***Balanced Scorecard*  como uma Ferramenta de Gestão de Pessoas. O caso empresa Remo Camisetas Promocionais.**

**Resumo**

Verifica-se que a área de Recursos Humanos (RH) nas empresas de pequeno e médio porte ainda encontra-se em fase de transição do tradicional departamento de pessoas para uma área mais estratégica em recursos humanos. Sabe-se da importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, porque agrega resultados e possibilita a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (ULRICH, 2003). A empresa alvo deste estudo é Remo Camisetas Promocionais. É uma empresa de pequeno porte, que busca a profissionalização de seus profissionais para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, melhoria de produtividade e possibilidade de medição do desempenho dos resultados gerados pelas pessoas e pela organização como um todo. Sendo assim, o objetivo maior deste estudo é desenvolver uma proposta de implantação da ferramenta de gestão de pessoas: *Balanced Scorecard – BSC,* para a empresa Remo Camisetas Promocionais. Tem como objetivos secundários, o desenvolvimento de uma política de remuneração estratégica, de um programa de avaliação de desempenho individual. Ainda, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores, através da definição de critérios específicos para plano de carreira.

**Palavras-chave*:*** *Balanced Scorecard,* Gestão de Pessoas, indicadores de desempenho

**INTRODUÇÃO**

Verifica-se que a área de Recursos Humanos (RH) nas empresas de pequeno e médio porte ainda encontra-se em fase de transição do tradicional departamento de pessoas para uma área mais estratégica em recursos humanos. Sabe-se da importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, porque agrega resultados e possibilita a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (ULRICH, 2003).

O novo papel do R.H., de acordo com Ulrich (2003), está em participar das discussões para a execução da estratégia da empresa, na definição da estrutura organizacional, dos sistemas, processos, recompensas, pessoas, auditoria para auxiliar os gerentes a identificar que componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia, bem como avaliar o próprio trabalho.

Desta forma, uma ferramenta poderosa dos gerentes de R.H. para garantir sua contribuição estratégica é o *Balanced Scorecard* (BSC), que busca o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da área de R.H. nos demais setores da organização, bem como no desempenho global da organização. Sendo assim, os gestores serão capazes de compreender como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor.

De fundamental importância é usar a ferramenta BSC aliada à remuneração estratégica da empresa, ao programa de avaliação de desempenho e ao plano de carreira que, juntos, irão contribuir para uma melhor *performance* da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento, apresenta propostas em relação à medição da capacidade e motivação do funcionário, capacidade dos sistemas de informação, voltados para a melhoria contínua. Esta modalidade está interessada no futuro, o que a empresa precisa fazer para agregar valor para seus clientes. O desempenho mensurado, tanto para colaborador quanto para a própria atividade do R.H. serve para rever práticas, resultados e investimentos. Acontece também a relação direta com a motivação seguida de satisfação dos colaboradores, retenção e produtividade.

A empresa alvo deste estudo é Remo Camisetas Promocionais**,** localizada no município de Veranópolis (RS), fundada em 1990. Conta com 60 colaboradores. É uma empresa de pequeno porte, que busca a profissionalização de seus recursos humanos para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, melhoria de produtividade e possibilidade de medição do desempenho dos resultados gerados pelas pessoas e pela organização como um todo.

Sendo assim, o objetivo maior deste estudo é desenvolver uma proposta de implantação da ferramenta de gestão de pessoas: *Balanced Scorecard* para a empresa Remo Camisetas Promocionais. Tem como objetivos secundários, o desenvolvimento de uma política de remuneração estratégica, de um programa de avaliação de desempenho individual. Ainda, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores, através da definição de critérios específicos para plano de carreira.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**

Conforme Lacombe (2005) o fator trabalho constitui três componentes em uma remuneração total. O primeiro é a remuneração em si que trata do pagamento pela produção do colaborador, o serviço prestado para a organização, retribuído em dinheiro mensal ou por hora. Outro são programas desenhados para recompensar o bom desempenho através de bônus e participação nos resultados alcançados, chamados de incentivos salariais. O terceiro são benefícios monetários ou não, eles proporcionam conforto, segurança e satisfação, pois dependendo da organização as gratificações podem ser seguro de vida, assistência médico-hospitalar, refeições, cesta básica, entre outros.

Ainda por Lacombe (2005) tem-se o conceito de remuneração funcional. Ela foi criada no século XX objetivando a disciplina dos colaboradores e a organização das tarefas nas empresas, o foco deste sistema é remuneração pelo cargo que se ocupa, e não a pessoa. Pode-se notar uma falha, pois o que se considera de maior relevância são as funções feitas em sua ordem, responsabilidades e o trabalho concluído, inibindo a motivação ou grandes esforços para melhorias. A tendência atual pula para um nível mais alto, valorizando as pessoas e seus esforços.

Segundo Dutra (2006) a gestão de pessoas passa por constantes mudanças, há fortes desafios, pois nivelar as necessidades da empresa com as pessoais é uma obra difícil e trabalhosa. As mudanças ocorrem de forma veloz e as modernas estruturas tendem a ser enxutas e flexíveis, há um grande esforço na busca da parceria entre empregador e colaborador, com isso, os programas de remuneração tendem a ser vistos como instrumento positivo, deixando de ser uma despesa.

O mesmo autor defende que boa parte das organizações brasileiras ainda aplica o sistema de remuneração funcional, sendo este, baseado nas responsabilidades e descrições das atividades dos cargos existentes.

