perguntas que foram feitas aos funcionários durante a aplicação da pesquisa referente ao clima organizacional, sendo que este questionário ficará a disposição dos gestores da empresa para futuras avaliações e mudanças que julgarem oportunas.

Analisando a missão, visão e princípios da empresa entende-se que a missão precisa ser mais divulgada em todas as áreas da empresa, a visão por sua vez tem se mantido mais no foco, principalmente no item que se refere em manter a liderança de mercado, pois em cada reunião semanal, setorial, ou mensal este assunto é abordado e a empresa recebeu nos últimos cinco anos o reconhecimento de institutos de pesquisa como a mais lembrada do seu segmento na cidade e na região do sudoeste do Paraná.

Com relação aos princípios da empresa deve-se ponderar em duas situações, uma com relação à qualificação dos funcionários, que precisa ser revista com urgência, conforme aborda-se no transcórper da pesquisa realizada com todos os colaboradores, e a outra ponderação a ser feita é com relação à democracia na tomada de decisões, conforme pesquisa apresentada no decorrer percebe-se que as decisões não estão se apresentando tão democráticas na visão da equipe

Para empresa a apuração destes indicadores e perspectivas, bem como da pesquisa de clima organizacional teve como principal objetivo, direcionar o foco nestas metas e ações estipuladas, divulgando todas estas ações de forma clara e objetiva para toda equipe.

Com relação à perspectiva de inovação e aprendizado e a realização da pesquisa do clima organizacional fica evidente que a grande maioria dos funcionários está satisfeita com seu trabalho, mas nem tanto com seu relacionamento entre colegas, cabendo somente a empresa e seus administradores procederem alguns ajustes de rota, e promover encontros para abordar estas questões apresentadas, tirando eventuais dúvidas e sanando problemas que venham a ser apresentados pela equipe.

Neste contexto, e através da pesquisa foi possível analisar ainda a qualidade dos serviços prestados, quais as perspectivas de melhoria e as possíveis mudanças que possam ser realizadas para obtenção de melhores resultados. Nestes indicadores já foi estipulado que precisa ser evitado o retorno do cliente a loja, em função de algum serviço mal executado, gerando insatisfação do cliente e perda de eficiência por parte dos funcionários.

Estima-se que este trabalho tenha atingido seu objetivo, demonstrando que a missão, visão, objetivos específicos da empresa precisam ser mais divulgados, que as decisões da empresa precisam ser mais democráticas, e ainda, que se um dos objetivos gerais da empresa é treinamento dos seus colaboradores, esse indicador não está tendo a devida atenção, conforme demonstrado na pesquisa, os funcionários estão insatisfeitos em relação a este assunto, desta forma a direção e os gestores da empresa precisam melhorar e proporcionar mais oportunidades de treinamento e cursos profissionalizantes para sua equipe de colaboradores.

Pelos resultados alcançados, apresentados no decorrer da pesquisa, comprovou-se que foi de fundamental importância à realização da pesquisa com

intenção de analisar e sugerir, melhorias na realização das atividades da empresa através da divulgação de uma forma mais consistente das perspectivas, enfoques, objetivos e metas estipuladas pela empresa.

O estudo foi direcionado para, em conjunto com os funcionários e a diretoria da empresa identificar pontos fortes e fracos no desempenho da equipe e na qualidade dos serviços prestados. Na empresa Auto Som Galeazzi, que serviu como base para este estudo, o trabalho de divulgação e implantação, com clareza, dos indicadores e das perspectivas da empresa está em andamento.

Recomenda-se ainda como possibilidade de projetos futuros, a realização de outra pesquisa para buscar uma melhor compreensão das atividades da empresa, e estudos para avaliação da percepção dos clientes e fornecedores em relação à qualidade dos serviços prestados.

Assim, além de ser requisito da disciplina de estágio curricular do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, espera-se que este trabalho desperte alguma reflexão, quanto ao uso das perspectivas do ***balanced scorecard*** como instrumento de gestão, viabilizando o direcionamento das atividades e contribuindo para melhoria do processo decisório das organizações.

Por fim, cabe destacar a importância deste trabalho no meio acadêmico, principalmente para o curso de Ciências Contábeis, pois não é comum a realização de trabalhos nesta área. Como este assunto começa a ficar cada vez mais em evidência e o mesmo é de grande importância para as empresas, outros trabalhos desta natureza poderão ser realizados, contribuindo para melhoria dos processos e para disseminação do conhecimento.

## 7 - REFERÊNCIAS

**LACOMBE, F. J. M.**, Recursos humanos: princípios e tendências São Paulo: Saraiva 2005.

**CHIAVENATO, I.**, Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações Rio de Janeiro Elsevier,2005

**TACHIZAWA, T.**, Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

**LUZ, R. S.**, Clima Organizacional, Rio de Janeiro, Qualitymark, Ed, 1995.

**TEIXEIRA, G. M.**, Gestão estratégica de pessoas, Rio de janeiro, editora FGV, 2006.

**OLIVEIRA, L. M.**, Controladoria estratégica/ 4. Ed. São Paulo: Atlas 2007.

**KAPLAN, R. S. NORTON, D. P.**, A Estratégia em Ação, Balanced Scorecard/ Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 24<sup>o</sup> Reimpressão.