

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

v. 7, n. 2, Maio-Agosto/2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



UFMT

USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA ESTRATÉGIA DE UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Victor Frillich Soares
maravgtcco@gmail.com
Unochapecó
Chapecó/SC

Mara Vogt
maravogtcco@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>
<http://lattes.cnpq.br/2408156453314590>
Unochapecó
Chapecó/SC

Silvana Dalmutt Kruger
silvana.d@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>
<http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>
UFMS/CPNA
Nova Andradina/MS

RESUMO

Com o objetivo de analisar o uso dos indicadores de desempenho do departamento de Recursos Humanos (RH) na estratégia de uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas, realizou-se um estudo de caso único, explicativo e qualitativo, por meio de triangulação de questionários, entrevistas, documentos e observação participante. A técnica de análise dos dados foi a análise de conteúdo. A partir da percepção dos 84 colaboradores da empresa, respondentes do questionário, bem como, da Gestora de RH e Analista de RH entrevistadas verificou-se que os indicadores de desempenho (sejam estes financeiros ou não financeiros), especialmente do RH, são considerados como essenciais nas estratégias de curto, médio e longo prazo. Isso demonstra a importância dos indicadores-chave de desempenho, o qual a maioria dos colaboradores têm o conhecimento do seu significado, porém, até o momento não se tem definidos tais indicadores no setor de RH. Diante do exposto, conclui-se que os indicadores de desempenho do setor de RH estão diretamente relacionados com os funcionários, sendo estes o maior capital da empresa. Ademais, a condução do desempenho desses profissionais, atrelados a estratégia da organização é relevante para que os objetivos e as metas da empresa sejam alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores de Desempenho; Recursos Humanos; Estratégia; KPI; Agronegócio.

USE OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE STRATEGY OF AN AGRICULTURAL MACHINERY CONCESSIONAIRE

ABSTRACT

With the objective of analyzing the use of performance indicators of the Human Resources (HR) department in the strategy of a concessionaire that operates in the field of agricultural machinery, a single, explanatory and qualitative case study was carried out, through triangulation of questionnaires, interviews, documents and participant observation. The data analysis technique was content analysis. Based on the perception of the 84 employees of the company, respondents to the questionnaire, as well as the HR Manager and HR Analyst interviewed, it was found that performance indicators (whether financial or non-financial), especially HR, are considered as essential in short, medium and long term strategies. This demonstrates the importance of key performance indicators, which most employees are aware of its meaning, however, until now, such indicators have not been defined in the HR sector. Given the above, it is concluded that the performance indicators of the HR sector are directly related to the employees, who are the company's greatest capital. In addition, conducting the performance of these professionals, linked to the organization's strategy, is relevant for the company's objectives and goals to be achieved.

KEYWORDS: *Performance Indicators; Human Resources; Strategy; KPI; Agribusiness.*

Submetido: 28/07/2023

Aceito: 25/08/2023

Publicado: 31/08/2023

26

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam se desenvolver em um atual cenário volátil, que contribui com inúmeras incertezas nos momentos de decisões, sendo considerada objeto de preocupação para as lideranças (COTÔ, 2020). Nesse contexto Silva e Lima (2015) já enfatizavam a importância do aperfeiçoamento da gestão estratégica constantemente, por meio de indicadores-chave desempenho como suporte nos objetivos a serem alcançados, tornando-se um divisor entre o ápice e a ruína da organização.

Tais indicadores fazem parte do Sistema de Controle Gerencial (SCG), o qual é definido como um meio de sucesso para implementação de uma estratégia eficaz, visto que sua estrutura é utilizada de forma interativa, principalmente pelos fatores contingenciais internos, moldado pela contabilidade gerencial (ANZILAGO; BORTOLUZZI; LUNKES, 2018; FERREIRA; CRUZ; COSTA, 2018). Para isso, as empresas necessitam de um planejamento estratégico eficiente, que constitui a prevenção de ameaças e aproveitamento de situações oportunas, impactando o mercado com uma alta competitividade e almejando o sucesso empresarial (GASPARDI; GARCIA; DIAS, 2021).

