

BALANCED SCORECARD E LIDERANÇA COACHING: ATINGINDO AS METAS DA REGIONAL DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO

1 INTRODUÇÃO

A busca de uma maior competitividade caracteriza-se como uma alternativa para que as empresas se diferenciem em seus mercados, sendo a adoção da otimização de seus recursos um caminho para gerar um resultado que traga a perenidade.

Nas organizações, diversos recursos necessitam de uma gestão eficaz, como os tecnológicos, financeiros e físicos, além do potencial humano, visando resultados que as diferencie em seu mercado. Percebe-se, ainda, que uma gestão ineficaz pode levar as organizações a não subsistirem frente aos concorrentes, gerando uma perda social e econômica para o país.

A simples prática da Gestão impede que empresas consigam obter suas metas estipuladas. Percebe-se empresas que incessantemente tentam sobreviver em seu mercado, muitas vezes aportando constantemente recursos financeiros significativos sem o atingimento das metas, esquecendo-se que existem práticas de ferramentas de Gestão a serem implementadas internamente, tanto nos recursos tecnológicos, especificamente os processos, quanto nos recursos humanos, especificamente a gestão da equipe, possíveis de levar a empresa a consecução das metas.

A transição do século XX para XXI, acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais, constituiu um novo cenário no ambiente organizacional, que se tornou um desafio para as lideranças (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, p. 68, 2015).

Um desafio da Gestão Empresarial é desenvolver nos líderes os estilos que proporcionem aos funcionários a obtenção de melhores resultados, podendo, assim, resultar em uma fonte de vantagem competitiva em seu mercado.

Tem-se a expectativa de que as pessoas ao executarem suas atividades para a empresa trabalhem tendo como foco principal o cumprimento de suas funções, gerando o resultado que contribuirá para o desempenho almejado. Porém, devido à competitividade do mercado, faz-se necessário inovar, romper com o comportamento tradicional, descobrir alternativas para harmonizar o grupo funcional com suas diferentes ideias, o que pode ser alcançado por meio de um estilo de liderança que minimize conflitos e mantenha os liderados motivados, para que estes se dediquem ao máximo à organização e cumpram suas atribuições. Do ponto de vista organizacional, constata-se a presença de valores, normas, padrões, objetivos e metas que atuam como reguladores e mediadores do comportamento individual e/ou coletivo.

Ao mesmo tempo, registra-se que há um processo de liderança que provém das práticas internas de cada empresa. Portanto, destaca-se o importante papel da liderança, sobretudo dos estilos de liderança, sendo importante que estes estejam associados à habilidade de motivar e mobilizar as equipes, visando o alcance de resultados e concretização das expectativas corporativas, tanto coletivas quanto individuais. Espera-se que um líder inspire confiança, seja inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, 2015, p. 73).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Pelo exposto, o líder, por estar relacionado diretamente à sua equipe, tende a facilitar ou dificultar a condução dos indivíduos e da organização ao desenvolvimento do conhecimento

contínuo e da transparência interpessoal. Deve, portanto, objetivar uma relação produtiva e facilitadora entre os envolvidos para, conseqüentemente, atingir os resultados esperados.

De acordo com Boligon (p. 13, 2009), no contexto atual de mercado, há necessidade que os processos gerenciais, busquem e apliquem novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa.

A implementação de um método de melhoria simples que se baseie em duas técnicas de Gestão utilizadas conjuntamente, as quais quando aplicadas isoladamente já apresentam resultados comprovados, constitui-se em um meio eficaz, sem a necessidade de investimentos financeiros, sendo de implementação imediata por qualquer Gestor de equipe.

Assim sendo, identifica-se o seguinte problema de pesquisa: Como a empresa pode melhorar seus resultados, aplicando técnicas conjuntas que trarão uma nova forma de atuação da equipe com foco e objetivo de atingir todas as metas definidas?

Este artigo tem como objetivo principal, apresentar um método que possibilite gerar foco e objetivo de atuação, conjugando uma ferramenta de definição e acompanhamento de indicadores, com um estilo de Liderança que propicie a equipe atuar na busca dos objetivos coletivos, sem abrir mãos das contribuições individuais de cada funcionário que a integra.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Balanced Scorecard

Um dos principais processos na Gestão para tomada de decisões é o acompanhamento, traduzindo-se na maioria dos casos na medição dos resultados obtidos.

Como existem para tal fim diversas metodologias e instrumentos que são utilizados nos sistemas de gestão das organizações, faz-se necessário que a Gestão seja conduzida com a tomada de decisão baseada em fatos.

Estas afirmações aplicam-se a todas as operações inerentes ao normal funcionamento de uma organização, a todos os seus departamentos, desde os resultados até aos seus processos internos (SERRA, 2012).

