



## **Aprendizagem Organizacional Sob a Perspectiva do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso**

Alice Munz Fernandes, Diego Lazzarotto, Marta Elisete Ventura da Motta, Maria Emilia Camargo, Guilherme Cunha Malafaia

### **RESUMO**

A perspectiva de aprendizagem relacionada ao Balanced Scorecard (BSC) consiste naquela que assegura o desenvolvimento das outras três perspectivas (financeira, clientes e processos internos). Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo identificar a relação existente entre qualificação e treinamento dos colaboradores com a aprendizagem organizacional sob a ótica das competências organizacionais e do BSC. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. Adotaram-se como fonte de coleta de evidências documentos, registros em arquivos e observação participante. Os resultados obtidos demonstraram que o tempo destinado ao treinamento, assim como o incentivo da empresa a formação educacional do colaborador reflete na melhoria da percepção do nível de satisfação deste e, conseqüentemente no clima e aprendizagem organizacional. Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma survey a fim de verificar os fatores não contemplados pelos indicadores de desempenho do BSC e que talvez justificassem parte da relação entre a perspectiva referente ao aprendizado com a aprendizagem organizacional propriamente dita.

**Palavras-chave:** Competências Organizacionais; Indicadores de Desempenho; Balance Scorecard; Aprendizagem Organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

Para manterem-se competitivas no mercado, as organizações contemporâneas investem na criação e compartilhamento de competências sob a forma de um know-how dinâmico (RUAS, 2001). Todavia, a qualificação e habilidades dos indivíduos quando devidamente incentivadas, exploradas e compartilhadas promovem, em um âmbito abrangente, o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desse modo, o aprendizado influencia diretamente no desempenho organizacional, e, portanto, pode ser mensurado. Para tanto, há indicadores de desempenho, que possibilitam a obtenção da medida explícita dos resultados esperados, permitindo verificar o êxito de determinada atividade (HATFIELD, 1994).

O Balanced Scorecard (BSC) configura-se como sendo o método de medição de desempenho comumente utilizado e que por meio de um sistema de comunicação e alinhamento estratégico possibilita a maximização da eficiência e eficácia empresarial (KAPLAN, 1994). Esse modelo é composto por indicadores financeiros e não financeiros e contempla quatro perspectivas distintas, quais sejam: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentre as perspectivas do BSC, a do aprendizado e do crescimento consiste naquela que fornece a infraestrutura que viabiliza a consecução das outras três perspectivas



(KAPLAN; NORTON, 1997). Essa perspectiva define que a eficiência e eficácia organizacional são proporcionais a qualificação e instrução dos colaboradores, refletindo, portanto, na aprendizagem organizacional (MAHOLLAND; MUETZ, 2002), caracterizando-se como propulsora da mudança estratégica (LEITE; PORSSE, 2003).

Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo identificar a relação existente entre qualificação e treinamento dos colaboradores com a aprendizagem organizacional sob a ótica das competências organizacionais e do BSC. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. Adotaram-se como fonte de coleta de evidências documentos, registros em arquivos e observação participante.

Além da introdução, esta pesquisa é composta pelo referencial teórico que aborda aspectos conceituais acerca de competências organizacionais, indicadores de desempenho onde se enfatiza o BSC e sua perspectiva referente ao aprendizado, assim como aprendizagem organizacional propriamente dita. Posteriormente é apresentado o método de pesquisa, contendo sua caracterização e descrição da unidade de análise. Em seguida, apresentaram-se os resultados e, por fim, as considerações finais que contém as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

O A organização é composta por competências e conhecimentos que promovem a coordenação e criação de novas atividades (DOSI; TEECE, 1993). Desse modo, competências organizacionais referem-se ao conjunto de elementos quantificáveis relacionados ao comportamentos e qualificações que os indivíduos possuem (GREEN, 1999) e, que em âmbito organizacional, tornam a empresa eficaz (GRAMIGNA, 2002).

