

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS NA FORMULAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS

Esp. Felipe Eiki Matsumura

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT
Graduado em Ciências Econômicas- UFMT
MBA em Gestão Estratégica e Inovação- UFMT
Email: felipematsumura@gmail.com

Dr. Paulo Augusto Ramalho de Souza

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT
Graduado em Administração - UFMS
Mestre em Administração- UFMS
Doutorado em Administração - USCS
Professor do Ensino Superior - Graduação e do Mestrado em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação na UFMT
Email: paramalho@gmail.com
ORCID - <http://orcid.org/0000-0002-4046-2811>

Dra. Elisandra Marisa Zambra

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT
Graduado em Administração - FAIS
Mestre em Economia- UFMT
Doutorado em Administração - USCS
Professora do Ensino Superior - Graduação e do Mestrado em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação na UFMT
Email: elisandrazambra@gmail.com
ORCID - <http://orcid.org/0000-0002-3452-2371>

Dr. Renato Neder

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT
Graduado em Administração - UFMT
Mestre em Educação- UFMT
Doutorado em Administração de Empresas - MACKENZIE
Professor do Ensino Superior - Graduação e do Mestrado em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação na UFMT
Email: renatoneder@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8929-1972>

RESUMO

Este artigo teve como objetivo descrever os elementos do conceito Indicadores de gestão em Gestão de Pessoas com base em discussões acadêmicas brasileiras dos últimos 10 anos. Foram analisados artigos por meio de duas abordagens distintas, que resultaram em uma nuvem de palavras e a análise de palavras pelo método Jaccard. Foram relacionados 6 grupos de estudo dentro dos artigos analisados

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

sobre gestão de pessoas: a qualidade no trabalho, avaliação dos dados e resultados dos colaboradores, Análise dos resultados organizacionais, objetivos organizacionais, processo de gestão do desempenho e pesquisa organizacional. Por fim o artigo identificou como principais agrupamentos de indicadores sendo: Qualidade do trabalho; Avaliação dos dados e resultados dos colaboradores; Análise dos resultados organizacionais; Objetivos organizacionais; Processo de gestão do Desempenho e; Pesquisa Organizacional.

Palavras-chave: Indicadores, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial

STRATEGIC ELEMENTS IN THE FORMULATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT

This article aimed to describe the elements of the Management Indicators concept in People Management based on Brazilian academic discussions of the last 10 years. Articles were analyzed using two different approaches, which resulted in a word cloud and the word analysis using the Jaccard method. Six study groups were listed within the analyzed articles on people management: quality at work, evaluation of data and results of employees, Analysis of organizational results, organizational objectives, performance management process and organizational research. Finally, the article identified the main groups of indicators as being: Quality of work; Evaluation of employee data and results; Analysis of organizational results; Organizational objectives; Performance management process and; Organizational Research.

Keywords: Indicators, Human Resources, Business Management

1. INTRODUÇÃO

A moderna gestão de pessoas tem enfatizado a busca constante dos gestores de empresas por pessoas e equipes mais eficientes e engajadas em resultados, a fim de manterem seus negócios e operações competitivas no mercado. É fato que o capital humano se tornou prioridade nas organizações e, aliado a isto, surge a necessidade de se pensar em meios de se mensurar o desempenho do fator humano por meio de indicadores.

É nesse contexto que muitos gestores e, especialmente líderes das áreas de Gestão de Pessoas de diversas organizações, são desafiados a medir e acompanhar se os resultados dos trabalhos desenvolvidos pelas equipes de colaboradores estão alinhados à estratégia organizacional. Para tanto, conforme Prieto et al. (2006), é necessário estabelecer um olhar sob diversas perspectivas da organização para que se possa visualizar medidas de performance que reflitam os resultados estratégicos medidos e gerenciados pela empresa.