Wood e Picarelli (1999) alegam que, dentre os diversos sistemas de remuneração, há um significativo número de empresas que apresenta limitações na utilização destes instrumentos a favor do melhor para ambas as partes, colaborador e empregador. O desencadeamento de algumas ferramentas possibilita melhorar características expressivas, como por exemplo, a flexibilidade, objetivos claros, metodologia atualizada e liberdade. De acordo com isso, a questão principal se torna a transformação da área de recursos humanos em uma área mais estratégica com o fator de aperfeiçoamento da organização, incentivando processos de melhorias e aumento da competitividade.

Conforme Marras (2000) mudanças favoráveis nos resultados da empresa em relação ao sistema de pagamento de salários, deixa de ser de acordo com as exigências do cargo, pois este determina exatamente até aonde deve-se ir, causando uma limitação de esforços dos colaboradores, em contrapartida, passa-se a ter uma remuneração compatível com o seu empenho, a pessoa tem o objetivo de atingir metas e mostrar o seu interesse para com o sucesso da empresa, acoplado ao seu reconhecimento no local de trabalho. No Brasil grandes organizações utilizam sistemas de remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados. São ferramentas com expectativas fortes e de grande impacto no comportamento e participação de todos.

Os autores Bitencourt, Barbosa e Pizzato (2004) retratam que a maioria das empresas adota vários tipos de recompensas financeiras, sendo elas:

a) recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial – como lucro ou prejuízo. A participação nos resultados anuais ou semestrais é um exemplo desse critério;

b) recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário: triênio, quinquênio, decênio;

c) recompensas relacionadas com o desempenho excepcional – aumento por mérito;

d) recompensas relacionadas com resultados departamentais ou da empresa como um todo – podem ser compartilhadas dentro do grupo, em termos de igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa. É a chamada remuneração variável.

O sistema de remuneração estratégica deve levar em consideração que as pessoas procuram desempenhar suas atividades de maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar a melhoria do desempenho. Cada pessoa faz contribuições à empresa (na forma de trabalho, dedicação, esforço, etc.), na medida em que recebe incentivos em troca (na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios).

Conforme os autores Bitencourt, Barbosa e Pizzato (2004), o sistema de remuneração estratégica deve ser desenhado para atingir os seguintes objetivos:

a) atrair e reter talentos;

b) motivar e comprometer o pessoal;

c) aumentar produtividade e qualidade no trabalho;

d) controlar custos laborais;

e) dar tratamento justo e equitativo às pessoas;

f) cumprir a legislação trabalhista;

Os principais objetivos de um plano de remuneração estratégica são, ainda conforme os autores acima citados:

a) Definição de uma estrutura de cargos para empresa;

b) Estabelecimento das descrições de cargos/perfis de cargo;

c) Estabelecimento do equilíbrio interno dos salários (hierarquia dos cargos);

d) Estabelecimento do equilíbrio externo dos salários (pesquisa salarial);

e) Definição de uma política salarial que defina as regras como os funcionários irão crescer salarialmente dentro da empresa;

f) Apoiar a empresa na gestão do custo com remuneração (relação folha de pagamento x faturamento).

Sendo assim, na remuneração estratégica, as pessoas estão dispostas a atuar com certos custos pessoais para obter certos retornos. Nesse intercâmbio, cada uma das partes faz investimentos para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios. E as empresas estão partindo para novas formas de remuneração que tragam retornos em termos de desempenho e alcance de objetivos organizacionais.

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Em nosso dia-a-dia avaliamos tudo ao nosso redor, os momentos e circunstâncias em tudo que acontece. Desempenhamos pequenas missões traçadas em nossas vidas particulares, como lavar a louça, tomar o banho, escovar os dentes, e em cada uma dessas ações estimamos velocidade, qualidade e empenho, explica Marras (2000 - p. 173) que “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.”. A avaliação de desempenho é um processo de comparação entre o resultado espertado e o concretizado do trabalho de um colaborador em uma empresa, segundo critérios definidos de acordo com cada indivíduo em relação a conhecimentos, habilidades, metas etc.

A avaliação de desempenho por Wood e Picarelli (1999) é uma dentre tantas das ferramentas mais polêmicas na gestão de pessoas, avaliações bem aplicadas são capazes, mas na sua maioria não funciona de maneira apropriada. A forma de motivação é ligada a remuneração, mas na prática raramente acontece. As dificuldades são diversas, uma delas é sobre a informação dada pelo avaliador, sua receptividade é feita de maneira inapropriada, são sérios problemas de interpretação dos colaboradores e falta de treinamento dos líderes, há também remunerações sem ligação com a avaliação de desempenho propriamente dita.

Robbins (2003) fala também sobre a reação dos gerentes no momento de avaliar, pois toda a avaliação é um processo julgador e estimulador, envolvendo o avaliado e seu superior. O receio é em relação ao lado negativo, há um desconforto de discutir as deficiências diretamente com o avaliado, pois pode haver confrontação dos mesmos opondo resistências a melhoras em alguma área. Outro fator de forte presença é sobre repassar a culpa, ao ser avaliado o indivíduo sente-se oprimido a levar a crítica como uma construção de melhorias, e faz com que o aspecto negativo tenha sido realizado em decorrência de algum colega, da própria empresa ou de assuntos particulares.

As abordagens sobre os pontos negativos feitas acima, são uma forma de alerta para com os cuidados que se deve ter ao planejar uma avaliação de desempenho, tomando muita atenção as formas de avaliação, como deve-se repassar as informações, e a maneira adequada de as fazer sem que afetem o principal objetivo desta ferramenta e desenvolvendo assim uma metodologia adequada, no qual os autores Wood e Picarelli (1999) fundamentam, a busca da solução dos problemas da avaliação de desempenho, o modelo chamado 5 C, este por sua vez foca diretamente nas soluções, dando clareza no caminho que a empresa deve seguir.