Ruas (2001) afirma que as competências organizacionais materializam-se sob a forma de um know-how duradouro e dinâmico e, desse modo, configura-se como uma fonte para obtenção de vantagem competitiva. Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), competências organizacionais consistem em recursos cuja mobilização e coordenação reflete na maximização da performance organizacional. Também envolvem as rotinas organizacionais e habilidades articuladas (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

No que se refere ao papel do indivíduo, Brandão e Guimarães (2001) salientam que o desempenho individual está intimamente relacionado ao desempenho organizacional. Corroboram ainda afirmando que a estes fatores inserem-se na gestão estratégica, visto que a integração destes subsistemas que abordam inclusive aspectos referentes à remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Com vistas ao exposto, os indicadores de desempenho configuram-se como meios mensuráveis de verificação e avaliação das competências organizacionais. Deste modo, possibilitam a identificação de forças e fraquezas, viabilizando a aderência destas em relação às estratégias da organização (GREEN, 1999).

### **2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO**

Indicadores de desempenho consistem em uma medida explícita de resultados esperados, demonstrando o êxito de determinada atividade (HATFIELD, 1994) por meio da comparação medidas de produtividade com a saída de insumos (DANIELS, 1990).



Configuram-se como a quantificação de características ou atributos de produtos e processos (VELEVA; ELLENBECKER, 2001) visando à obtenção da qualidade (TAKASHINA; FLORES, 1999).

Para Kayano e Caldas (2001), tratam-se de ferramentas de controle que permitem identificar a eficiência e eficácia da gestão, assim como disseminar os dados de desempenho de uma organização (KENNERLEY; NEELY, 2002). Por sua vez, Erickson (2009) conceitua indicadores de desempenho como sendo o conjunto de meios quantificáveis de avaliar a forma como se administra a organização, avaliando o êxito das decisões tomadas a fim de atingir o objetivo principal. Desse modo, os indicadores de desempenho podem ser expressos de forma qualitativa ou quantitativa, cuja complementariedade otimizam seus resultados (GRI, 2009).

Nessa perspectiva, Bortoluzzi (2009) corrobora que os indicadores de desempenho são classificados em financeiros e não financeiros, conforme o contexto em que as organizações estão inseridas, visto que, em determinadas perspectivas, os aspectos intangíveis se sobrepõem aos tangíveis e vice-versa (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Os indicadores financeiros referem-se aqueles extraídos de informações contábeis, ou seja, tratam-se de indicadores de ocorrência (KAPLAN; NORTON, 1997), relacionados a áreas de suprimentos e vendas, por exemplo (LIBONATI; MIRANDA, 2004). Em contrapartida, os indicadores não financeiros consistem naqueles relacionados ao contexto intangível da organização, como por exemplo, satisfação do cliente e habilidades estratégicas (BORTOLUZZI, 2009).

Com vistas a isso, o Balanced Scorecard (BSC) configura-se como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, utilizados para a mensuração do desempenho organizacional (WILLYERD, 1997). Sua relevância é advinda da possibilidade de permitir a organização direcionar seus recursos para o atingimento de metas a curto prazo que traduzem estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

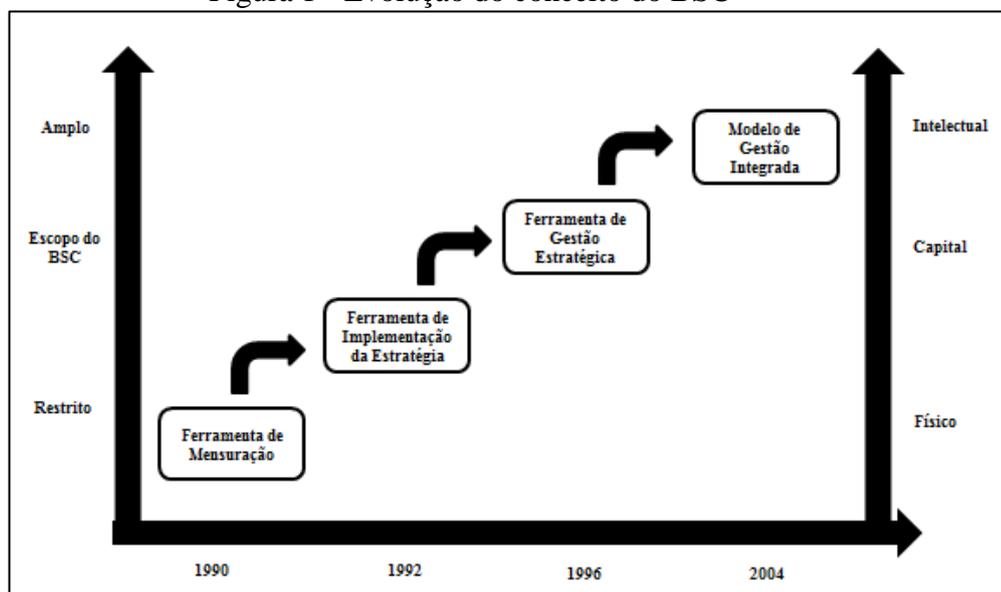
O Balanced Scorecard (BSC) consiste em um modelo de medição de desempenho por meio de um sistema de comunicação e alinhamento estratégico (KAPLAN, 1994). Abrange indicadores financeiros e mensuração de vetores que impulsionam o desempenho futuro sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Scorecard é uma ferramenta nova que permite à alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante, mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o Scorecard cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 284).