Verificou-se que uma das ferramentas comumente utilizadas no âmbito das organizações, para estabelecimento de indicadores de desempenho, é o Balanced Scorecard (BSC), que nasceu de um

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

estudo realizado na década de 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton e desde então tornou-se uma ferramenta de negócios utilizada por diversas empresas no mundo (NIVEN, 2005), inclusive sendo utilizada (e por vezes, adaptada) à gestão pública. Esta ferramenta considera que, o desempenho organizacional pode ser medido sob quatro perspectivas: dos processos internos; finanças; clientes e; aprendizagem e crescimento

Os estudos sobre a gestão de pessoas abrangem diversos temas, dentre eles: estratégias de seleção de pessoas, gestão da mudança, avaliação de treinamento, desenvolvimento de competências, políticas e práticas de RH, gestão do desempenho, identidade social, gestão estratégica de RH, universidade corporativa, abordagem institucional e gestão da diversidade (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013). Neste cenário é importante entender quais os elementos presentes em estudos referentes à gestão de indicadores de desempenho no ambiente de Gestão de Pessoas organizacionais?

O motivo que impulsionou a realização deste trabalho foi analisar os estudos voltados aos Gestão de Pessoas das organizações que vêm afetando o modo de gestão e a tomada de decisão pelos gestores, verificando quais fatores são mais considerados nos estudos e disseminados na academia e nas organizações.

Para tal, esta pesquisa teve por objetivo geral descrever os elementos do conceito Indicadores de desempenho em Gestão de Pessoas com base em discussões acadêmicas brasileiras dos últimos 10 anos.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

Estratégia é uma palavra que tem sua origem no grego, e denota ao cargo do comandante de uma armada de guerra na antiga Atenas. A estratégia é uma palavra que se originou do cenário de guerras e acabou se tornando um termo utilizado no mundo dos negócios, que possui no livro A Arte da Guerra de Sun Tzu uma das principais associações entre o planejamento de guerra e o cenário empresarial.

O planejamento estratégico empresarial é uma ferramenta capaz de fazer uma análise dos ambientes externos e internos de uma organização, podendo resultar em um diagnóstico que demonstre seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e suas oportunidades, de forma que seja possível traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social (KUNSCH, 2006). Ao

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

realizar o planejamento estratégico é possível visualizar o negócio de forma ampla, analisando aspectos que a rotina das atividades antes não permitia.

Com a globalização e o aumento da atividade econômica, a competitividade empresarial é cada vez maior, e em busca de uma gestão cada vez mais eficiente, as organizações buscam meios de se fortalecer também com o desenvolvimento das forças humanas da instituição. Por certo tempo o setor de Gestão de Pessoas era responsável somente pela burocracia relacionada a contratação de pessoal, evoluindo para como o vemos hoje, visto sob a perspectiva do Alto Desempenho, sendo responsável por gerir a situação dos empregados e a sua conexão com o desempenho da empresa (BECKER, 2001).

A área de Gestão de Pessoas quando alinhada à estratégia do negócio é inclusa como parte importante da cadeia de geração de valor da entidade, porém ao mesmo tempo em que é considerada uma área estratégica, os gestores possuem dificuldades em incorporar a gestão de pessoas como parte indelegável de suas funções (SILVA et al., 2006).

Quando falamos dos indicadores de pessoas podemos dizer que existem dois tipos de medidas possíveis para a área: os indicadores operacionais, que demonstram as taxas de absenteísmo, tempo de treinamento, e índices de turnover, e os indicadores estratégicos, que buscam avaliar os resultados alcançados pelo setor de Gestão de Pessoas em consonância com o direcionamento estratégico da empresa (LACOMBE, 2008).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o desenvolvimento da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, responsável pela análise dos indicadores em Gestão de Pessoas, são responsáveis pela “estrutura” que irá firmar o desenvolvimento das outras três perspectivas analisadas no Balanced Scorecard. Os objetivos apontados na perspectiva de Aprendizado e Conhecimento serão os vetores de sucesso para as outras três perspectivas: financeira, clientes e processos internos.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS

Uma das maiores dificuldades encontradas em uma organização quando se fala de indicadores é a decisão de qual informação deverá ser medida. Tipo da informação, periodicidade de medição, responsáveis pelo indicador, dentre outras questões. De forma geral as empresas não possuem os indicadores com todas as características desejadas, medindo desta forma diversas informações de

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

forma que as deficiências de alguns indicadores sejam compensadas com as virtudes de outros (SILVA, 2008).