Kazuma, Silva e Marcelino (2020) destacam o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta gerencial do SCG, composto por quatro perspectivas elencadas em um mapa estratégico, expondo por meio de objetivos e indicadores, uma visão ampliada da realidade e dos processos da organização. O BSC é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1997) e amplamente difundido na academia e nas empresas.

No contexto de planejamento estratégico e BSC, inserem-se os Key Performance Indicators (KPI), que se caracterizam pela relevância e disponibilidade imediata. Os mesmos podem ser financeiros ou não financeiros (operacionais), dependendo exclusivamente da formação estabelecida para atingimento das metas globais (CRUZ; ÁVILA, 2021). O conjunto desses instrumentos promovem o aproveitamento de capitais humanos e o aumento da produtividade (FERREIRA, CRUZ, COSTA, 2018).

Alguns estudos, tais como os de Cesar (2015), Scopelli (2017), Moita (2018), Ahrens (2018), Nascimento e Soares (2020) e Mendonça (2021) analisaram medidas de desempenho do setor de gestão de pessoas. Cesar (2015) analisou medidas de desempenho econômico-financeiro do RH de forma quantitativa, considerando diversas empresas brasileiras. Scopelli (2017) verificou o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas do sistema de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio. Ahrens (2018) considerou para a sua pesquisa o desempenho do setor de Recursos Humanos (RH). Moita (2018), objetivou verificar o impacto da gestão de RH no desempenho. Recentemente, Nascimento e Soares (2020), analisou artigos que retratam o uso de indicadores na área de pessoas. Ademais, Mendonça (2021) pesquisou o desempenho e a estratégia para a prossecução dos indicadores de RH.

Para Cesar (2015) ainda não há medidas que elucidem melhor a relação entre as pessoas e o resultado das organizações, o que por sua vez, é uma lacuna que pode ser mais bem explorada. Diante disso, tem-se como lacuna do estudo, o fato de identificar a escolha assertiva dos indicadores de desempenho do departamento de RH na estratégia empresarial, refletindo diretamente nos objetivos para alcançar os resultados desejados da organização.

Diante do exposto, tem-se como problema norteador da pesquisa: como ocorre o uso dos indicadores de desempenho do departamento de recursos humanos na estratégia de uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas? Para tanto, com vistas a responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo: analisar o uso dos indicadores de desempenho do departamento de recursos humanos na estratégia de uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas.

O estudo justifica-se de acordo com Costa (2018), Moita (2018), Mota, Monteiro e Nascimento (2019), Silva (2021), pela necessidade de estudar estratégias organizacionais a partir de ferramenta de gestão, como é o caso do planejamento estratégico e BSC, os quais buscam mapear o cenário atual e indicar, direcionar as possíveis perspectivas futuras, por meio de métricas inovadoras e ágeis. No que tange os indicadores-chave de desempenho, justifica-se o estudo a partir das pesquisas de Santos e Santos (2018), Silva (2021) e Domingues, Pedrosa e Bernardino (2020), os quais entendem que, definir e escolher os KPIs é essencial, facilitando a gestão estratégica pelo seu método particular de utilização, com informações financeiras e não financeiras.

Ademais, os KPIs caracterizam-se como uma ferramenta importante para buscar resultados positivos e sustentáveis, visto a competitividade existente no cenário atual. Cesar (2015) evidencia com relação aos indicadores do departamento pessoal, que as empresas ainda dão pouca atenção e quase não divulgam tais indicadores, embora o

capital humano seja apontado como uma das principais fontes de competitividade para as organizações, destacando a importância de explorar a relação entre as pessoas e o desempenho, sendo uma lacuna que pode ser explorada.

Já em relação ao ambiente de estudo, destaca-se sua relevância e relação direta com o setor do agronegócio, pois segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil já conta com mais de 2 milhões de máquinas, viabilizando um aumento expressivo na produtividade das operações. Ainda, com base em Smalci et al. (2020), o setor do agronegócio está fortemente alicerçado no crescimento econômico do Brasil, por conta de sua extensão geográfica, clima e cadeia produtiva, que proporcionam uma competitividade no fornecimento de alimentos. Dessa forma, esse estudo contribui com avanços teóricos e práticos, por explorar aspectos do planejamento estratégico e indicadores de desempenho, numa concessionária de máquinas agrícolas, agregando percepções e as práticas organizacionais utilizadas pela organização.