Após estabelecido os 5 C, se examina diretrizes de grande importância para o sucesso da avaliação de desempenho, ainda por Wood e Picarelli (1999):

1. Focar o processo, não a avaliação: os avaliadores devem ajudar os colaboradores a melhorar seu desempenho no dia-a-dia;
2. Ligar os objetivos da empresa aos objetivos individuais: deve-se haver coerência dos objetivos na visão, missão e estratégia da empresa juntamente com os indicadores de desempenho do indivíduo;
3. Focalizar os sistemas e processos: além de focar nos resultados, é necessário, interagir com as fatores que produzem o resultado, como o sistema e o processo;
4. Tornar o feedback uma prática do dia-a-dia: tornar o feedback uma atitude, deixar de ser eventual;
5. Usar o evento de avaliação de desempenho para analisar e melhorar a relação líder-liderado: deixar de usar o evento anualmente, tornando uma atividade do dia-a-dia;
6. Recompensar resultados e reforçar comportamentos: realizar o aumento de acordo com os resultados dos colaboradores e também dar recompensas não monetárias.

Um programa de avaliação de desempenho desenvolvido corretamente consiste em verificar os resultados de sucesso, como se chegou até eles e o que pode ser feito para melhorar o desempenho para o alcance das metas do planejamento estratégico, Marras (2000) fala também sobre os objetivos desse instrumento valioso e importante para a gestão de pessoas, pois são de diversas utilidades e dependendo da perspectiva obtém o resultado:

- identificar os colaboradores que necessitam de treinamento (aperfeiçoamento);

- definir o grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa;

- descobrir novos talentos na organização;

- facilitar o desenvolvimento de todos como equipe ou indivíduos;

- dar o *feedback* correto aos colaboradores;

- premiar, remunerar, promover e transferir com maior certeza de acordo com os resultados.

Além disso, Wood e Picarelli (1999 – p. 213) adotam a avaliação de desempenho como uma ferramenta que vincula o desempenho com a remuneração, não deixando, é claro, integrar as práticas de avaliações no dia-a-dia e tornar um instrumento de melhoria de desempenhos, “considerando a importância dos grupos e as interações ambiente-processo, que determinará a remuneração.”

Há diferentes métodos de avaliação de desempenho, Marras (2000) destaca dentre os diversos, cinco modelos mais importantes:

1. Escalas gráficas: avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação definidos e com pontos ou conceitos, utiliza-se um formulário com fatores de avaliação do desempenho e os pontos para cada fator;
2. Incidentes críticos: determina os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos sem analisar traços da personalidade, a montagem é simples, contem em uma ficha somente duas afirmativas sobre as características uma positiva e a outra negativa;
3. Comparativo: analisa-se o grupo onde o avaliado atua, comparando um e o outro colaborador, realizando através de hierarquia confrontações individuais;
4. Escolha forçada: esse método consiste em uma avaliação de acordo com frases descritivas de desempenhos específicos, possibilitando a escolha das que o indivíduo faz com alto desempenho, dando resultados em que ele desempenha a atividade com melhor eficiência;
5. 360 graus: é um modelo que o indivíduo é focado por todos os elementos que tem contato com ele, os subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.

Com base nisso, a avaliação deve ser algo coerente em relação ao avaliado, não deixando que distorções aconteçam, ela é feita de forma objetiva, comparando-se resultados de ações que o individuo realmente faz, a percepção de somente um avaliador sobre o comportamento do próximo pode carregar vieses, fugir do correto, do real. De acordo com essa afirmativa, considerando tais distorções, uma importante decisão a ser tomada é sobre qual modelo de avaliação é apropriado. Silva (2001) ressalta que nos últimos anos começou a ser disseminada a utilização da avaliação 360 graus, modelo este, que obtém maior número de informações sobre o real desempenho de um colaborador, a partir, da quantidade de pessoas que o avaliam.

Conforme Marras (2000) explica acima, neste modelo o indivíduo é avaliado não apenas por uma pessoa, o superior, mas também por seus colegas de trabalho, subordinados, clientes e até se auto-avaliar. Supostamente este tipo de avaliação realizada por diversas pessoas é adequado, pois relata diversas opiniões sobre a mesma pessoa, sendo que os envolvidos têm responsabilidades sobre eventuais distorções.

Para uma avaliação de desempenho individual de 360 graus bem formulada uma ferramenta de grande importância é escala gráfica, conforme o autor Dessler (2003) explica, no formulário são listados aspectos específicos e uma escala de valores para cada um, o avaliado é descrito com cautela e corretamente em características padrões para todos os avaliadores, sendo que a pontuação final de todos irá caracterizar o colaborador.

**PLANO DE CARREIRA**

 A cada dia torna-se de grande importância para o profissional a condução de sua própria carreira como para as organizações a sobrevivência nesta era marcada por competitividade, mudanças e incertezas. Quando fala-se de plano de carreira, têm-se em mente a realização profissional com muita facilidade, como se fosse uma trilha pronta para uma boa caminhada, sem obstáculos, Dutra (2006) fala sobre a realidade das empresas, ela não é tão simples como se parece, pois é cheia de acontecimentos inesperados, um caminho com várias trilhas para seguir, alternativas para serem escolhidas sem um mapa do qual seria o ideal para sua vida, pois quem constrói a estrada é única e exclusivamente o profissional que trabalha para a empresa e sua carreira perpetuar com conquistas e sucesso.

