

O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE TALENTOS, ALINHADOS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Adriano Stradiotto, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Cascavel, Paraná, Brasil, adriano.stradiotto@gmail.com
Ronaldo Bulhões, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE Cascavel, Paraná, Brasil, ronaldopbulhoes@gmail.com

Resumo

Os profissionais sempre serão um fator chave de sucesso para qualquer organização. Deles dependerá diretamente a capacidade das empresas em conseguirem atender as necessidades de seus clientes e de sobreviverem em um mercado competitivo. Consciente dessa realidade, a Wiki Soluções deseja aprimorar o seu processo de recrutamento e seleção de talentos, buscando sua sustentabilidade enquanto negócio, e o presente estudo busca colaborar com essa necessidade. Para tal, procura identificar quais seriam as características profissionais desejáveis aos candidatos recrutados, buscando atender os objetivos estratégicos da organização. Para declaração desses objetivos estratégicos foram exploradas as quatro perspectivas do Balanced Scorecard – BSC para o negócio da Wiki Soluções, as quais sejam a perspectiva Financeira, Clientes, Processos Internos, e Inovação e Aprendizado. Como resultado, obteve-se a descrição dessas características profissionais, além da sugestão de criação de indicadores para que essas características também possam ser monitoradas junto ao quadro de profissionais ao longo de sua carreira na empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard - BSC. Sustentabilidade Empresarial. Recrutamento e Seleção.

1 INTRODUÇÃO

O tempo passa, a sociedade muda, a tecnologia avança, mas existe uma verdade imutável no mundo dos negócios: as organizações serão sempre formadas por pessoas, sendo empregadas por outras pessoas, produzindo bens e serviços para, ainda, outras pessoas. Mesmo com todo o avanço tecnológico que se vislumbra, as empresas sem as pessoas que as constituem não passam de grandes conjuntos de ferramentas, capital, tecnologias, móveis e imóveis, incapazes de produzir, servir, gerar bens e riquezas.

Diante dessa constatação, temos que o capital humano é necessidade vital para qualquer organização, e dele depende grande parte do sucesso ou insucesso de um negócio. Para garantia do sucesso da empresa, é fundamental que os profissionais que nela atuam possuam valores muito alinhados com a cultura e os objetivos estratégicos dessa organização. É muito difícil separar, inclusive, o comportamento das pessoas do comportamento das organizações. Afinal, as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Bayão e Rocha (2014), “o objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. A criatividade, o potencial, o aprendizado e a vontade de cada pessoa vencer

são valores humanos insubstituíveis, por mais que a tecnologia tenha avançado na era globalizada, as máquinas jamais substituirão a diversidade e capacidade humana em se adaptar dentro de uma organização.”

Quando se olha para o segmento de Tecnologia da Informação, por exemplo, este tem como um de seus fatores críticos de sucesso a capacidade de conquistar e de reter talentos, que irão impactar diretamente nos produtos e serviços da organização, e, conseqüentemente, em seu sucesso junto ao mercado.

Mas como uma organização pode garantir que estará recrutando os melhores profissionais para o seu negócio, e que estes estejam perfeitamente alinhados às suas necessidades estratégicas? Com relação ao recrutamento dos melhores profissionais, esta atividade demanda a análise criteriosa do currículo dos candidatos e a aplicação de ferramentas para avaliar o conhecimento técnico de cada um. A validação do seu alinhamento em relação às estratégias empresariais, no entanto, pode exigir uma análise mais abrangente, contemplando as visões estratégicas dessa organização. Para tal, é necessário que a empresa possua suas estratégias bem declaradas e estruturadas, para que essa análise se torne possível. Uma das possibilidades de estruturação e declaração dessas estratégias é a ferramenta de BSC, conforme vemos a seguir.

Conforme definido por Kaplan e Norton, em 1990, o método denominado Balanced Scorecard (também conhecido pela sua sigla BSC) foi desenvolvido para aplicação em organizações orientadas para a estratégia, possibilitando a utilização de sistemas de medição de desempenho como gerenciamento estratégico. Para tal, equilibra indicadores financeiros e não-financeiros para avaliar o desempenho de processos e ferramentas, bem como analisar sua aderência aos objetivos estratégicos da organização (RODRIGUES, 2006).