O BSC configura-se como a ferramenta de avaliação comumente utilizada para mensuração do desempenho organizacional (WILLYERD, 1997), visto que permite a adequação do planejamento de longo prazo em metas específicas (GENDRON, 1997). Segundo Martins e Costa Neto (1998), o BSC opera como um conjunto composto pelo foco no cliente, melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores e *empowerment* dos empregados. A Figura 1 demonstra a evolução do conceito do BSC.



Figura 1 - Evolução do conceito do BSC



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005, p.27).

Para Olve, Roy e Wetter (2001) o BSC fundamenta-se em três dimensões de tempo, quais sejam: ontem, hoje e amanhã. Nessa perspectiva, Becker, Huselid e Ulrich (2001) ressalta a relevância dos indicadores financeiros e não financeiros na composição do BSC e seu papel de propulsores para a implementação de estratégias organizacionais.

Assim, o BSC possibilita a adoção de um enfoque holístico da gestão de desempenho adaptável às peculiaridades e características de cada local de trabalho (REZENDE, 2003). Abrangem desse modo, em um único relatório as métricas que verificam o atingimento das metas para a geração de valor combinando os recursos organizacionais para a obtenção de vantagem competitiva (COSTA, 2006).

Os indicadores do BSC objetivam enaltecer a importância do capital humano e do desenvolvimento das competências na composição do valor de mercado de uma organização. Desse modo, as organizações que visam obter resultados satisfatórios devem priorizar a utilização de medidas adicionais quanto ao aperfeiçoamento dos processos internos e do aprendizado e desenvolvimento do capital humano (RAFAELI; MULLER, 2007).

O BSC é adaptável a qualquer empresa, independente de porte e/ou segmento, podendo ser utilizado em novas tendências e mudanças de paradigma no processo decisório (DUDIN; FROLOVA, 2015). Esta ferramenta possibilita a avaliação da relação existente entre qualidade e custo (BROCCARDO, 2015).

Com vistas ao exposto, este estudo focalizou na perspectiva do aprendizado e do crescimento, que, segundo Kaplan e Norton (1997), consiste naquela que fornece infraestrutura que viabiliza a consecução das outras três perspectivas. Indo mais além, Maholland e Muetz (2002) corroboram que esta perspectiva define que a eficiência e eficácia organizacional são proporcionais a qualificação e instrução dos colaboradores, refletindo, portanto, na aprendizagem organizacional.



## 2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O aprendizado é representado em âmbito organizacional como uma forma das empresas não apenas sobreviverem aos tempos turbulentos, como também adquirirem vantagem competitiva (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Isso se justifica pelo fato do conhecimento ser considerado o ativo mais importante para o sucesso de uma organização e, ao mesmo tempo, o mais difícil de ser gerenciado (DAVENPORT, 1998).

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), aprendizagem organizacional fundamenta-se na premissa de que uma organização consiste em um sistema capaz de um “pensamento coletivo”, visto que “a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas” (KIM, p. 66, 1996). Segundo Akgün, Lynn e Byrne (2003), essa situação advém do capital social, relacionado à cultura organizacional.