 O autor Lacombe (2005) conceitua o planejamento de carreira como uma série de posições exercida por uma pessoa ao longo de sua trajetória de vida profissional, sendo possível programar através de avaliação e planos, uma carreira de sucesso, exercendo funções as quais o indivíduo demonstre aptidões. Por sua vez, o colaborador é responsável por sua carreira atentando-se às oportunidades, aceitando sacrifícios, sendo cauteloso com aquilo que não é de sua capacidade, enfim, agir com a certeza daquilo que será de positivo para vida profissional e pessoal, já o papel da empresa é ajudar a planejar o futuro, definindo as responsabilidades de cada um de acordo com os interesses do colaborador e habilidades.

Dutra(1996) menciona que as pessoas preocupam-se em planejar suas carreiras, através de conselhos, métodos e instrumentos que as ajudem no processo, de outro lado verifica-se que as empresas estimulam as pessoas a planejar suas carreiras. São diversos os motivos, os de maior importância são sobre o posicionamento competitivo em seu mercado, exigindo a postura e comportamento obediente, disciplinado para a inovação e capacidade de empreender. Há também o estímulo do colaborador negociar com a organização, tornando-as empreendedoras consigo próprias.

Ainda sob a perspectiva do autor Dutra (1996) há diversas formas de desenhar uma carreira, por diferentes aspectos, destacando influências da pessoa ou da organização. Cabe destacar também que esses desenhos podem traduzir seqüências lógicas de cargos ou de posições, sendo eles:

1. Carreira por linha hierárquica: o colaborador tem seu crescimento através da hierarquia, preestabelecida pelo plano de carreiras da empresa, ele cresce em uma das áreas da empresa, iniciando, por exemplo, no cargo de auxiliar, crescendo para analista e chegando ao patamar de gerente;
2. Carreira em Y: o profissional cresce de acordo com a sua área de especialidade, este tipo de plano permite flexibilidade na remuneração dependendo do braço a ser seguido, pois o colaborador tem dois caminhos ou o técnico ou o gerencial, dependendo de sua formação e competências;
3. Carreira por linha de especialização: o indivíduo inicia em uma determinada área e nela se especializa até chegar no topo, ela não permite o conhecimento em outras áreas, somente o desenvolvimento dentro de sua especialização;
4. Carreira por linha generalista: proporciona o crescimento do colaborador através de conhecimentos em outras áreas, após essas experiências, passa-se ocupar definitivamente um cargo de sua área e capacidade real.

Por fim, o plano de carreira impulsiona ambos os lados, tanto da organização quanto do colaborador, pois estabelece um nível de desafio além do dia-a-dia das funções rotineiras, se torna desafiador pelo contínuo crescimento, valorizando as pessoas e pressionando-as a competir consigo próprias sempre revendo suas expectativas e necessidades, sendo para a organização um profissional de grande importância, um diferencial competitivo diante de concorrentes, sociedade e clientes.

***BALANCED SCORECARD* - BSC:**

O Instituto Nolan Norton, através de seu executivo principal e presidente David Norton patrocinou um estudo durante um ano entre diversas empresas, chamado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Tal estudo teve ainda, a participação do professor da Harvard Business School, Robert Kaplan, os representantes das empresas se reuniam a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um modelo de medição de desempenho.

Em dezembro do mesmo ano concluiu-se o estudo documentando a viabilidade e benefícios do sistema, essa ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton (1999) com o intuito de se criar uma ferramenta que pudesse refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. É um modelo de gestão empresarial capaz de traduzir a estratégia das organizações em termos operacionais, facilitando a compreensão e contribuição de todos os processos operacionais.

Kaplan e Norton (1999) aprofundam seu estudo além de um modelo contábil tradicional, aquele no qual se gera relatórios trimestrais e anuais desenvolvendo informações passadas, ou seja, limitadas sobre a organização. Os autores se aprofundam em um modelo de contabilidade financeira que seja ampla, incorporando diversas avaliações de ativos intangíveis e intelectuais, medições das habilidades dos colaboradores em uma produção, enfim definem o *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, ou seja, indicadores balanceados de desempenho.

Um sistema de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, as empresas o adotam cada vez mais, buscando uma linguagem para comunicar a visão da instituição e a estratégia a ser usada, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

 Os principais objetivos desta ferramenta segundo os autores Kaplan e Norton (1999, p. 9-10) são:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia se focaliza em quatro perspectivas básicas, sendo elas:

- perspectiva financeira: através dela é possível descobrir se as escolhas estratégicas implementadas estão contribuindo para melhoria nos resultados financeiros, como por exemplo a lucratividade;

A grande maioria das organizações tem como atividade tradicional a análise de indicadores financeiros, seja para atender os requisitos legais, fiscais, dos proprietários ou dos acionistas, seja para simples controle administrativo.

A análise dessas medidas financeiras indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados da organização.

- perspectiva do cliente: é o mercado em que se está sendo atuado, conhecer os clientes a ponto de saber do que gostam, se os produtos ofertados são de aceitação rápida, se os serviços prestados estão adequados, como exemplo de uma ferramenta é a medida do nível de satisfação;

Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como principal foco a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica.

Exige ouvir com atenção os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não.

- perspectiva dos processos internos: identifica os processos mais críticos, que devem sofrer alterações no custo, qualidade, produtividade e tempo, um exemplo para medição é o tempo de ciclo dos produtos;

As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido.

- perspectiva do aprendizado e crescimento: com ele calcula-se o crescimento e aprendizagem dos colaboradores, desta forma, os gestores são capazes de compreender como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. A capacidade dos funcionários é um exemplo de medida, no qual mostra a satisfação, retenção e produtividade dos indivíduos.