Fornecendo uma estrutura e uma linguagem voltadas à comunicação da missão e da estratégia, o BSC utiliza métodos de medição alinhados às estratégias da organização, comunicando a todos os envolvidos na empresa sobre os caminhos para o sucesso atual e futuro. Demonstrando claramente os resultados desejados pela organização, bem como os impulsionadores para o atingimento desses resultados, a alta gestão das organizações busca canalizar as energias, as habilidades e o conhecimento específico das pessoas em toda a organização na busca desses objetivos de médio e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996).

A estrutura do BSC considera visões financeiras e não-financeiras, possibilitando se considerar objetivos de curto e longo prazo. Assim, permite uma concepção estratégica de forma mais ampla e abrangente para a empresa, ao invés de basear-se apenas em indicadores financeiros. Busca estabelecer metas em quatro perspectivas, as quais sejam (JESUS, 2007):

- a) Perspectiva Financeira;
- b) Perspectiva do Cliente;
- c) Perspectiva dos Processos Internos da Empresa; e
- d) Perspectiva de Inovação e Aprendizado.

Segundo Rodrigues (2006), a Perspectiva Financeira busca identificar como a organização deve se apresentar para seus investidores, para que consiga ser financeiramente realizada. Considerando o objetivo final das organizações, que é a melhoria contínua de seu resultado financeiro, busca manter o alinhamento entre o objetivo financeiro e a estratégia da organização (JESUS, 2007). A Perspectiva Financeira está ligada, ainda, ao acompanhamento dos custos da organização, e segundo Bulhões (2014), “para se garantir bons resultados, alcançar os lucros esperados pelo empresário e se tornar competitivo no mercado é necessário conhecer

bem e controlar, dentre outras coisas, os custos de operação de seu negócio. Entende-se por custos a soma dos valores gastos com aluguel, aquisição e manutenção das máquinas, aquisição de matéria prima, despesas com energia elétrica, água, telefone, salários, comissões de vendas, impostos etc. A gestão de custos torna-se, portanto, ferramenta essencial para o bom andamento dos negócios.” Sabemos que os colaboradores tem impacto direto nos custos de uma organização, seja através da racionalização dos custos operacionais quanto com relação ao montante investido em salários e benefícios pela empresa.

A Perspectiva do Cliente busca analisar o comportamento entre a organização e seus clientes, buscando alcançar o posicionamento desejado, e a Perspectiva dos Processos Internos da Empresa, analisa em quais processos de negócio a organização deve se sobressair, para satisfazer os interesses de seus acionistas e clientes (RODRIGUES, 2006).

Com relação à Perspectiva de Inovação e Aprendizado, essa possui como missão entender como a organização poderá sustentar sua capacidade para o aprimoramento contínuo, buscando atingir seus objetivos estratégicos (RODRIGUES, 2006). Essa perspectiva tem como objetivo planejar o crescimento e investir no futuro da empresa, com base na orientação do aprendizado e do crescimento organizacional. Nela são tratados aspectos como inovação e planejamento, para que a organização consolide seus diferenciais e evolua nos demais aspectos. Normalmente baseia-se em indicadores ligados à capacidade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, motivação, empowerment e alinhamento (JESUS, 2007).

Ainda nesta Perspectiva de Inovação e Aprendizado, temos a visão da construção do conhecimento organizacional. Esse conhecimento é formado pelo relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito (conhecimento pessoal, formado pelo know-how subjetivo, insights e intuições, frutos de longos períodos de trabalho em determinada atividade) e o conhecimento explícito (conhecimento formal, disponível em fórmulas matemáticas, regras, especificações, etc.). Ambos os conhecimentos são complementares, e a transformação do conhecimento tácito em explícito é fator primordial para a perpetuação das organizações, uma vez que possibilita a inovação e o desenvolvendo de novos produtos e serviços (CHOO, 2003).