Um dos sistemas simples e eficazes para obtenção da medição sobre a realidade dos fatos de uma empresa é o Balanced Scorecard, uma vez que sua amplitude engloba as quatro perspectivas que traduzem a estratégia de desempenho: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento.

A vantagem deste sistema é proporcionar informações para a tomada de decisões, com uma quantidade reduzida de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004).

Neste sentido, Boligon (2009), saliente que os tomadores de decisão, com base nas estratégias da organização, consigam traduzir visão e missão em objetivos que contemplem todo processo para o atingimento das metas.

Segundo Serra (p.9, 2012), “com a metodologia Balanced Scorecard a organização define o seu foco nos objetivos estratégicos críticos definidos para as várias perspectivas, os quais devem-se articular de acordo com o que a organização pretende atingir nas metas definidas.”

De acordo com as ideias de Rosa e Molina (p. 1793, 2006):

“A tradução dos objetivos organizacionais implica no alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia organizacional. Alinhar o desempenho operacional com o desempenho organizacional implica na indução do desempenho profissional, no mesmo sentido e propósitos da estratégia da organização, visando atingir metas e objetivos que cumpram a missão e realizem a visão da organização.

Kaplan e Norton (p.312, 2004) sinalizam que “os gerentes de hoje reconhecem o impacto dos indicadores sobre o desempenho. No entanto, raramente raciocinam sobre a mensuração como parte essencial da estratégia”.

Neste sentido, “os executivos precisam do feedback para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida. Um Balanced Scorecard bem elaborado é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa” (BARTZ; REGINATO; VANTI, p, 5, 2004).

De acordo Boligon (2009), quando se busca a melhoria contínua dos processos organizacionais, vinculando ao Balanced Scorecard, é possível alinhar a estratégia, os processos e as pessoas para o alcance de um objetivo comum.

Rosa e Molina (p. 1793, 2006), após seus estudos, concluíram que:

“Os vetores de desempenho de um BSC estimulam o desempenho profissional. Isso se dá porque o BSC funciona como fonte organizacional que viabiliza oportunidades, proporciona percepção sobre o ambiente organizacional e constrói o contexto em que surgem as probabilidades para o desempenho. Ao funcionar como indutor do desempenho profissional, o BSC alinha a performance individual aos objetivos estratégicos da organização”.

Como o resultado efetivo dependerá da execução das atividades pela equipe, a Gestão definindo indicadores reais e mensuráveis de acordo com a estratégia, gerará foco para equipe direcionar suas ações na execução dos processos internos, para consecução das metas comuns.

De acordo com Oliveira, Rodrigues e Eiriz (p.172, 2012), “percebe-se a necessidade de construir processos e práticas que permitam a criação de um feedback orientado pelos fatores críticos identificados”.

Nesse sentido, Serra (p.9, 2012), salienta que a gestão da performance tem de funcionar como fator de motivação e inspiração para alinhar as pessoas com a missão, valores, visão e prioridades estratégicas da organização....”.

Segundo Oliveira, Rodrigues e Eiriz (p.174, 2012 apud JUNG; TAKEUCHI, 2010), “a liderança é crucial na implementação do Balanced Scorecard, devendo assumir um papel orientador, nada autocrático, que chame à colaboração os restantes colaboradores, mas compreendendo as suas culturas”.

Segundo Pinto (p.2, 2005), “o Balanced Scorecard ajuda a dar sentido (razão de ser) ao trabalho das pessoas nas organizações”.

O estudo realizado por Bartz, Reginato e Vanti (2004), conclui que dentre vários indicadores, o de qualificação das pessoas é o mais significativo, resultando na satisfação destas, uma vez que interliga a própria qualificação com a remuneração.

A implementação do Balanced Scorecard, resulta em alterações ao nível das categorias “ambiente organizacional”, as pessoas mais animadas com uma nova atitude e disposição, e a “liderança”, com um modelo de gestão mais flexível, e uma nova forma de conduzir o negócio e de se relacionar com as pessoas (OLIVEIRA; RODRIGUES e EIRIZ, 2012).

Referente a atuar com foco, “o Balanced Scorecard pode servir como ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gerentes, aos empregados, aos investidores e até mesmo aos clientes” (KAPLAN & NORTON, p. 33, 2004).

Serra (p.38, 2012), defende que “a implementação da metodologia Balanced Scorecard poderá produzir benefícios relevantes para a organização no seu todo no sentido de concentração no foco do que realmente se pretende”.

3.2 Liderança Coaching

A liderança coaching, no atual ambiente organizacional, apresenta-se como um estilo que procura compreender o momento atual do liderado dentro da organização e aonde ele quer chegar, não se limitando somente em uma análise voltada para área profissional, mas também para as áreas pessoais, relacionamentos e qualidade de vida. Pode, por isso, conduzir a melhores resultados em relação aos demais estilos de liderança predominantes.