Verifica-se que a área de Recursos Humanos nas empresas de pequeno, médio e grande porte ainda encontra-se em fase de transição do tradicional departamento de pessoas para uma área mais estratégica em recursos humanos. O BSC auxilia justamente, na reflexão sobre a passagem da gestão tradicional para a gestão estratégica de pessoas. Sabe-se da importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, porque agrega resultados e possibilita a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (ULRICH, 2003).

O novo papel do R.H., de acordo com Ulrich (2003), está em participar das discussões para a execução da estratégia da empresa, na definição da estrutura organizacional, dos sistemas, processos, recompensas, pessoas, auditoria para auxiliar os gerentes a identificar que componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia, bem como avaliar o próprio trabalho. Desta forma, uma ferramenta poderosa dos gerentes de R.H. para garantir sua contribuição estratégica é o BSC, que busca o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da área de R.H. nos demais setores, bem como no desempenho global da organização.

Sendo assim, os gestores serão capazes de compreender como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. Com isso, Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - (Empowerment, Inovação) - são os objetivos que identificam o crescimento e aprendizagem dos funcionários.

É de grande importância que em cada perspectiva seja identificada medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que, seja simples e rápida a mensuração nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos particular. Pois somente com as medições corretas, as informações de grande escala, e os resultados específicos de cada área em mãos é possível traçar estratégias com a certeza de que a empresa, o cliente e o colaborador ganhem e tendem sempre a melhorar.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas servem para mostrar a toda a organização quais resultados devem ser alcançados para o sucesso da empresa, ela pode ser transmitida através de jornais internos, quadros de avisos, vídeos ou até via eletrônica. Ser transparente e passar as coordenadas com clareza é de fundamental importância para que tanto os diretores quanto os colaboradores tornem-se capazes de estabelecer metas individuais, em grupo e no todo.

Por fim, para implementar o BSC é de fundamental importância o comprometimento e participação do diretor e da administração da empresa, eles são os pontos chaves para o bom andamento desta ferramenta. Outro fator de relevância é identificar os principais propósitos do projeto, definir seus objetivos e selecionar um responsável pela organização e desenvolvimento do *scorecard*.

 As etapas da metodologia de construção do *scorecard* são apresentadas conforme segue abaixo:

1. Construção do Mapa Estratégico: entrevistas com gerentes, elaboração dos objetivos estratégicos, selecionar a unidade onde será aplicado o *scorecard;*
2. Definição dos Indicadores Estratégicos: identificar os indicadores existentes, elaborar indicadores para cada objetivo estratégico, detalhar indicadores;
3. Definição de Metas: identificar as metas existentes, elaborar propostas de metas para cada indicador;
4. Elaboração dos Planos de Ação e das Iniciativas Estratégicas: identificar os planos de ações existentes, propor novos planos de ação quanto necessário, alinhar e priorizar os planos de ação com os Objetivos Estratégicos.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas produz impacto ao ser utilizado para induzir a mudança, altos executivos devem estabelecer metas para os objetivos, com três a cinco anos de antecedência, que se alcançadas, transformarão a organização. Esse processo permite que se quantifique os resultados pretendidos a longo prazo, se identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabelece referencias de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico é o aspecto mais inovador e importante de todo o método, ele cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, pois hoje os executivos não recebem um retorno quanto ao seu trabalho, com esse *feedback* é possível monitorar e ajustar a implementação da estratégia, pois é examinado minuciosamente a todos os processos.

**MÉTODO DE PESQUISA**

Neste item são indicados os métodos e as técnicas que orientaram o estudo, mostrando como foi desenvolvido o trabalho para poder alcançar de maneira satisfatória, os objetivos propostos pela empresa REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS.

 Este estudo contou com a aplicação de uma metodologia de natureza qualitativa. A etapa de natureza qualitativa, busca “investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade. É abordada com o intuito de construir uma intervenção, uma proposição, relações a respeito de um determinado tema". (ROESCH, 1996, p. 145, 146).

 A fase qualitativa teve uma abordagem de nível exploratório, pois o estudo teve como objetivo, "levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos". (ROESCH, 1996,p. 146). O objetivo é "demonstrar a natureza do problema e sugerir novas alternativas". (KOTLER, 2000, p. 128). "Estudos exploratórios enfatizam a descoberta de novas ideias e versões a respeito de um determinado assunto". (MARCONI E LAKATOS, 2006, p. 20).

Como estratégia, foi utilizado o estudo de caso, que, de acordo com Yin (1994) é um esforço investigativo empírico de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, com especial valor nas situações em que os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994:13) define estudo de caso com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolhimento de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Ponte (2006) considera que: “é uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.”

Ainda, como estratégia, foi utilizada a Pesquisa-Ação (*action-research*). Envolve descrições e teorias num contexto/situação prática, realizando ações de intervenção no ambiente estudado. De acordo com Roesch (1996), estrutura-se basicamente em quatro fases:

• Fase exploratória - diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades

de ação e de intervenção na organização;

• Fase de pesquisa aprofundada - coleta de dados;

• Fase de ação - planejamento e execução das ações, levantadas a partir das

discussões com os participantes do projeto;

• Fase de avaliação - feedback e redirecionamento das ações.

Neste estudo de caso, a fase exploratória contou com o diagnóstico da área de recursos humanos da empresa REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS, com o intuito de identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização.

Já na fase de pesquisa aprofundada, foram levantados dados referentes à profissionalização de seus recursos humanos para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, melhoria de produtividade e possibilidade de medição do desempenho dos resultados gerados pelas pessoas e pela organização como um todo.