O alinhamento das estratégias organizacionais conforme essas quatro perspectivas do BSC potencializa a atuação das unidades estratégicas de negócios das organizações. Possibilita o agregamento de assuntos comuns que permeiam as unidades de negócios, serviços corporativos compartilhados, e interações e transações entre elas, desenvolvendo vantagens competitivas em determinados segmentos de mercado. As sinergias identificadas devem ser explicitamente identificadas e comunicadas nos objetivos dessas unidades de negócios (KAPLAN; NORTON, 1996).

2 CONTEXTO INVESTIGADO

A Wiki Soluções e Desenvolvimento é uma empresa jovem, e que iniciou suas atividades operacionais em Março de 2014, na cidade de Cascavel – PR. Atua dentro da estrutura física do Grupo Truckvel, às margens da BR-277, o qual possui mais de 39 anos de atuação no ramo de cronotacógrafos e implementos rodoviários.

Através da parceria e representação das empresas multinacionais Continental/VDO e Mix Telematics, a Wiki atua provendo soluções de rastreamento e telemetria de frotas para todo o Brasil, e em especial para o Paraná, onde possui forte presença regional. Além da sede em Cascavel, também está presente nas sedes do Grupo Truckvel nas cidades de Guarapuava, Ponta Grossa, Londrina e Maringá.

Desde sua fundação atende a clientes de todos os portes, desde usuários individuais até grandes frotas, como as que pertencem à Cooperativa Copacol e à Empresa Rodovia das Cataratas, por exemplo. Além de fornecer e instalar os equipamentos de rastreamento e telemetria nos veículos de pequeno, médio e grande portes, também provê os serviços de rastreamento de frotas e de consultoria em telemetria, acompanhando os indicadores de dirigibilidade fornecendo capacitação aos motoristas dos clientes visando minimizar os custos com combustível, pneus e manutenção dos veículos. Ao mesmo tempo, busca garantir a minimização dos riscos com acidentes e danos a cargas, através do monitoramento do modo de dirigir de cada profissional.

Além do fornecimento de produtos e serviços, também atua com o desenvolvimento de projetos de equipamentos de telemetria e de comunicação veicular, atendendo a demandas específicas do mercado.

Para tal, conta com uma estrutura de 10 profissionais, distribuídos nas áreas técnica, comercial e administrativa. Realiza suas instalações e desenvolvimentos com pessoal próprio, utilizando-se de parcerias estratégicas diante de necessidades específicas.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Apesar de ser uma empresa jovem, a Wiki Soluções rapidamente conseguiu conquistar seu lugar no mercado onde atua e, potencializada por suas parcerias estratégicas, consolidou contratos de fornecimento e de serviços de rastreamento e telemetria com importantes empresas. Por se tratarem de produtos e serviços que envolvem alta tecnologia, lançando mão das mais modernas técnicas de modelagem eletrônica e de softwares a nível internacional, acabam demandando profissionais que sejam capazes de absorver e conviver com essa alta tecnologia. Esse perfil também é interessante e demandado pelos sólidos clientes na carteira de negócios da Wiki Soluções. Ao mesmo tempo, sendo uma empresa jovem e inovadora, demanda de seus profissionais posturas e atitudes dinâmicas, e que estejam sintonizadas com os objetivos estratégicos da empresa.

O recrutamento da grande maioria dos profissionais da empresa é realizado em Cascavel e região, uma vez que o centro de suas operações encontra-se nesta cidade. Nos demais pontos de presença da Wiki (Guarapuava, Ponta Grossa, Londrina e Maringá) e em projetos fora do Paraná, as atividades são desenvolvidas localmente por parceiros estratégicos de negócio e, ocasionalmente, os profissionais deslocam-se de Cascavel para ações pontuais.