Os indicadores podem se organizar de forma vertical e se dividir em três níveis: nível operacional onde se encontram os indicadores de processos que geralmente são utilizados pela base da equipe. Acima deles encontramos os indicadores táticos, que são utilizados pela gerência empresarial em busca de auxiliar na tomada de decisão gerencial. Por fim existem os indicadores de nível estratégico que representam a posição e o posicionamento da empresa, são estes os indicadores que pouco têm a ver com os processos da empresa, mas representam o cumprimento da visão e missão adotados pela empresa (FERNANDES, 2004).

Os indicadores de desempenho financeiro são os sinais vitais de uma organização, pois permitem demonstrar o que ela vem fazendo e quais os resultados de suas ações (CHIAVENATO, 2003). Porém, não é recomendado que a avaliação de um negócio seja baseada somente em indicadores financeiros e contábeis, uma vez que tem se mostrado insuficiente para as organizações, pois a ênfase somente nesses aspectos da organização pode levar a soluções rápidas para o negócio, porém superficiais (FERREIRA, 2008). Com isso a análise do negócio deve ser feita de forma ampla. Contemplando todas as áreas de negócio da instituição, dentre elas, a área de gestão de pessoas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa estruturou-se como exploratória, os dados foram retirados de artigos dos últimos 10 anos selecionados na plataforma Google Scholar. Registre-se que só foram selecionados artigos com no mínimo 01 (uma) citação por outro trabalho já publicado.

Como estratégia de coleta de dados foram definidos os termos da Tabela 01. Registre-se que só foram contabilizados os artigos que continham ambos os termos em seu título, para demonstrar uma maior aderência com as bibliográficas selecionadas e o tema da pesquisa.

Registre-se, que para efeito da presente pesquisa a delimitação conceitual do desempenho em organizações segundo Souza (2015), pode se dar pelos termos Desempenho, Sucesso ou Performance. Assim, as palavras de busca utilizadas na pesquisa podem ser visualizadas na Tabela 01.

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

Tabela 01 - Conceitos e Palavras de Busca

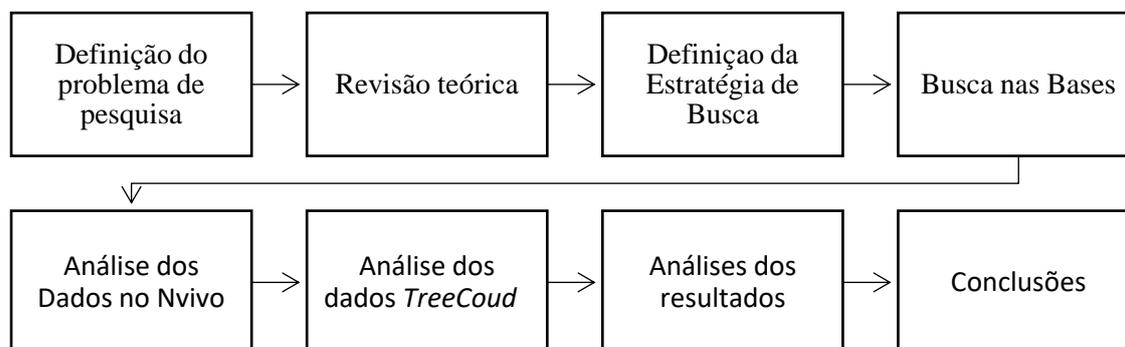
Conceito	Palavras de Busca
<i>Desempenho/Sucesso/Performance</i>	<i>“Gestão de Pessoas”</i>
	<i>RH</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os artigos selecionados foram categorizados por duas abordagens distintas, sendo que a primeira foi realizada por meio do Software Nvivo 12 no qual os artigos foram analisados com o intuito de destacar os termos mais frequentes e apresenta-los por meio de Nuvem de Palavras e a segunda abordagem utilizou-se a plataforma *TreeCoud* onde os resumos dos artigos foram analisados por meio da medida de similaridade de *jaccard*.

A medida de agrupamento de *jaccard* aplicado por meio da plataforma *TreeCoud*, buscou por meio da similaridade entre o significado dos termos das bibliografias selecionadas identificar possíveis agrupamentos de discussões acerca da utilização de indicadores na gestão de pessoas.