Na fase de ação, foi desenvolvida uma proposta de implantação da ferramenta de gestão de pessoas: *Balanced Scorecard* para a empresa REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS. Ainda, o desenvolvimento de uma política de remuneração estratégica, de um programa de avaliação de desempenho individual e a definição de critérios para oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores, através da definição de critérios específicos para plano de carreira.

Por fim, na fase de avaliação, a ideia é que o *feedback* seja realizado sistematicamente e o e redirecionamento das ações, se for necessário, seja definido e aprovado pela empresa.

**DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

A empresa alvo deste estudo é REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS**,** localizada na estrada Buarque de Macedo, 2405, no município de Veranópolis, estado do Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1990, pelos irmãos Ladevir Antônio e Loreno José Guarda, sob a razão social Ladevir Antônio Guarda ME. Conta com 60 colaboradores. É uma empresa de pequeno porte, que busca a profissionalização de seus recursos humanos para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, melhoria de produtividade e possibilidade de medição do desempenho dos resultados gerados pelas pessoas e pela organização como um todo.

É uma empresa voltada à mídia institucional. Atualmente, os resultados de longo prazo às empresas vêm de alto investimento em propaganda institucional. A forte concorrência em todos os setores, está tornando os produtos e serviços cada vez mais parecidos, ficando difícil obter vantagem competitiva através da diferenciação. Por isso, na maioria das vezes, a decisão de compra se deve à força da marca.

Com 22 anos de intensa atuação no mercado brasileiro, a Remo Camisetas vem evoluindo constantemente no que diz respeito à matéria-prima, mão-de-obra e técnicas de produção de serigrafia em tecido. O relacionamento com clientes e fornecedores é cordial, procura-se comprar bem para vender melhor. Com uma estrutura capacitada a Remo consegue atender completamente a necessidade do cliente em até 24 horas, desde a montagem do layout até a entrega do produto final, porém, com algumas limitações em cores de tecidos e serigrafia. Conta com uma logística eficiente, capaz de entregar o material sem transtornos, atrasos ou danificações.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

Sendo assim, o objetivo maior deste estudo é desenvolver uma proposta de implantação da ferramenta de gestão de pessoas: *Balanced Scorecard* para a empresa Remo Camisetas Promocionais. Tem como objetivos secundários, o desenvolvimento de uma política de remuneração estratégica, de um programa de avaliação de desempenho individual. Ainda, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores, através da definição de critérios específicos para plano de carreira.

O desenvolvimento deste estudo está dividido da seguinte forma: definição de um plano de remuneração estratégica, programa de avaliação de desempenho individual, plano de carreira e, por fim, ferramenta de *Balanced Scorecard* para a empresaREMO CAMISETAS PROMOCIONAIS.

**POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS**

 A política salarial tem por objetivo atrair e reter os melhores colaboradores, pois com um bom sistema de recompensas, a organização aproxima os melhores talentos e permite que os que atuam na empresa tenham a vontade de permanecer nos seus cargos. Com ela também há motivação e produtividade, pois os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, além de definir e reforçar cada um dos níveis da hierarquia. Outro ponto positivo da política de remuneração é em relação à forma como os profissionais são remunerados e quais características são valorizadas, construindo uma cultura organizacional.

 Toda a empresa possui uma estrutura organizacional de cargos retratada por um organograma, sendo este, uma composição de órgãos ou posições como as diretorias, gerências, departamentos, seções, etc. Estes por sua vez são divididos por níveis hierárquicos, autoridades e responsabilidades, e em diferentes áreas de especialização, tendo o conhecimento prévio do que cada pessoa faz, ou seja, qual a sua importância e suas tarefas na empresa.

A descrição e a análise de cargos são fases importantes para que uma política salarial seja justa e correta. Para a empresa Remo Camisetas Promocionais, as descrições e especificações de cargos foram desenvolvidas a partir do preenchimento de questionários e entrevistas com líderes e empregados.

 O próximo processo é a avaliação de cargo, que consiste em um sistema que proporciona diferenciar as remunerações por cargos dentro da empresa. Neste estudo, o instrumento utilizado foi o método de avaliação por pontos. É uma técnica quantitativa, no qual se atribui pontos para cada elemento do cargo, diferenciando requisitos e pontuando-os de acordo com sua importância.

Desta forma, é possível proporcionar condições básicas e fundamentais para um equilíbrio interno dos salários, diferenciando cada cargo e suas principais funções, responsabilidades e importância de certos requisitos, tendo uma base correta de remunerar bem. Ao proceder de uma forma cuidadosa nesta etapa, se torna seguro não esquecer que o equilíbrio externo também é de grande importância, isto é, os salários pagos aos mesmos cargos em outras empresas.

A pesquisa salarial é uma das maneiras de maior praticidade para a coleta de dados, o ideal a fazer é analisar as remunerações de outras empresas antes mesmo de definir as estruturas salariais da organização. Para este estudo foi desenvolvida uma pesquisa salarial a partir de dados e informações coletados com o Sindicato das Indústrias do Vestuário e do Calçado do Nordeste Gaúcho.

Sendo assim, para a empresa Remo Camisetas Promocionais, após realizada a pesquisa salarial e avaliação dos cargos por pontos, passa-se para a elaboração de estrutura salarial. O salário de admissão adotado tem como base a decisão do salário mínimo da categoria do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Vestuário de Caxias do Sul e das Indústrias do Vestuário e do Calçado do Nordeste Gaúcho.