A importância do coaching para as organizações está relacionada à transformação de suas lideranças, com o objetivo de conduzir as pessoas a realizarem suas atividades em contribuição ao aumento da competitividade, retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas para sucessão. Esse estilo de liderança obedece também à necessidade de tornar o negócio sustentável, por meio do equilíbrio entre a lucratividade e a qualidade de vida das pessoas (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 01).

A liderança Coaching proporciona que os envolvidos na relação direta e indireta possam refletir e, assim, buscar suas próprias alternativas para que os resultados sejam obtidos de forma alinhada e equilibrada. Não deve haver obrigatoriedade, mas consciência da importância que cada um tem dentro dos processos organizacionais, e, para isso, evoluir em conhecimento é fundamental.

O coaching é um processo que estimula a reflexão nas pessoas e objetiva que tracem seu plano de desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).

Após resultados positivos obtidos no esporte, o Coaching foi introduzido em Universidades e, posteriormente, nas empresas, sendo então aplicável aos negócios. Um dos principais fatores que levam à eficiência de uma organização é a melhoria de sua produtividade e, nesta, sempre estarão envolvidas as pessoas. Organizações que melhoram continuamente sua produtividade são mais eficientes e competitivas, e conseguem, assim, obter vantagem competitiva em seu mercado.

Na criação de uma Cultura Coaching, o relatório do Institute for Corporate Productivity, em 2014 (apud MANN; SMITH), sinaliza que, se bem implementado, o coaching pode elevar a produtividade e o desempenho de cada indivíduo na organização. E há uma correlação significativa entre ter uma forte cultura de coaching e melhor desempenho no mercado.

Liderança coaching (Leader Coach) é um perfil inspirador, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor (MARQUES, 2013). Um trabalho com base nesse tipo de líder tem níveis confortáveis de aceitação entre as pessoas, sendo necessário garantir que os gerentes desenvolvam as habilidades necessárias do coaching para confiarem em sua comunicação e interação com as pessoas. Tal confiança será a aptidão que conduzirá a atitudes positivas (NEKORANEC; FOURRIER, 2013, p. 29).

Assim, os indivíduos poderão colaborar totalmente em seu trabalho quando forem compreendidos, identificando os motivos e formas para o desenvolvimento, envolvendo-se e comprometendo-se com as realidades diárias de seu trabalho, sendo necessárias conversas francas e predisposição para reconhecer que os indivíduos são diferentes (KANAANE, 2010).

De acordo com Mann e Smith (2015), independentemente do entusiasmo e apoio do gestor, do treinador e dos colegas, cabe a cada funcionário acompanhar o que está evoluindo e tomar medidas para ter um melhor desempenho. Ao fazer isso, gera um ciclo virtuoso que suporta a mudança de comportamento. As recompensas por alcançar a meta e melhorar as relações no trabalho serão uma fonte contínua para maiores realizações.

O Lider Coach é um inspirador e instigador de reflexão e busca de soluções próprias por cada pessoa, motivando-as e tornando-as seguras de que podem realizar tudo que precisam, desde que se autoconheçam e sejam desenvolvidas continuamente.

O estilo da liderança coach apresenta uma grande oportunidade de alavancar o impacto do poder das pessoas nas empresas. Em uma organização todos necessitam ser ouvidos, respeitados e tratados como pessoas que possam contribuir para o negócio. Dessa forma, esse estilo de liderança possibilita aos líderes potencializarem a energia de seus funcionários, o que habilita na resolução das questões de forma mais imediata, ganhando em agilidade e eficiência, compartilhando decisões, sem deixar recair no líder a incumbência de resolver todos os problemas (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 36).

Um líder coaching tem segurança para incentivar as pessoas a explorar opções, desenvolvendo seus pontos fortes e conduzindo ao aproveitamento do potencial de outras pessoas para obtenção dos resultados desejados, já que os seres humanos aprendem melhor quando se relacionam uns com os outros (GRAY, 2014, p. 35).

Para os líderes coach, a abordagem para ajudar os funcionários a resolver problemas profundos e importantes está focada nas perguntas: quem? O quê? Como? Além destas, estimula também a criação de perguntas abertas, fazendo mais perguntas do que dando respostas, o que resulta em pessoas melhores e mais engajadas. Os líderes eficazes fundamentalmente fazem perguntas e tornam-se ouvintes melhores (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 33-35).

O Líder Coach tende a ter como seu foco principal o desenvolvimento e a inspiração de seus liderados, exemplificando e sendo o apoio para ampará-los e orientá-los em direção ao autoconhecimento, à busca íntima de seu melhor e às alternativas próprias. Assim, estimula-se a fazer pelo outro o que gostaria que lhe fosse feito, colocando-se sempre no papel do outro, para que possa alterar sua referência e ser um facilitador para o crescimento conjunto.