Mesmo contando com 9 instituições de ensino superior, além das graduações existentes nas cidades à sua volta, Cascavel disponibiliza um número limitado de profissionais com as características ideais às empresas que atuam no segmento da Tecnologia da Informação e Comunicação, como a Wiki Soluções. Tanto tecnicamente quanto no quesito postura profissional, a disponibilidade de candidatos realmente habilitados é limitada, o que exige ainda mais assertividade nos processos

de recrutamento e seleção de profissionais. Essa assertividade impacta diretamente no sucesso e na permanência do profissional dentro da organização, valorizando o investimento da empresa em sua contratação e capacitação, além de garantir a entrega aos clientes de produtos e serviços realmente alinhados com as estratégias da empresa.

Dentro deste contexto, a Wiki Soluções tem como necessidade obter o máximo de sucesso nos seus processos de recrutamento e seleção de pessoas, garantindo a composição de sua equipe profissional de forma muito competente e alinhada aos seus objetivos estratégicos.

3 INTERVENÇÃO PROPOSTA

A intervenção proposta busca oferecer alternativas para garantir um recrutamento assertivo de profissionais, buscando agregar talentos alinhados aos objetivos estratégicos da Wiki Soluções. Para isso, buscar-se-á apresentar ferramentas para o desenvolvimento de um processo de recrutamento de profissionais dentro das necessidades da organização, através das perspectivas do BSC.

Para tal, propõe-se uma abordagem moderna de recrutamento e seleção de talentos, baseada nos interesses estratégicos e nas necessidades profissionais da Wiki Soluções. Os conceitos básicos são apresentados na figura 1, abaixo:

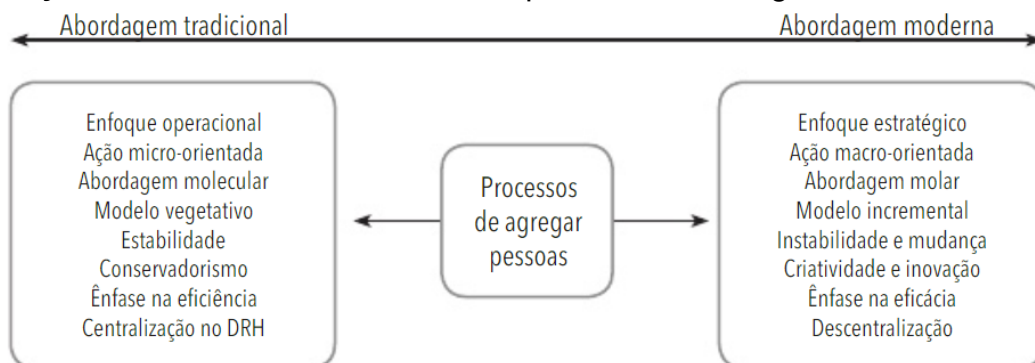


Figura 1 – Abordagens de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Como fica claro na figura 1 acima, a abordagem moderna de recrutamento e seleção de pessoas baseia-se na busca por profissionais que estejam alinhados com a estratégia da organização, buscando também perfis dinâmicos, criativos e inovadores, exatamente o que a Wiki Soluções procura. Nele, cada candidato é tratado como se viesse a se tornar o futuro presidente da empresa – fato que pode vir a ocorrer, caso o processo seja bem sucedido (CHIAVENATO, 2014).

Os aspectos comportamentais dos candidatos voltados à criatividade e inovação, além de sua competência técnica para a função, poderão ser mensurados por testes seletivos de cunho técnico e psicométrico, além da análise curricular, não cabendo explicitá-los no presente estudo. Entretanto, a busca pelo alinhamento desses profissionais com relação aos aspectos estratégicos da organização pode ser aprimorada, através dos conceitos de perspectivas estratégicas trazidos pela ferramenta BSC. Cabe ressaltar, ainda, que o perfil dos profissionais a serem recrutados deve ser compatível às necessidades de desempenho atual e futuro, podendo esse perfil variar entre técnico, administrativo, operacional ou gerencial

(FNQ, 2014).

Como apresentado na Introdução do presente estudo, o conceito do BSC (Balanced Scorecard) é baseado na análise de quatro perspectivas estratégicas da organização as quais sejam: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos da Empresa, e Perspectiva de Inovação e Aprendizado.