2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é conceituado pelo estudo seminal de Anthony (1965), como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados de forma efetiva e eficiente. Abrange a contabilidade gerencial, seus instrumentos e atividades, os quais fazem com que, os objetivos organizacionais sejam alcançados (VOGT, 2020). Dentre as ferramentas gerenciais, tem-se os métodos de custeio, orçamento, planejamento estratégico, BSC, KPI dentre outros (KAPLAN; NORTON, 2001; MALMI; BROWN, 2008; PARMENTER, 2015), que aprimoram o desempenho dos diferentes setores e organizações, com base em estratégias específicas (CHENHALL, 2003).

Ainda, refere-se ao conjunto de instrumentos que fornece informações fidedignas, práticas avaliativas, valores, artefatos sociotécnicos e mecanismos socioideológicos, influenciando pessoas e ações para atender objetivos estabelecidos pela gestão. Dessa forma, possibilita a compreensão de capitais, monitoramento de legitimidade, mudanças de regras e alteração de desempenho organizacional, para atentar-se em mecanismos que nem sempre estão explícitos na literatura contábil gerencial (VOGT, 2020).

Para Klein e Soutes (2020) uma política inovadora se constrói aos SCG, deixando de apresentar exclusivamente informações financeiras, mas evoluindo dos instrumentos técnicos e padronizados para ferramentas transformadoras. Como faz notar Sousa e Dias (2017), que contemplam como uma ferramenta do SCG o planejamento estratégico, amplamente utilizado nas empresas, maximizando os resultados desejados.

Ainda nessa linha de considerações, o planejamento estratégico não é caracterizado apenas pelo modelo tradicional, projetando situações do passado para o futuro, a longo prazo (SOUSA; DIAS, 2017). Mas sim, um direcionador coerente da trajetória, estabelecendo recursos necessários (financeiros, materiais e humanos), por meio de um conjunto coordenado de ações, vantagens competitivas, adaptações a problemas complexos e emergentes, possibilitando um alcance satisfatório (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Segundo Oliveira *et al.* (2017), o sucesso empresarial é a consequência de um desempenho bem-sucedido por sua estratégia administrativa. Desse modo, pode-se definir estratégia pela maneira que as atividades se relacionam, em uma configuração que busca reconhecer as oportunidades, ameaças, inclusão de alguma estimativa de risco e

situações financeiras do cenário atual, voltado para a organização como um todo (PIPPER *et al.*, 2018).

Vale destacar que a avaliação de desempenho organizacional é baseada em indicadores que se estabelecem como ferramentas gerenciais e são amplamente abordados pela contabilidade gerencial (OLIVEIRA *et al.*, 2017). Assim, pode-se definir indicadores de desempenho, sejam estes qualitativos ou quantitativos, como tipos de medidas que mostram o estado de uma ação, comparando o realizado em relação ao objetivo estipulado (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). Ademais, considerando que a competitividade empresarial se tornou volátil com o aumento da atividade econômica, a gestão empresarial exige a busca constante do desenvolvimento da organização (MATSUMURA *et al.*, 2021).

Nesse contexto, os gestores buscam implementar instrumentos de SCG eficazes, nos quais a gestão do BSC é reconhecida unanimemente, sendo capaz de garantir o alinhamento estratégico e a comunicação transversal em toda empresa, oportunizando o acompanhamento de curto e longo prazo, envolvendo perspectivas externas e internas (OLIVEIRA 2018). Este aspecto também é comentado por Pipper *et al.* (2018), que caracteriza o BSC como incentivo fundamental para que a empresa vincule seus indicadores financeiros e não financeiros à estratégia do negócio, não acarretando problemas no desempenho organizacional.

A Figura 1 apresenta as 4 (quatro) perspectivas do BSC elaboradas por Kaplan e Norton (1997): financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento.