Com a ajuda de líderes coaches, as pessoas aprendem a trabalhar buscando as respostas, resolvendo os problemas por iniciativa própria, e, com isso, os líderes ficam com mais tempo para as atividades mais estratégicas. Percebe-se uma energia de concatenação de todas as atividades das pessoas, em todas as áreas e setores, na organização como um todo, quando este tipo de liderança é implementado (GLADIS; GLADIS, 2015, p.36).

3.3 Método de Pesquisa

Utilizou-se como método de pesquisa o relato de caso, como investigação exploratória e escolheu-se como amostra uma empresa, objeto deste estudo, por conveniência, a partir da experiência prática do autor que trabalhou na empresa com este método no período de abril a dezembro de 2019, em unidade regional de uma grande empresa do Estado de São Paulo, a qual atua no Segmento de Serviços de Consultoria e Capacitação, posicionada entre as maiores do mundo. Sendo um dos responsáveis por gerar e monitorar os resultados obtidos pela equipe, neste sentido tendo acesso a documentação do método baseado no Balanced Scorecard e na Liderança Coaching aplicado. Possibilitou-se assim, o acompanhamento na equipe composta por 23 funcionários diretos. Por questões de sigilo e confidencialidade contratual, bem como de preservação das estratégias da corporação, o nome da empresa, metas estratégicas e dos processos serão preservados, pois por serem específicos, possibilitaria a identificação da mesma.

Para fundamentação teórica, executou-se pesquisa bibliográfica de materiais já publicados tais como: livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, monografias, internet, entre outros.

Também foram pesquisadas bases de dados (Google Acadêmico; Portal de Periódicos CAPES e EBSCO), as seguintes palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC), Liderança Coaching e Trabalho em Equipe.

Estudos exploratórios são aplicáveis para descrever completamente determinado fenômeno, tanto descrições quantitativas e qualitativas, quanto a acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação do participante (Marconi e Lakatos, 2003).

Implementou-se o seguinte método para que a equipe atingisse pela primeira vez desde 2011 todas as metas da Regional:

- Análise das metas estratégicas atribuídas para regional no ano de 2019, conforme Tabela 1 abaixo:

TABELA 1 – Metas estratégicas definidas pela empresa para atingimento pela Regional.

METAS ESTRATÉGICAS	Unidade Medição	Previsto Ano Regional
META ESTRATÉGICA 1	Reais	767.587,00
META ESTRATÉGICA 2	Unidade	8,10
META ESTRATÉGICA 3	Unidade	240,00
META ESTRATÉGICA 4	Unidade	240,00
META ESTRATÉGICA 5	Unidade	43,00
META ESTRATÉGICA 6	Unidade	10.600,00
META ESTRATÉGICA 7	Unidade	3.401,00
META ESTRATÉGICA 8	Unidade	15,00
META ESTRATÉGICA 9	Unidade	10,00
META ESTRATÉGICA 10	Unidade	9,00
META ESTRATÉGICA 11	Unidade	297,96
META ESTRATÉGICA 12	Unidade	10.524,00
META ESTRATÉGICA 13	Unidade	1.383,00
META ESTRATÉGICA 14	Unidade	165,00
META ESTRATÉGICA 15	Unidade	266,00
META ESTRATÉGICA 16	Unidade	1.701,00
META ESTRATÉGICA 17	Unidade	113,00
META ESTRATÉGICA 18	Unidade	5.668,00
META ESTRATÉGICA 19	Unidade	16.958,00
META ESTRATÉGICA 20	Unidade	1.502,00
META ESTRATÉGICA 21	Unidade	2.240,00
META ESTRATÉGICA 22	Unidade	480,00
META ESTRATÉGICA 23	Unidade	2.054,00
META ESTRATÉGICA 24	Unidade	557,00

Fonte: o autor.

- Divisão da equipe, composta de 23 funcionários, os quais foram direcionados para atribuições específicas, formando-se 06 grupos, dos quais foi excluído unicamente o Gestor da Regional, a saber:

- Grupo 1: composto por 07 funcionários para prestação de serviços específicos de Capacitação;
- Grupo 2: composto por 07 funcionários para prestação de serviços de Consultoria e Capacitação;
- Grupo 3: composto por 05 funcionários para execução de atividades de prospecção de clientes e parcerias;

- Grupo 4: composto por 01 funcionário para prestação de serviços específicos, relacionados às atividades inerentes ao relacionamento e interface com parceiros;
- Grupo 5: composto por 01 funcionário para executar todas as atividades de suporte administrativo e financeiro da Regional;
- Grupo 6: composto por 01 funcionário para execução de atividades de planejamento dos serviços, acompanhamento e análise dos resultados obtidos pelos grupos 05 anteriores.