Para cada uma dessas perspectivas, tem-se a apresentação das necessidades e expectativas estratégicas da empresa, as quais necessitam ser supridas por todos os componentes da organização para alcance dos objetivos planejados.

De uma forma genérica, a análise e correlação das perspectivas estratégicas de uma empresa podem ser demonstradas conforme a figura 2 abaixo:

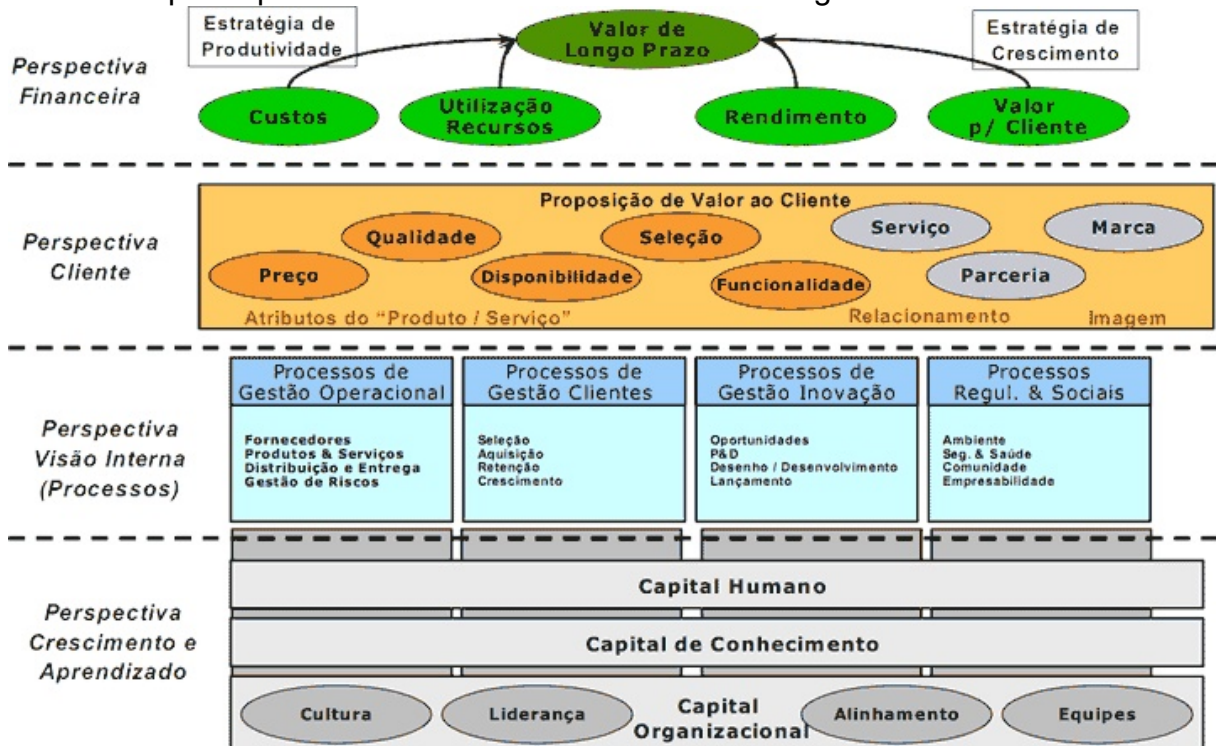


Figura 2: Perspectivas Estratégicas do BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Particularmente no caso da Wiki Soluções, propõe-se a avaliação dos candidatos no processo de recrutamento e seleção quanto ao potencial de atendimento aos objetivos estratégicos no quadro 1 abaixo, buscando garantir que o seu perfil esteja alinhado com as necessidades estratégicas da empresa.