Figura 1 - Fluxo do trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados teve início pela realização do teste das frequências dos principais termos dos 23 artigos coletados por meio dos parâmetros definidos pela estratégia de coleta de dados, o que possibilitou a identificação dos termos mais frequentes na abordagem do desempenho no ambiente da gestão de pessoas, como pode ser observado na Figura 2.

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

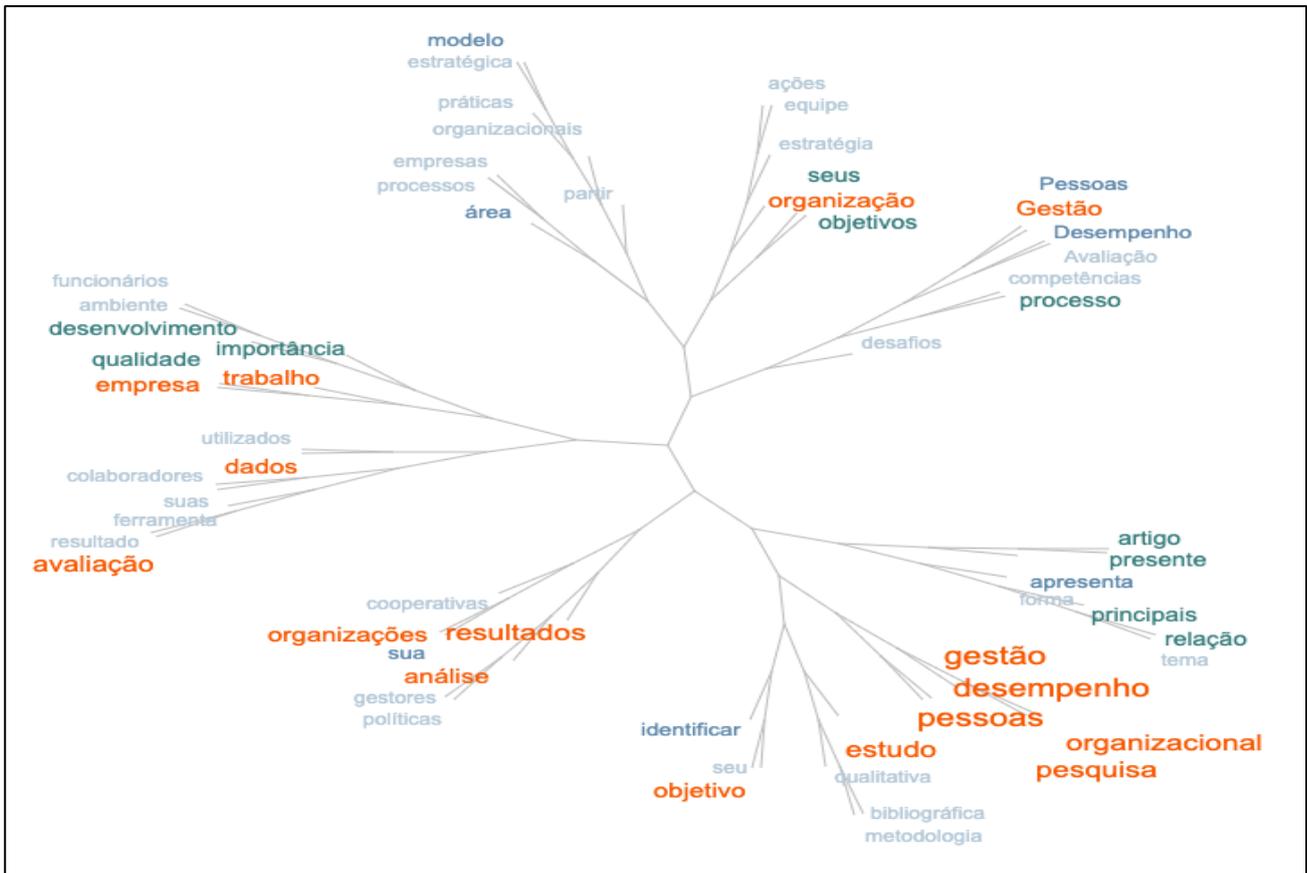
de Gestão de Pessoas. A presença das palavras “processos” e “estratégias” podem trazer à tona a importância de tais práticas, e para transformar estas práticas em indicadores em Gestão de Pessoas, o responsável pela área de Gestão de Pessoas deve criar tais ações de treinamento e capacitação de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização, para que não seja um mero treinamento “para inglês ver”.