- Definição de indicadores por grupo, para nortear as atividades individuais e da equipe da Regional, vinculados as metas estratégicas (Figura 1), correlacionados com as 04 perspectivas do Balanced Scorecard. Desta forma obteve-se um Balanced Scorecard Individual para cada funcionário de seu respectivo Grupo, conforme quadros de 1 a 6 abaixo:

Quadro 1 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 1.

GRUPO 1																			
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____																			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	R\$/MÊS/ FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO														
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS TURMAS INSCRITOS E/OU DO ATENDIMENTO														
PROCESSO INTERNO	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES/ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE														
		QUANTIDADE DE ELOGIOS DE CLIENTES/ SEMESTRE/ FUNCIONÁRIO	1	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE														
	REALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO INDIVIDUAL/ CARTEIRA DE CLIENTES E ATENDIMENTOS	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS/ FUNCIONÁRIO	108	6; 18	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS														
	INDICAÇÃO DE CLIENTES PARA PLANO DE NEGOCIO	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS NO COLETIVO OU NO PROGRAMA EMPREENDA RÁPIDO/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	5; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	15	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	13; 16	NÚMERO RECIBO														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE OU CURSO COM CONTEÚDO COMPLEMENTAR NA ÁREA DE ATENDIMENTO A CLIENTE	CERTIFICAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE/ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.

Quadro 2 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 2.

GRUPO 2												BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO											
												CARGO:				NOME FUNCIONÁRIO:							
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES																	
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez									
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	R\$/MÊS/ FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO																		
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS TURMAS INSCRITOS E/OU DO ATENDIMENTO																		
PROCESSO INTERNO	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES/ANO/FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																		
		QUANTIDADE DE ELOGIOS DE CLIENTES/ SEMESTRE/ FUNCIONÁRIO	1	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																		
	REALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO INDIVIDUAL	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/ MÊS/ FUNCIONÁRIO	50	6; 18	NÚMEROS DE ATENDIMENTOS																		
	QUANTIDADE DE CONSULTORIAS	QUANTIDADES DE CONSULTORIAS/ MÊS / FUNCIONÁRIO	60	6	NÚMEROS DE CONSULTORIAS																		
	APROVAÇÃO PLANO NEGÓCIO	QUANTIDADE DE CLIENTES PROSPECTADOS /MÊS/ EQUIPE	4	5; 23; 24	E-MAIL RECEBIDO DO PLANO APROVADO																		
	FECHAMENTO GRUPO PROJETOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ GRUPO/ FUNCIONÁRIO	1	3; 4; 21; 22	NÚMERO RECIBO																		
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																		
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																		
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	15	NÚMERO RECIBO																		
	QUANTIDADE DE CONSULTORIAS IN LOCO	QUANTIDADES DE CONSULTORIAS/ MÊS / FUNCIONÁRIO	1	6	NÚMEROS DE CONSULTORIAS IN LOCO																		
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	13; 16	NÚMERO RECIBO																		
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE OU CURSO COM CONTEÚDO COMPLEMENTAR NA ÁREA DE CONSULTORIA	CERTIFICAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO																	

Fonte: o autor.

Quadro 3 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 3.

BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																		
GRUPO 3			CARGO:			NOME FUNCIONÁRIO:												
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES												
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	RS/MÊS / FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO													
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS INSCRITOS TURMAS E/OU NO ATENDIMENTO													
	EFETIVAR PARCERIAS	QUANTIDADE DE PARCERIAIS CONCRETIZADAS /MÊS/ FUNCIONÁRIO	9	15; 16; 17; 21; 22; 23; 24	DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA PARCERIA													
PROCESSOS INTERNOS	FECHAMENTO GRUPO PROJETOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ GRUPO/ FUNCIONÁRIO	4	21; 22	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO TURMA CURSOS AVANÇADOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	30	17	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	15	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO CONSULTORIA IN LOCO	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	34	6	NÚMERO RECIBO													
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	13; 16	NÚMERO RECIBO													
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO DE NEGOCIAÇÃO OU VENDAS	CERTIFICAÇÃO EM VENDAS/ANO**** */ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO													

Fonte: o autor.

Quadro 4 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 4.