Quadro 1: Objetivos Estratégicos da Wiki Soluções

Perspectivas Estratégicas	Objetivos Estratégicos
- Perspectiva Financeira	- Aumentar as vendas; - Aumentar os resultados financeiros; - Diminuir os custos operacionais;
- Perspectiva do Cliente	- Atrair novos clientes; - Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços prestados; - Aumentar a satisfação “pós-venda” dos clientes;
- Perspectiva dos Processos Internos	- Compreensão dos clientes; - Diminuição de problemas operacionais; - Aumento da efetividade da equipe;
- Perspectiva de Inovação e Aprendizado	- Transformação de conhecimento tácito em explícito; - Criação de produtos e serviços inovadores; - Manter posicionamento de liderança tecnológica;

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Buscando garantir que os profissionais recrutados possam atender aos objetivos estratégicos da Wiki Soluções, sugere-se que sejam buscados perfis profissionais que estejam alinhados com as seguintes características, conforme quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Características Profissionais X Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Características Profissionais
- Aumentar as vendas; - Aumentar os resultados financeiros; - Diminuir os custos operacionais;	- Foco no negócio; - Capacidade de argumentação; - Resiliência; - Salário dentro da realidade de mercado; - Conforto com remuneração variável; - Eliminação de desperdícios;
- Atrair novos clientes; - Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços prestados; - Aumentar a satisfação “pós-venda” dos clientes;	- Simpatia e empatia; - Foco no cliente; - Comprometimento com a entrega; - Capacidade de desenvolver relacionamentos;
- Compreensão dos clientes; - Diminuição de problemas operacionais; - Aumento da efetividade da equipe;	- Conseguir ouvir, compreender e se expressar; - Saber trabalhar em equipe, com rapidez e assertividade; - Trabalhar orientado por metas e objetivos;
- Transformação de conhecimento tácito em explícito; - Criação de produtos e serviços inovadores; - Manter posicionamento de liderança tecnológica;	- Saber compartilhar conhecimentos; - Capacidade de atuar de forma autodidata; - Inspiração pela inovação; - Criatividade; - Manter-se atualizado tecnologicamente e em relação ao mercado;

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

4 RESULTADOS ESPERADOS

Para avaliação dos resultados a serem obtidos com o recrutamento e seleção orientados pelos objetivos estratégicos da Wiki Soluções, sugere-se o desenvolvimento de indicadores para cada uma das características profissionais acima relacionados. O uso de indicadores valida, inclusive, os resultados de análise estratégica segundo a ferramenta BSC.

É importante que esses indicadores sejam criados conforme as necessidades e interpretações específicas da empresa. Por exemplo: como avaliar o grau de simpatia de um profissional? E de empatia? E quanto ele consegue manter o foco no cliente? Certamente haverão muitos aspectos qualitativos de avaliação, com base na percepção dos avaliadores.

Através da elaboração de um formulário com critérios objetivos de avaliação para essas características profissionais, bem como da inclusão de aspectos subjetivos a serem avaliados, espera-se um processo mais assertivo de recrutamento e seleção dos profissionais da Wiki Soluções.

Ao mesmo tempo, cabe ressaltar que esses critérios devem sofrer constante avaliação, para que se garanta sua adequação aos objetivos estratégicos da empresa. Assim como o mercado é dinâmico, também o posicionamento estratégico das empresas sempre deve ser reavaliado diante de novos clientes, concorrentes, tecnologias e oportunidades. Por conseguinte, o perfil profissional necessário à organização também sofre adequações com o passar do tempo.

Espera-se, ainda, o fortalecimento da participação no mercado pela Wiki Soluções, diante do fortalecimento a médio prazo de sua equipe profissional, impactando em produtos e serviços ainda mais alinhados à sua estratégia empresarial. A busca por profissionais capazes de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito permitirá, também, a potencialização de toda a equipe profissional através do compartilhamento desse conhecimento, possibilitando o fortalecimento das iniciativas inovativas para a empresa.

Aproveitando-se o estudo das características profissionais aqui sugeridas, e a partir dos indicadores para avaliação de cada uma dessas características, pode-se também desenvolver um projeto de avaliação da performance dos colaboradores, de forma a manter-se o alinhamento entre sua atuação e os interesses estratégicos da organização.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA – SOCIAL

A Wiki Soluções enxerga a necessidade de aprimorar o seu processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais assertivo e fortalecendo seu quadro de profissionais. Acredita-se que o presente estudo conseguirá contribuir no atendimento a essa necessidade.