Para verificação da correlação das palavras dos artigos analisados nesta pesquisa, foi elaborada uma árvore de palavras por meio do software *Tree Cloud*, conforme a figura 3 que segue abaixo. Nela podemos verificar de forma rápida que houve a formação de alguns quadrantes por meio dos “galhos” de palavras, podendo dividir entre 6 grupos de estudo dentro da gestão de Gestão de Pessoas:

1. Qualidade do trabalho;
2. Avaliação dos dados e resultados dos colaboradores;
3. Análise dos resultados organizacionais;
4. Objetivos organizacionais;
5. Processo de gestão do Desempenho e;
6. Pesquisa Organizacional.

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

Figura 3 - TreeCloud



Fonte: Elaborado pelos autores com TreeCloud

Dentre os ramos apresentados na árvore, a qualidade do trabalho é entendida como o conjunto de ações que os gestores executam voltados a satisfação do colaborador. No galho correspondente a esse quesito aparecem as palavras “desenvolvimento”, “trabalho”, “qualidade”, “importante”, “empresa”, “dados” e “avaliação”. O número de ações voltadas exclusivamente para a satisfação do colaborador é um exemplo de indicador de qualidade do trabalho.

Uma outra ferramenta prática que permite a mensuração desse indicador é a Avaliação de Desempenho, que permite que os colaboradores façam uma avaliação do desempenho da empresa como um todo (cargos, estrutura e processos) bem como a auto avaliação. É importante ressaltar que tal ferramenta precisa ser aplicada de maneira responsável pela gestão, para que não se torne um instrumento de controle considerando as relações de poder existentes no ambiente organizacional. Ribeiro discute sobre as relações de poder em seu livro “Gestão de Pessoas”, como podemos observar no trecho abaixo:

(...) sendo as relações de poder componente organizacional que impacta no desempenho humano das organizações, pois refere-se a variáveis do ambiente

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

interno capazes de afetar o desempenho de forma positiva ou negativa, tanto no desempenho real quanto ao uso (ou não uso) adequado que o gestor de pessoas faz dos resultados do processo de Avaliação de Desempenho. (RIBEIRO, 2005, p. 13)

É possível observar que na *treecloud* existem “galhos” correspondentes à Avaliação dos Colaboradores e Pesquisa Organizacional, reforçando a importância de ferramentas ligadas à avaliação de desempenho e práticas de melhoria do clima organizacional para dar suporte na definição dos indicadores que serão utilizados no acompanhamento da evolução do conhecimento e qualidade do trabalho da organização.

A gestão por resultados é apresentada como um dos “galhos” e, tal qual a temática anterior, está relacionada à busca por aumento de produtividade dos colaboradores da instituição no caminho do crescimento. Ao criar um sistema de gestão de pessoas eficiente é preciso que ele seja avaliado, monitorado e auditado continuamente, e por isso a gestão de pessoas deve possuir objetivos claros e concretos, para que possam servir como base para a gestão dos resultados da empresa (CHIAVENATO, 2014).

O “galho” que representa a Gestão de Processos na Gestão de Pessoas tem como representantes as palavras “pessoas”, “gestão”, “desempenho” e “processos”. Processos ditam os procedimentos internos da empresa e quando são claros e conhecidos por todos facilitam a qualidade do trabalho e garantem a satisfação do cliente. Os processos no setor de Gestão de Pessoas impactam a satisfação do cliente interno, em seu livro “Gestão de Pessoas: o novo papel dos Gestão de Pessoas nas Organizações”, Chiavenato (2014) descreve os 6 processos existentes na área de Gestão de Pessoas: agregar (recrutamento e seleção), aplicar (desenho organizacional), recompensar (remuneração e benefícios), desenvolver (treinamento e capacitação), manter (qualidade de vida no trabalho) e monitorar (sistemas de informações gerenciais). Todos esses processos precisam estar em pleno funcionamento para que a satisfação do cliente interno seja garantida. É interessante ressaltar

Ainda com os olhos voltados à figura 3, chegamos ao último “galho”: gestão com foco nos objetivos organizacionais, representados pelas palavras “objetivo”, “estudo”, “gestão”, “pessoas”, “desempenho” e “organizacional”. A visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos da organização, que se diferem dos objetivos individuais das pessoas que compõem esta organização (CHIAVENATO, 2014).