GRUPO 4													
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO													
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____													
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES							
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO								
PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO CANAL MOVEL PARCEIRO	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS	150	20	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS								
	ATENDIMENTO CANAL FIXO PARCEIRO	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS	800	19	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS								
	CAPACITAÇÃO NIVEL FUNDAMENMTAL	CLIENTES CAPACITADOS/ ANO	10600	12	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	CAPACITAÇÃO NIVEL INTERMEDIÁRIO	ALUNOS CAPACITADOS/ ANO	320	11	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	DIAGNÓSTICOS CANAL FIXO PARCEIRO	QUANTIDADE CLIENTES DIAGNOSTICADOS / MÊS	320	7	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	CAPACITAÇÃO PLANO DE NEGOCIO	TURMAS CAPACITADAS/ MÊS	8	23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	DESENVOLVIMENTO ESTRUTURA PARCEIRO	QUANTIDADE DE ESTRUTURA PARA ATENDIMENTO / ANO	10	9	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	DESENVOLVIMENTO REDE PARCEIRO	QUANTIDADE DE REDE PARA ATENDIMENTO / ANO	9	10	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
	CAPACITAÇÃO PARCEIROS NIVEL AVANÇADO	QUANTIDAE PARCEIROS CAPACITADOS/ MÊS	9	8	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA								
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO DE NEGOCIAÇÃO OU VENDAS	CERTIFICAÇÃO EM VENDAS/ANO/ FUNCIONÁRIO	1	2; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 19; 20; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO								

Fonte: o autor.

Quadro 5 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 5.

BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
GRUPO 5			CARGO:			NOME FUNCIONÁRIO:													
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	MENSURAÇÃO RECEITA REALIZADA	R\$/MÊS/ TRIMESTRE	193325	1; 13; 14; 15; 16	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO														
PROCESSOS INTERNOS	QUALIDADE DO CADASTRO MENSAL	NOTA PENALIDADES	0,95	2	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MENSURAR RESULTADOS DA EQUIPE	% TURMAS FECHADAS NO SISTEMA NO PRAZO	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MAXIMIZAR QUANTIDADE DE PARTICIPANTES	% DE CLIENTES INSCRITOS CONTATADOS / INSCRITOS / TURMA	70	3; 4; 6; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO GESTÃO COM FOCO EM PRODUTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.

Quadro 6 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 6.

BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
GRUPO 6			CARGO:			NOME FUNCIONÁRIO:													
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	MENSURAÇÃO RECEITA REALIZADA	R\$/MÊS/ TRIMESTRE	193325	1; 13; 14; 15; 16	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO														
PROCESSOS INTERNOS	QUALIDADE DO CADASTRO MENSAL	NOTA PENALIDADES	0,95	2	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MENSURAR RESULTADOS DA EQUIPE	% TURMAS FECHADAS NO SISTEMA NO PRAZO	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MAXIMIZAR QUANTIDADE DE PARTICIPANTES	% DE CLIENTES INSCRITOS CONTATADOS / INSCRITOS / TURMA	70	3; 4; 6; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MELHORIA DA PRODUTIVIDADE	% MÍNIMO PRODUTIVIDADE/ FUNCIONARIOS ATENDIMENTO/ MÊS	60	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MANUTENÇÃO DAS METAS DENTRO PREVISTO/ MÊS	% MÍNIMO PREVISTO / MÊS	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM GESTÃO COM FOCO EM LIDERANÇA	CERTIFICAÇÃO/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.

- Reunião de sensibilização com os 06 grupos, esclarecendo as responsabilidades de cada um, e quais resultados se fazem necessários obter, conforme os Balanced Scorecard de cada grupo;
- Acompanhamento mensal dos resultados obtidos por cada integrante de cada grupo, comparando previsto “versus” realizado;
- Reuniões individuais de feedback Gestor – integrante de cada grupo, para o devido reconhecimento, definição de plano ação e motivação de cada um, feedback com base no estilo de Liderança Coaching;
- Realização semanais com todos os grupos, visando obtenção de sinergia e construção de plano de ação para toda equipe, com base no estilo de Liderança Coaching;
- Utilização dos resultados dos Balanced Scorecard individuais como critério objetivo e impessoal para priorizar as demandas dos funcionários (folgas, férias, indicação para capacitação externa, dentre outros);
- Comunicação contínua e transparente para equipe das realizações e não realizações, bem como de situações pontuais surgidas durante todo período;
- Apuração final do resultado da Regional no final do mês de dezembro de 2019;
- Comunicação a equipe dos resultados finais;
- Encontro final de confraternização para celebrar os resultados obtidos pela Regional.

Aplicando-se a metodologia acima descrita, efetivou-se o desempenho de cada integrante da equipe tendo como objetivo suas metas individuais definidas no seu respectivo BSC, tendo sido acompanhado mês a mês.

Após encerramento do mês de dezembro, buscou-se verificar qual o resultado obtido pela equipe, resultante dos BSCs individuais de cada integrante, em relação as metas estratégicas atribuídas.