Através da análise dos objetivos estratégicos da Wiki Soluções conforme as perspectivas do BSC, e da descrição das características desejáveis para que os profissionais estejam alinhados a esses objetivos, espera-se que o recrutamento e seleção de profissionais torne-se mais robusto e consistente.

Ao mesmo tempo, diversas outras empresas poderão se valer dos conceitos aqui apresentados e desenvolver, também, o perfil dos profissionais que interessam aos seus objetivos estratégicos. Isso contribuirá com sua sustentabilidade enquanto

organização que deve gerar lucro, remunerando os seus investidores, e levando à sociedade produtos e serviços que atendam às suas necessidades enquanto consumidor.

Após a implementação dessa metodologia de recrutamento e seleção pela Wiki Soluções, também espera-se contribuir com o alinhamento da atuação dos profissionais junto ao que a empresa deseja, aumentando sua efetividade e, conseqüentemente, sua empregabilidade. Isso será facilitado tanto pelo diálogo e avaliação durante a contratação do profissional, quanto durante sua carreira profissional na empresa, através das avaliações de desempenho baseadas nos indicadores decada característica profissional mapeada.

Para estudo futuros, sugere-se a aplicação do modelo aqui descrito e a avaliação da efetividade junto aos negócios da empresa, principalmente considerando um período mais ampliado de tempo, que permita a avaliação efetiva dos resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, André L. da S.; ROCHA, Ana P. de S. A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. (2014). Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em 13 Out. 2017;

BULHÕES, Ronaldo. Gestão estratégica de custos na empresa: uma aplicação prática. In: Congresso Internacional de Administração, 2014, Ponta Grossa - Pr. Adm 214 - Gestão Estratégica: Ética e Transparências nas Organizações, 2014. Disponível em:

<<http://www.admpg.com.br/2014/selecionados.php?ordemo1=autor&ordemo2=autor>>.

Acesso em: 10 Out. 2017;

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 13 Out. 2017;

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014. Disponível em:

<<https://pt.scribd.com/document/354820626/Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato-pdf>>. Acesso em 21 Out. 2017;

CHOO, Chun W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

426p. Disponível em:

<https://www3.receita.pb.gov.br/portalesat/mpgoa/upload/CHOO_Chun_Wei%20-%20A_Organizacao_do_%20Conhecimento.pdf>. Acesso em 12 Out. 2017;

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios rumo à excelência. (2014).

Disponível em: <http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Criterios_Rumo_a_Excelencia_-_Nova_edicao.pdf>.

Acesso em: 14 Out. 2017;

JESUS, Agnelo de. Gestão Estratégica de TI por meio dos princípios da ITIL e da utilização da ferramenta Balanced Scorecard. Monografia apresentada à PUC-SP, para conclusão do curso MBIS. São Paulo, 2007. Disponível em:

<http://www.mbis.pucsp.br/monografias/Monografia_-_Agnelo_Jesus.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017;

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1. Ed., 1996. Disponível em:

<<http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/62ac77d3-9709-40ab-b190-c30e28427535/The%20Balanced%20Scorecard%20Translating%20Strategy%20In%20Action.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017;

PORTER, Michael. O Que é Estratégia? In.: Perspectiva MKT: Excelência Estratégica.

Disponível em: <<http://www.perspectivamarketing.com.br/gestao-do-conhecimento/pdfsdocumentos?download=9%3Aestrategias-empresariais-artigo-o-que--estrategia>>. Acesso em: 12 Out. 2017;

RODRIGUES, Wellinton. O Balanced Scorecard da Petrobras: Indicadores de Desempenho do Downstream. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC - Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=9450@1>. Acesso em: 17 Out. 2017.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	27-11-18
Aprovado em:	16-08-19
ID do artigo	2583
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	