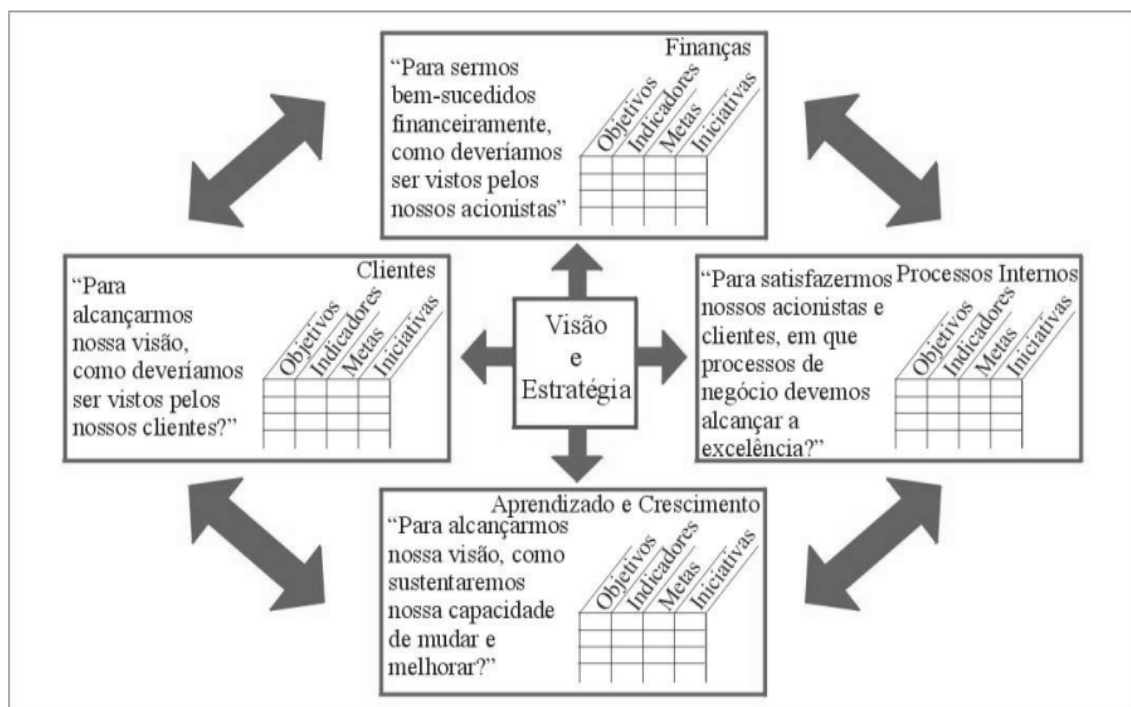


Figura 1 - Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Na Figura 1, destaca-se a importância do pilar Financeiro, para organizar as ações econômicas, a fim de obter maior lucratividade. Já no contexto de Clientes, é possível identificar os segmentos e mercados alvos-específicos, trabalhando na satisfação, retenção e aquisição de clientes. Na perspectiva dos Processos Internos, visa possibilitar os executivos a identificarem processos completamente novos/diferentes, alcançando a

excelência desejada. Por fim, é evidenciado o desenvolvimento constante do capital intelectual, por meio do pilar de Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por sua vez, o BSC estabelece uma abordagem por meio de suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, norteando um sistema de gestão com maior assertividade e elevando as noções tradicionais sobre tais aspectos para uma tomada de decisão (KAPLAN; NORTON, 1997). Em outro modelo, Kaplan e Norton (2001) destacam que esse aspecto é frequentemente utilizado para *scorecard* pela forma dos indicadores-chave de desempenho, também denominados de KPI, apresentando como exemplo uma empresa de serviços financeiros, que elege seus 4Ps pelo lucro, portfólio, processo e pessoas.

Dessa forma, os KPIs possibilitam a criação de um mapa estratégico completo, fornecendo um caminho lógico e abrangente, comunicando claramente os resultados desejados e as maneiras para alcançá-los, permitindo que todos compreendam e identifiquem como podem contribuir e alinhar-se com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Vale destacar que os KPIs raramente são novos na empresa, apenas não são evidenciados pelo gerenciamento, seja pela falta de conhecimento sobre, ou mesmo, por não dar a devida atenção para visualizar sua relevância e os impactos positivos na gestão e nos resultados (PARMENTER, 2015).