Nolan, Goodstein e Pfeiffer (1993) salientam que a aprendizagem organizacional ocorre em âmbito grupal, por meio de treinamentos e qualificação. Segundo os autores, o aprendizado emerge quando os indivíduos compartilham conhecimentos e sentem-se motivados a fazê-lo. Indo mais além, Sinkula, Baker e Noordwier (1997) consideram o comprometimento como fator imprescindível para a aprendizagem organizacional.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada configurou-se como quali-quantitativa. A etapa quantitativa refere-se aos dados relacionados ao número de treinamentos e de funcionários, assim como a evolução temporal desses indicadores. Por sua vez, a etapa qualitativa relaciona-se a análise destes dados e dos protocolos de observação, visto que possibilita a investigação de fenômenos em profundidade e de forma detalhada (PATTON, 1987; BRYMAN, 1988). Essa abordagem de pesquisa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011, p. 41).

Quanto à finalidade, a pesquisa foi definida como exploratório-descritiva, pois objetivou proporcionar familiaridade com o problema (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1967). Provoca o aprofundamento do conhecimento do pesquisador em relação ao tema estudado (RICHARDSON, 1999), servindo como ponto inicial para pesquisas futuras (COLLIS; HUSSEY, 2005), assim como possibilita a descrição, classificação e interpretação dos dados obtidos (RUDIO, 1985).

O procedimento técnico adotado consistiu em estudo de caso, que, segundo Yin (2015) permite a investigação de determinado objeto ou fenômeno considerando o contexto em que este está inserido. Em relação ao número de unidade de análise, foi classificado como único, devido à possibilidade de acesso a informações potencialmente restritas (DENZIN; LINCOLN, 1994).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa adotada como objeto de estudo foi fundada no ano de 1954 no município de Caxias do Sul-RS. Atua no ramo metalúrgico e é classificada como sendo de médio porte (faturamento anual superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões), segundo critérios de classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2015).



Atualmente a empresa é líder nacional no segmento de mercado automotivo, agrícola e aeronáutico de reposição, exportando seus produtos para mais de 40 (quarenta) países. Desenvolve desde itens especiais e protótipos até grandes volumes para o mercado OEM com diversos produtos. Deste modo, atua junto com oficinas mecânicas, retíficas de motores e autopeças, executando também serviços de usinagem de alta precisão.

### **3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Como fonte de coleta de evidências utilizaram-se documentos, registros em arquivos e observação-participante. Segundo Yin (2015) a adoção de fontes múltiplas de evidências consiste no primeiro princípio a ser seguido para a realização de um estudo de caso, pois maximiza a validade do construto e veracidade da pesquisa.

Os documentos elencados referiram-se a notas fiscais de treinamentos. Os registros em arquivos foram compostos por resultados de pesquisas de clima organizacional e indicadores de gestão. Por sua vez, a observação participante permite acesso a eventos e/ou grupos que viabilizam o estudo (YIN, 2015), enfatizando a percepção do funcionamento e avaliação das variáveis consideradas nesse estudo. Ressalta-se que os documentos e registros e arquivos compreendem o período de 2010 até 2014.

A observação participante, por sua vez, ocorreu por meio de protocolo de observação semiestruturado contendo aspectos relacionados à percepção da satisfação e cordialidade no ambiente de trabalho, práticas de compartilhamento de conhecimento tácito entre os colaboradores e rotinas empresariais. Ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2015.

Para análise dos dados qualitativos, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que por meio da omissão de trechos irrelevantes possibilita a categorização das respostas (FLICK, 2009; BARDIN, 2011). Por sua vez, os dados quantitativos foram compilados e tabulados por meio de planilhas eletrônicas e gráficos. Posteriormente foram aplicadas técnicas de estatística descritiva relacionadas à frequência e porcentagem.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados obtidos demonstram que no ano de 2014, a empresa não possuía uma sistemática de gestão pessoas baseada em competências. Além disso, os perfis de cargos eram elaborados conforme as necessidades industriais e na mesma proporção em que o processo evoluía tecnologicamente.