Reajustes salariais como o dissídio coletivo são aplicados anualmente no mês de agosto, conforme decisão do Sindicato do Vestuário. Há também um incentivo chamado de qüinqüênio que é pago a partir do quinto ano em que o colaborador exerce suas funções na empresa. Aumentos decorrentes de promoção vertical demonstram o reconhecimento da empresa pela dedicação, conhecimentos e habilidades, o bom desempenho no cargo. Para este caso, as promoções verticais proporcionam ao empregado, um aumento de até 15% sobre o salário nominal.

A promoção horizontal é concedida ao colaborador que se destaca significativamente comparado aos demais ocupantes do mesmo cargo ou equipe, ele deve apresentar aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades, a promoção também é chamada de aumento por mérito no qual é feita anualmente.

**PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA A EMPRESA REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS**

 A avaliação de desempenho individual é de grande importância, pois cada pessoa pode avaliar-se, tendo através disto, resultados para alcançar metas. O próprio colaborador é responsável por seu desempenho e auto-avaliação conforme critérios fornecidos por seu chefe juntamente com a empresa.

Na empresa Remo Camisetas Promocionais, os objetivos da aplicação da avaliação de desempenho são a adequação do indivíduo ao cargo, promoções, incentivos salariais, melhoria das relações humanas, auto-aperfeiçoamento, estímulo a produtividade, *feedback*, motivos para transferência de cargos ou até desligamento da empresa, ajuda a identificar pontos fortes e corrigir suas deficiências, identifica necessidades de treinamento, aproveita o potencial humano da organização podendo formar um banco de talentos.

 O método usado neste estudo é de escalas gráficas. Avalia-se o desempenho através de fatores de avaliação definidos com pontos ou conceitos, os formulários contêm fatores e pontos para cada um. Na Remo, os fatores avaliados no desempenho dos empregados, são: qualidade dos serviços, conhecimento do trabalho, comunicação, relacionamento interpessoal, capacidade de inovação, potencialidade, capacidade de trabalho em equipe e de planejamento.

 Neste caso, a operacionalização da avaliação de desempenho é feita primeiramente pelo colaborador, a auto-avaliação. Posteriormente o superior imediato o avalia, por fim, há um consenso entre os dois resultados. A comunicação do resultado ao colaborador é de fundamental importância, pois além de saber como está se saindo, ele tem condições de melhorar o seu trabalho através da comunicação clara do superior definindo o que espera em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho, além de salientar seus pontos fortes e conversar sobre soluções aos pontos fracos.

 Na Remo Camisetas Promocionais, a aplicação da avaliação é feita ao final do contrato de experiência, verificando se o novo colaborador está se adaptando à empresa e rendendo o que se espera, sendo que, a avaliação é um subsídio para efetivação ou desligamento do indivíduo. Para os colaboradores após o contrato de experiência a avaliação é semestral, acompanhando o comportamento, evolução ou estagnação, servindo para promoções, transferência de função, necessidade de treinamento ou desligamento.

**PLANO DE CARREIRA PARA A EMPRESA REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS**

O desenvolvimento do empregado nas carreiras é resultado da conjugação de dois fatores, a saber, a disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que lhe são oferecidas. Dessa forma o empregado pode delinear sua carreira com base nos requisitos e critérios estabelecidos pelos resultados de sua avaliação de desempenho e pelas especificações constantes da sua descrição de cargos.

Neste Estudo, o tipo de carreira adotado é em “Y”. Esta carreira propicia ascensão profissional do empregado pelo exercício das funções gerenciais ou na sua área de especialidade. A carreira em “Y” é flexível, com opção pela linha gerencial ou técnica. Permite um maior número de pessoas no topo da empresa, sem que, necessariamente, seja aumentada a estrutura organizacional. Normalmente, a adoção da carreira em “Y” implica que a remuneração (salário e benefícios) seja igual, tanto pela linha gerencial como pela linha de especialização técnica/administrativa.

***BALANCED SCORECARD* COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A EMPRESA REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS**

O BSC atribui um grau, pontuação ou marcação, *score*, que mostra o equilíbrio entre os vários elementos importantes da *performanc*e organizacional, seja pelos resultados alcançados ou pelos esperados. Sendo assim, para cada fator da avaliação de desempenho criado para a empresa Remo Camisetas Promocionais relacionou-se indicadores de desempenho.

Os indicadores do BSC estão relacionados à Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. São os objetivos que identificam o crescimento e aprendizagem dos funcionários. Englobam a gestão de pessoas. Voltada para a melhoria contínua no processo estratégico da empresa, esta perspectiva está interessada no futuro: o que a empresa precisa fazer para continuar a agregar valor para seus clientes.

Sendo assim, os indicadores criados são:

|  |  |
| --- | --- |
| Fatores de avaliação de desempenho individual | Indicadores de desempenho – BSC - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento |
| qualidade dos serviços | * treinamento e habilidades dos funcionários;
* índice de empregado satisfeito
 |
| conhecimento do trabalho | * treinamento e habilidades dos funcionários;
* índice de empregado satisfeito
 |
| comunicação | * treinamento e habilidades dos funcionários
 |
|  relacionamento interpessoal | * índice de empregado satisfeito
 |
| capacidade de inovação | **medidas do desempenho de equipe:*** despesas de p & d / receita total;
* investimento em treinamento / cliente.

 idade média das patentes da empresa;* investimento no desenvolvimento de novos produtos / crescimento de faturamento;
* sugestões apresentadas e implementadas
 |
| potencialidade | * produtividade dos funcionários
 |
| capacidade de trabalho em equipe  | * medidas de alinhamento individual e organizacional
 |
| capacidade de planejamento | * nível de satisfação dos clientes em relação a proposta de valor
 |

Figura: relação entre fatores de avaliação de desempenho individual e Indicadores de desempenho – BSC - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Elaborada pela própria autora

Quando se trata de indicadores específicos referentes às questões relacionadas com pessoas, as empresas praticamente não empreendem nenhum esforço para medir os resultados.