Com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, a literatura aponta para novos métodos de análise de indicadores. Os tradicionais indicadores de desempenho de uma organização surgiram das análises financeiro e contábil com o viés de controle, e ao ampliarmos a visão para novos

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

indicadores de desempenho colocamos a estratégia e a visão no foco da análise (FISCHMANN, 2000). De acordo com o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, um dos quadrantes que irá dar o suporte para a gestão com o foco nos objetivos gerais da organização é o quadrante relacionado às pessoas, uma vez que tem papel multiplicador na organização ao incluir o maior número de agentes dentro do processo de melhoria organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar ao longo do texto que muito tem sido estudado pela academia no que tange a gestão de pessoas e gestão por indicadores de pessoas. Devido à carga subjetiva que a área de Gestão de Pessoas carrega dentro da Administração Empresarial, podemos dizer que não existe a fórmula matemática correta que irá definir o sucesso na criação e gestão de um indicador para o acompanhamento de pessoas.

Algo que pôde ser notado foi a importância dada ao setor de gestão de pessoas, visto como uma das engrenagens chave para o bom funcionamento de qualquer instituição, já que influencia no bom ou mau funcionamento das relações internas e externas da instituição, e mesmo com a subjetividade encontrada em seus estudos podemos dizer que os indicadores de Gestão de Pessoas também são parte importante para acompanhar o desenvolvimento das pessoas envolvidas na instituição, seja através de sua satisfação no trabalho, seu contentamento em fazer parte do time, o nível de conhecimento de seus colaboradores e também como a instituição vem colaborando para que tal crescimento cresça cada vez mais, com o indicador de treinamentos realizado.

Os processos também tiveram sua importância ao longo desse estudo, e quando fala-se em processos em gestão por indicadores pode-se dizer que é importante que a instituição tenha uma base sólida da estrutura do seu setor de Gestão de Pessoas, em que esteja clara a responsabilidade do setor desde a entrada de um colaborador pela porta da empresa, passando pela sua inclusão nos processos da empresa e eventualmente ao seu desligamento. O setor deve estar envolvido de forma prática nessas situações, e não ser visto como mero responsável das áreas burocráticas envolvendo o pagamento de impostos e cálculo de rescisões.

Como sugestão as pesquisas futuras, sugere-se mapear os indicadores em gestão de pessoas e acompanhamento de seus resultados em organizações, e meios de avaliar a eficiência de indicadores de pessoas.

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

Nota-se ao fim deste trabalho a importância na continuidade de pesquisas envolvendo a gestão por indicadores, uma vez que as empresas e a academia precisam de suporte para o desenvolvimento cada vez mais eficiente de métodos que as ajudem a monitorar e melhorar seus processos. O setor de Gestão de Pessoas com ênfase, já que analisa um fator que é influenciado diretamente pelo passar do tempo, evolução da tecnologia, e a mudança da cultura: o capital humano.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; ULRICH, D.; HUSELID, M. A. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

FERNANDES, D. R.. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2004.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F. D.; ABREU, P. F. D.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. D. A. D. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Production**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 9-25, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 10 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, p. 125-139, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

MATSUMURA, Felipe Eiki. SOUZA, Paulo Augusto Ramalho de. ZAMBRA, Elisandra Marista. NEDER, Renato. Elementos Estratégicos na Formulação de Indicadores de Desempenho em Gestão de Pessoas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº 3, p.88-100. TRI IV 2021. ISSN 1980-7031.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, F. M. **O uso de indicadores na gestão das empresas de serviços da cidade produtiva de petróleo e gás do estado da Bahia**. 2008, 126p. (Dissertação de mestrado em Administração Estratégica). Universidade de Salvador – UNIFACS. Salvador, BA, 2008.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.