No que se referem à área administrativa, os perfis de cargo eram ajustados fundamentados em demandas da organização. Desse modo, não havia uma padronização de requisitos obrigatórios e desejáveis, de modo que a empresa adequava os requisitos para contratação de novos funcionários de acordo com as necessidades existentes. Em relação ao clima organizacional, constatou-se que a empresa comumente não realizava avaliações referentes ao ambiente de trabalho, relacionamento entre colegas e a chefia direta, assim como assuntos referentes a oportunidades e possibilidades de melhorias.

Ao longo do tempo verificou-se que a organização percebeu a necessidade de padronizar e monitorar o sistema de gestão das áreas estratégicas a fim de maximizar os resultados positivos para manter-se competitiva no mercado. Neste sentido, foi adotado o sistema de gestão baseado no BSC, onde inicialmente foram detalhadas as metas, de acordo com o planejamento estratégico anual. Desse modo, cada área estratégica (comercial, suprimentos, produção, engenharia, contabilidade, qualidade, financeiro e recursos humanos)



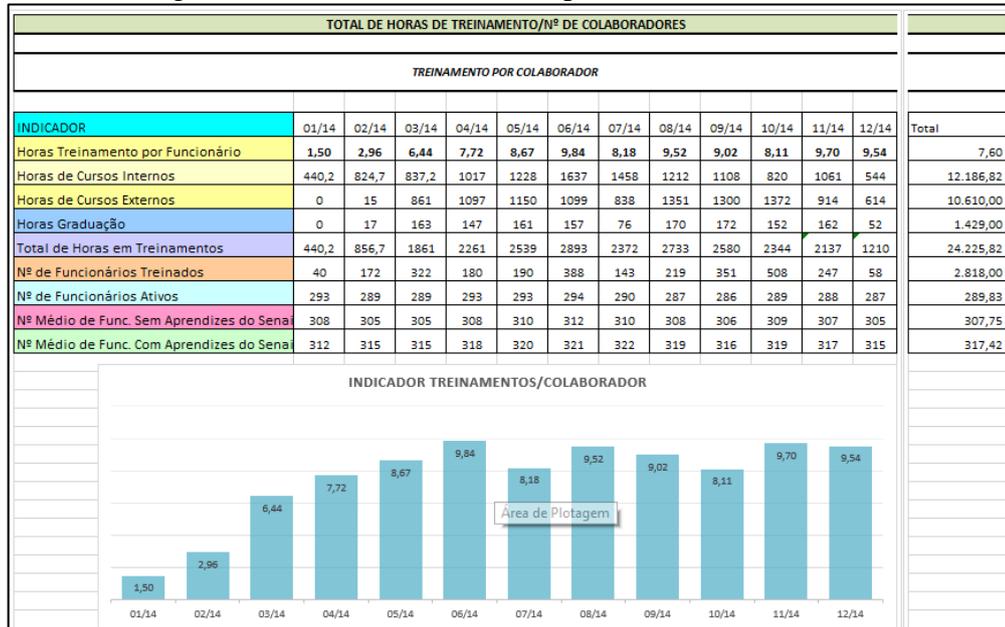
passou a ter suas metas desdobradas em indicadores de performance com ênfase no conceito BSC.

No que diz respeito às competências organizacionais, a empresa trabalhou de forma a identificar quais os fatores-chaves necessários para que cada área desempenhasse as suas competências de forma eficiente e eficaz. Todavia, as competências identificadas foram subdivididas em obrigatórias e desejáveis para cada função, onde toda contratação de novos funcionários deveria atender aos requisitos específicos, bem como passou a ser elaborado uma matriz de treinamento de adequação a função.

Assim, a empresa passou a disponibilizar mensalmente 1% do faturamento líquido para a realização de cursos e auxílio estudantil, com o objetivo realizar as adequações necessárias e incentivar profissionais de áreas chaves a concluir ou até mesmo ingressar no ensino superior. Neste momento passou a subsidiar 40% dos colaboradores que ingressassem nos cursos de engenharia mecânica, de produção e elétrica, face à dificuldade de encontrar no mercado profissionais com formação nestas áreas.