3 DISCUSSÃO

Inicialmente o Gestor da Regional, utilizando do estilo de liderança, buscou sensibilizar a equipe quanto ao foco a ser adotado por cada integrante, com o objetivo de que a Regional objeto do estudo, atingisse todas as metas estratégicas (Figura 1) pela primeira vez, desde que as mesmas passaram a ser regionalizadas no ano de 2010.

Neste momento foi apresentado e proposto para a equipe cada Balanced Scorecard (BSC) Individual do Funcionário (Quadros de 1 a 6), bem como a implementação de um novo método para a Regional, conforme descrito no item 3, o qual potencializaria os resultados, para que posteriormente a execução das atividades até o final de dezembro a Regional obtivesse o atingimento de todas as metas.

Tendo sido aceito pela equipe, implementou-se o método conforme descrito no item anterior deste artigo, tendo sido identificados ao longo dos meses necessidades constantes de feedback para cada integrante da equipe, bem como a comunicação continuada dos resultados que vinham sendo atingidos.

Identificou-se ainda que além dos feedbacks e comunicação continuada, se fez necessários diversos planos de ação em prol da consecução dos resultados, tendo sido todos estes processos baseados no estilo de liderança coaching, estilo que foi predominante no comportamento do Gestor durante todo período.

Após a implementação do método durante todo período, o qual abrangeu os meses de abril a dezembro de 2019, obteve-se o resultado executados em cada uma das metas estratégicas da Regional, os quais foram comparados com as metas estratégicas previstas para

regional, aferindo-se o resultado final obtido pela Regional ao final de 2019, conforme Tabela 2 abaixo:

TABELA 2 – Metas estratégicas definidas pela empresa para atingimento pela Regional.

METAS ESTRATÉGICAS	Unidade Medição	Previsto Ano Regional	Realizado Ano Regional	% Executado Ano Regional
META ESTRATÉGICA 1	Reais	767.587,00	784.698,60	102,23
META ESTRATÉGICA 2	Unidade	8,10	8,40	103,70
META ESTRATÉGICA 3	Unidade	240,00	265,00	110,42
META ESTRATÉGICA 4	Unidade	240,00	256,00	106,67
META ESTRATÉGICA 5	Unidade	43,00	44,00	102,33
META ESTRATÉGICA 6	Unidade	10.600,00	18.790,00	177,26
META ESTRATÉGICA 7	Unidade	3.401,00	3.704,00	108,91
META ESTRATÉGICA 8	Unidade	15,00	15,00	100,00
META ESTRATÉGICA 9	Unidade	10,00	10,00	100,00
META ESTRATÉGICA 10	Unidade	9,00	12,00	133,33
META ESTRATÉGICA 11	Unidade	297,96	329,00	110,42
META ESTRATÉGICA 12	Unidade	10.524,00	23.467,00	222,99
META ESTRATÉGICA 13	Unidade	1.383,00	3.039,00	219,74
META ESTRATÉGICA 14	Unidade	165,00	238,00	144,24
META ESTRATÉGICA 15	Unidade	266,00	446,00	167,67
META ESTRATÉGICA 16	Unidade	1.701,00	3.443,00	202,41
META ESTRATÉGICA 17	Unidade	113,00	419,00	370,80
META ESTRATÉGICA 18	Unidade	5.668,00	8.951,00	157,92
META ESTRATÉGICA 19	Unidade	16.958,00	22.091,00	130,27
META ESTRATÉGICA 20	Unidade	1.502,00	1.537,00	102,33
META ESTRATÉGICA 21	Unidade	2.240,00	2.885,00	128,79
META ESTRATÉGICA 22	Unidade	480,00	709,00	147,71
META ESTRATÉGICA 23	Unidade	2.054,00	2.866,00	139,53
META ESTRATÉGICA 24	Unidade	557,00	585,00	105,03

Fonte: o autor.

Analisando-se os valores na coluna “%Executado Ano Regional”, o qual foi obtido aplicando o cálculo de percentual, considerando os valores na coluna “Realizado Ano Regional” em relação a coluna “Previsto Ano Regional”, percebe-se que a Regional atingiu todas as suas 24 metas estratégicas, obtendo-se resultados variando de 100,00 a 370,80 %.

Detalhando-se ainda estes resultados obtidos, obtém-se como resultado médio percentual de atingimento das 24 metas estratégicas de 145,61 %.

Considerando-se as constatações nos dois parágrafos anteriores, e explorando-se os valores obtidos, tanto individualmente em cada meta estratégica, quanto no seu conjunto, extrai-se ainda os seguintes resultados específicos:

- 8,33% das metas, foram executadas em seu valor previsto, sendo as metas estratégicas 8 e 9;
- 91,67% das metas, ou seja, todas as demais 22 das 24 metas, tiveram superação nos resultados executados;
- 08 metas, das 22 metas superadas, tiveram a superação nos resultados executados acima do resultado médio percentual de 145,61, sendo as metas estratégicas 6; 12; 13; 15; 16; 17; 17 e 22, variando de 147,71 a 370,80%.