Essa deficiência é prejudicial para a organização, pois uma das metas mais importantes para a adoção do Scorecard como referencial de mensuração e gerenciamento é promover o crescimento dos recursos individuais e organizacionais (BECKER, HUSELID & ULRICH, 2001).

Sendo assim, é importante a etapa de acompanhamento e revisão dos indicadores de desempenho constantes da ferramenta de BSC para que os objetivos estratégicos de desenvolvimento dos profissionais da REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS sejam atingidos em sua íntegra.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A política de remuneração estratégica estabelecida de acordo com a avaliação de cargos por pontos e a pesquisa salarial, ocasionou para Remo Camisetas uma evolução em relação à organização dos salários, contribuindo para a melhora na produtividade, ajudando a controlar os custos da empresa, praticando a justiça compensatória para com os colaboradores que se dedicam, otimizando o desempenho não só no indivíduo, como também no coletivo.

Em contra partida, a política de remuneração sozinha poderia ocasionar padrões rígidos e imutáveis, criando uma generalização dos salários para todos os funcionários, sem levar em conta suas diferenças individuais. Com base nesse ponto negativo, criou-se um programa de avaliação de desempenho individual, tornando transparente o desempenho dos colaboradores no alcance das metas tanto individuais como em grupo.

A avaliação mede os fatores como o da qualidade, do conhecimento, da comunicação, do relacionamento, da capacidade e da potencialidade individual. Cada colaborador avaliando seu desempenho juntamente com seu superior imediato faz com que ele saiba como está se saindo, podendo assim melhorar seus pontos falhos. Além da clareza dos resultados com os colaboradores, a avaliação de desempenho individual tornou-se uma ferramenta indispensável para avaliar o colaborador ao terminar o contrato de experiência.

Com base nos resultados a diretoria tem a certeza do mérito salarial, promoções e até transferências de cargos. Ajudou a identificar pontos fortes, e houve até desligamentos com base em resultados negativos, em que o próprio colaborador não se adequou às metas comparado com a sua capacidade. A avaliação individual foi necessária para a empresa REMO CAMISETAS PROMOCIONAIS, as pessoas perceberam que os esforços resultam em resultados favoráveis e conseqüentemente a recompensa financeira, consoante a isso, trouxe a Remo Camisetas a solução de diversos problemas em relação à perda de mão-de-obra, o que está dificultoso conseguir em um ambiente tão competitivo que nos encontramos nesse século.

Em seqüência o plano de carreira colaborou com a valorização dos profissionais da empresa, interligou-se com a missão e visão, abrindo oportunidades de crescimento profissional em funções gerenciais. Neste sentido, para cada setor da empresa está se precisando de volantes capacitados, não há necessidade de contratar alguém de fora da empresa, a oportunidade está lançada para o pessoal interno, a motivação é geral.

Por fim, a implementação do BSC foi considerado um projeto estratégico, o envolvimento da administração foi de fundamental sucesso. Os indicadores estão interligados com cada fator da avaliação de desempenho, identificam o crescimento e aprendizagem dos colaboradores, esta ferramenta mostrou a todos como podem contribuir para o sucesso organizacional, ela descreve a visão do futuro para toda a organização, criando anseios compartilhados. Ao desenvolver uma responsabilidade na perseguição dos objetivos, demonstrou que os colaboradores obtiveram motivação e um maior engajamento na busca de soluções.

# Considerações Finais

# É necessária a constante busca pela excelência estratégica nas empresas, para isso é apresentado o BSC que reformula de modo revolucionário os processos na busca dos objetivos, o engajamento dele com a avaliação de desempenho cria uma cultura preocupada em atingir as metas. Empresa bem organizada, com padrões e metas a seguir, é o caminho glorioso para o sucesso e com resultados compensadores. O que diferencia as organizações uma das outras é modelo de gestão.

A proposta sugerida por meio deste trabalho, para a utilização eficaz do BSC como ferramenta de gestão de pessoas, gera benefícios para o desenvolvimento dos colaboradores, qualidade nos serviços, comprometimento com as propostas, fidelidade com a empresa e garante mão-de-obra qualificada. A efetivação desta implementação inova o pensamento administrativo e faz com que novos desafios sejam lançados com o intuito da melhora contínua.

Conclui-se, então, que o *Balanced Scorecard* voltado a uma ferramenta de gestão de pessoas contribui expressivamente para uma reformulação da cultura organizacional, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

**Referências Bibliográficas**

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark; ULRICH, David. *Gestão estratégica de pessoas com 'scorecard'*: interligando pessoas, estratégia e performance. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan C.Q.; PIZZATO, Fabio. A Gestão de Competências. In: Bitencourt, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras*: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. *A estratégia em ação*: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. *A estratégia em ação*: *balanced scorecard*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Mapas estratégicos *– Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos*: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. *Técnicas de pesquisa*: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTE, João Pedro (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994).

ROBBINS, Stephen P.. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; MELLO, Maria Ivone de. *Projetos de estágio do curso de administração*: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: 1996.

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et AL. *Tendências em recursos humanos.* Porto Alegre: Multimpressos, 2001.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. IN: Ulrich, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos*: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003;

WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert. Case Study Research: Design and Methods. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994