Após dois anos do desenvolvimento desta cultura, o número de horas mensais de treinamento por funcionário passou de 1h50min para 8h. Desse modo, potencializou-se a performance das áreas envolvidas, refletindo na minimização de perdas com refugos e crescimento do faturamento líquido da empresa advindo da entrega de respostas aos clientes em tempo hábil. A Figura 2 demonstra o tempo dispendido mensalmente para treinamento por colaborador no ano de 2014.

Figura 2: Horas em treinamento por funcionário em 2014



Fonte: Resultados da pesquisa.

Verificou-se que o processo de maximização das competências por meio dos planos de carreira e qualificação profissional, refletiu diretamente nos resultados. Isso se deve a ampliação do conhecimento cognitivo nas áreas chaves, refletindo, conseqüentemente na otimização da produção e do tempo com padrões de qualidade.



A partir do ano de 2012, a organização passou a mensurar o nível de satisfação de seus colaboradores com o objetivo de identificar os aspectos percebidos como positivos, assim como os fatores que geram descontentamento e afetam a motivação no ambiente de trabalho. Assim, o setor de recursos humanos ao final de cada ano, aplica aos colaboradores uma pesquisa composta por um conjunto de questões envolvendo aspectos relacionados à gestão, liderança, ambiente físico, motivação, credibilidade e segurança.

No primeiro ano de pesquisa, os resultados obtidos demonstraram uma média de satisfação correspondente a 61,8%. As pesquisas posteriores foram realizadas por setor organizacional, permitindo identificar os fatores de insatisfação e, desse modo, realizar a tomada de decisão por meio de ações direcionadas a fim de ocasionar a maximização da eficácia empresarial. Os resultados das duas pesquisas subsequentes (2013 e 2014) indicaram um acréscimo de 2,3% e 13,4%, respectivamente, em relação a 2012.

Desse modo, percebeu-se que a maximização do investimento em treinamento e qualificação eleva o nível de satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é reflexo do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos indivíduos que integram a organização que, quando eficientemente explorada e incentivada, resulta na melhoria dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Confrontando os achados com as pesquisas realizadas por Huang (2009) que constatou que o emprego de uma hierarquia analítica na priorização das medidas contidas no BSC e, conseqüentemente nas estratégias organizacionais pode viabilizar o surgimento de um sistema mais eficiente para o apoio à tomada de decisão baseada no conhecimento e aprendizado dos indivíduos.

No que se refere à aprendizagem e percepção de poder, Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006) constataram que, no âmbito gerencial, esta se relaciona como o poder, realização e afiliação. Nesse sentido, indivíduos detentores de aprendizagem convergente sentem maior necessidade de poder indicando a minimização da necessidade de realização.

No âmbito da manufatura, Zanandrea, Panosso e Motta (2014) constataram que a perspectiva da aprendizagem contribui para a maximização do desempenho financeiro da organização. Todavia, os autores reconheceram a imprescindibilidade da existência de uma comunicação eficiente, sobretudo na etapa de planejamento, quando a aprendizagem é potencializada.

A pesquisa realizada por Valmohammadi e Ahmadi (2015) identificou, por meio de técnicas estatísticas, que práticas de gestão do conhecimento afetam positivamente e significativamente a perspectiva do crescimento e aprendizagem do desempenho organizacional. Do mesmo modo, a pesquisa destes autores confirmou que técnicas e práticas relacionadas à gestão do conhecimento e a aprendizagem interferem positivamente e de forma significativa no desempenho global da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A existência das organizações é justificada pela obtenção de desempenho. Desse modo, objetivando a maximização dos resultados, os indicadores de desempenho surgem como uma forma de viabilizar a mensuração do que foi obtido, assim como a comparação com o que foi planejado.

Dentre a diversidade de indicadores existentes, o BSC configura-se como aquele que permite a verificação de metas a curto prazo para a adequação as estratégias organizacionais



de longo prazo. Por ser composto por uma série de indicadores específicos, sejam estes financeiros e/ou não financeiros, consiste na medida de desempenho comumente utilizada pelas empresas. Todavia, a perspectiva desse indicador referente ao aprendizado consiste naquela capaz de assegurar o desenvolvimento das outras três perspectivas (financeira, do cliente e dos processos internos).

Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo identificar a relação existente entre qualificação e treinamento dos colaboradores com a aprendizagem organizacional sob a ótica das competências organizacionais e do BSC. Por meio de um estudo de caso, verificou-se que o tempo destinado ao treinamento, assim como o incentivo da empresa a formação educacional do colaborador reflete na melhoria da percepção do nível de satisfação deste e, conseqüentemente no clima e aprendizagem organizacional.

Reconhecem-se as limitações desta pesquisa relacionadas à impossibilidade de generalização dos achados, assim como o fato de não ter sido realizadas entrevistas, o que não permitiu comparar os dados coletados por meio de documentos, registros em arquivos e observação-participante, com uma fonte de evidência cuja natureza viabilizaria o aprofundamento dos aspectos considerados.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma *survey* a fim de verificar os fatores não contemplados pelos indicadores de desempenho do BSC e que talvez justificassem parte da relação entre a perspectiva referente ao aprendizado com a aprendizagem organizacional propriamente dita.

#### REFERÊNCIAS

AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a sócio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-868, 2003.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Classificação de porte de empresa**. 2015. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)> Acesso em 20 set. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. In: ISS International Joseph A. Schumpeter Society Southern Conference, n. 12, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ISS International Joseph A. Schumpeter Society, 2008.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, 2001.



- BROCCARDO, L. The Balance Scorecard implementation in the Italian health care system: some evidences from literature and a case study analysis. **Journal Health Management**, v. 17, n. 1, p. 25-41, 2015.
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, A. P. P. da. conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006. **Balanced Scorecard:**
- DANIELS, B. Performance Indicators. **Work Study**, v. 39, n. 5, p. 22-26, 2009.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1988.
- DENSYN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publication, 1994.
- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competence and the boundaries of the firm. **CCC Working Paper**, Berkeley, v. 93, n. 11, 1993.
- DUDIN, M. N.; FROLOVA, E. E. The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. **Asian Social Science**, v. 11, n. 3, p. 282 -288, 2015.
- ERICKSON, S. G. Performance indicators. **Safety Science**, v. 47, n. 4, p. 468-468, 2009.
- ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, 2006.
- FERNANDES, B. H. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, 2006.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HATFIELD, J. M. **Developing performance measures for criminal justice programs**. **Assessment and Evaluation Handbook Series**, n. 2, 1994.



HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUANG, H. C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: a Balanced Scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, p. 209-218, 2009.

KAPLAN, R. S. Management accounting, 1984-1994: Development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, Reino Unido: CIMA, v. 5, n. 3-4, p. 247-260, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYANO, J.; CALDAS, E. L. **Indicadores para o diálogo.** São Paulo: Polis/Programa Gestão Pública e Cidadania/AESP/FGV, 2001.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. D. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 1, p. 1222-1245, 2002.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-45, 1993.

LEITE, J. B. D.; PORSE, M. C. S. Competição baseada em competências aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, 2003.

LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C. Medidas utilizadas na avaliação do desempenho da área de suprimentos: um estudo exploratório. **UnB Contábil**, Brasília-DF, v. 7, n. 1, p. 85-103, 2004.

MAHOLLAND, L.; MUETZ, P. **A Balanced Scorecard approach to performance measurement.** Government Finance Review, St. Charles: Illinois, 2002.

NOOLAN, T.; GOODSTEIN, L.; PFEIFFER, W. **Create and maintain a learning Organization.** São Paulo: Campos, 1993.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation.** Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, 2007.



REZENDE, J. F. de. C. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA J. R. M. M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDWIER, T. A framework for Market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, 1997.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VALMOHAMMADI, C.; AHMADI, M. The impact of knowledge management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 1, p. 131-159, 2015.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. Indicators of sustainable production: framework and methodology. **Journal of Cleaner Production**, v. 9, p. 519–549, 2001.

WILLYERD, K. A. Balancing your evaluation act. **Training**, n. 34, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANANDREA, G.; PANOSSO, O.; MOTTA, M. E. V. Aprendizagem organizacional na área de produção: estudo de caso em uma empresa recapadora de pneus. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 2, n. 1, 2014.