Evidencia-se ainda que com o método, obteve-se um caminho para o Gestor conduzir a Regional a repensar seus processos, seus fluxos, seus recursos humanos, físicos e financeiros, entre outros, e assim possibilitar ainda inovações de processos, as quais são de baixo investimento e alto retorno.

Neste sentido, BEUREN & SANTOS (p. 110, 2013), identifica que o BSC é um instrumento gerencial utilizado nas organizações, em geral, para o alcance de metas financeiras, buscar maior eficiência e mensurar variáveis não objetivas.

4 CONCLUSÃO

Este artigo buscou demonstrar que aplicando-se um método um método que possibilite gerar foco e objetivo de atuação, conjugando uma ferramenta de definição e acompanhamento de indicadores, com um estilo de Liderança, propicia a equipe atuar na busca dos objetivos coletivos, sem abrir mãos das contribuições individuais de cada funcionário que a integra.

Apresentou-se um método que envolveu uma estratégia utilizando-se o Balanced Scorecard (BSC) e o estilo de Liderança de Coaching, possibilitando que prioridades de atuação fossem identificadas disseminadas na equipe, com o foco de atuação direcionando-se para estas, visando a consecução das metas estratégicas definidas para regional.

Percebeu-se ainda que com a metodologia não houve a necessidade da realização prévia de treinamento por parte dos integrantes da equipe.

Obteve-se ainda maior valor agregado, pois o método possibilitou melhorar os processos, com fluxos das atividades reduzidos, e assim, a equipe evolua em sua eficiência operacional, resultando no atingimento pela primeira vez de todas as metas na Regional objeto de estudo, inclusive com a maior parte dos resultados tendo superado as metas previstas.

O método sedimentado após os resultados obtidos, foi mantido na Regional para o ano de 2020.

Este relato apresenta ainda um caminho para futuros estudos por outras Regionais e empresas e instituições de qualquer outro segmento e porte, em aplicar este método, adequando sua estrutura por meio da priorização de pontos de atuação inerentes a sua realidade, cultura e estratégias, uma vez que foco e a filosofia do trabalho em equipe, e possibilita que cada empresa otimize seus processos, reduzindo os desperdícios de processo e consequentemente os custos, bem como proporciona que os resultados obtidos possa gerar condições das empresas expandirem-se e conquistarem perenidade em seu mercado.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTZ, D, REGINATO, L., VANTI, A. A.. O balanced scorecard na mensuração do capital humano: Estudo de caso na identificação e validação de indicadores para uma instituição de ensino superior. XI Congresso Brasileiro de Custos, Baia, out. 2004.

BEUREN, I. M., SANTOS, A., C.. Balanced scorecard: fins de sua utilização por gestores. E&G - Revista Economia e Gestão, v. 13, n. 13, p. 108-127, set./dez. 2013.

BLOCH, V., MENDES, J., VISCONTE, L. Coaching executivo: uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BOLIGON, J. A. R.. Balanced Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional. Dissertação (Mestrado em Qualidade e Produtividade), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

GLADIS, S.; GLADIS, K. Coaching through questions. T+D, p. 32-36, mar. 2015.

GODOY, L. P.; CICHOCKI, D. L.; STEFANO, N. M. Proposta de um modelo gerencial com ênfase na qualidade para micro e pequenas empresas de confecção. Revista Ingeniería Industrial, ano 14, n. 1, p. 67-88, 2015.

GRAY. D. Trends in safety leadership coaching. Professional Safety, p. 35, maio 2014.

- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. Kaplan e Norton na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MANN, S.; SMITH, S. Expanded coaching culture drives results. T+D, p. 36-41, Jun. 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 5 Ed., Atlas, São Paulo. 2003.
- MARQUES, J. R. Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança. São Paulo: Ser Mais, 2013.
- NEKORANEC, W.; FOURRIER, D. Coaching Managers Through Change. T+D, p. 26 – 29, maio 2013.
- OLIVEIRA, H. O., RODRIGUES. L. L., EIRIZ, V.. O balanced scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 167-183, out./dez., 2012.
- PINTO, F.. Adaptações do Balanced Scorecard ao Sector Público e às Organizações Sem Fins Lucrativos. III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no Século XXI”, ESGHT Universidade Algarve, fev. 2005.
- ROSA, V. J. R., MOLINA, V. L. I.. O desempenho profissional no contexto do balanced scorecard. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, p. 1793-1796, 2006.
- SERRA, J.M.F. Balanced Scorecard: Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão. 70 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2012.