Os KPIs se caracterizam como os indicadores mais críticos nos fatores de sucesso, necessitando de profissionais analíticos de alto escalão, para fornecer uma visão objetiva e coerente, seja para o sucesso ou para o futuro da organização, conseqüentemente por meio das estratégias apresentadas pelo BSC, dentro do âmbito do desempenho organizacional (PARMENTER, 2015).

Estudos anteriores reforçam a importância do uso de indicadores-chave de desempenho, voltados a estratégia empresarial, com foco no departamento de RH. Cesar (2015), demonstra que empresas fazem pouca divulgação dos indicadores relacionados à Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), embora o capital humano seja apontado como uma das principais fontes de competitividade. A pesquisa de Moita (2018), destaca que as pessoas são o único recurso numa empresa que é inimitável, logo é nelas que se pode fazer a diferença e, encontrar o ingrediente-chave para o sucesso, mantendo um alto nível de desempenho.

Nascimento e Soares (2020), destacam a importância do uso de indicadores de avaliação de pessoal, tais como: custos de pessoal, absenteísmo, formação, evolução quantitativa do quadro de colaboradores e retenção. Mendonça (2021) evidencia a necessidade da criação de um fio condutor que interligue e relacione, de forma direta, os conceitos de práticas de RH, *performance* organizacional e estratégia de longo prazo, visando tornar mais eficiente a gestão do departamento pessoal, com o uso de métricas e KPIs.

Dessa forma, são identificadas diversas recomendações sobre o número ideal de KPIs, o que irá depender também do setor e porte da organização (PARMENTER, 2015). Porém, o mais comum para esse tipo de indicador é que se tenha até 10, tendo em vista a sua complexidade e necessidade individual, para um acompanhamento mais próximo, claro, eficiente e atualizado (PARMENTER, 2015). Vogt (2020) afirma que os indicadores de desempenho, especialmente os KPIs usados como ferramentas do SCG, podem ser utilizados pelas mais diversas empresas e setores, de acordo com suas particularidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo de analisar o uso dos indicadores de desempenho do departamento de recursos humanos na estratégia de uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas, o estudo de caso se caracteriza como aplicado, descritivo e de natureza qualitativa.

A presente pesquisa analisou uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas, por meio dos setores de vendas e pós-vendas, no estado de Santa Catarina, representando uma marca que é reconhecida internacionalmente. A realização da coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com dois colaboradores do RH, além de questionário obtendo-se 84 respostas válidas, de 99 questionário enviados aos funcionários. Considerou-se como amostra de respondentes todos os profissionais que já passaram do período de experiência da empresa, os quais possuíam as informações necessárias para responderem a pesquisa. Ademais, a pesquisa utilizou-se de documentos e observação participante e a coleta dos dados ocorreu do período de julho a agosto de 2022.

A elaboração das entrevistas e do questionário tiveram como base os estudos de Scopelli (2017), Ahrens (2018), Moita (2018) e Mendonça (2021), sendo que ambos os instrumentos da pesquisa passaram por pré-teste e validação com professores e profissionais da área. O questionário foi elaborado a partir da plataforma do *Google Formulários*, com dez dias corridos de disponibilidade de preenchimento, a contar do envio aos participantes realizado por meio do aplicativo de conversas *WhatsApp*.

A estruturação do referido questionário teve como base três blocos, sendo o Bloco I do perfil dos respondentes contendo quatro perguntas; Bloco II de indicadores de desempenho da empresa com duas questões e; Bloco III sobre indicadores de desempenho especificamente relacionados ao RH com onze perguntas, totalizando 17 questionamentos. Já o roteiro de entrevista foi semiestruturado e contou inicialmente com doze perguntas. Ambas as entrevistas ocorreram *in loco*, sendo que a primeira entrevista durou 13min e 29seg e foi realizada com a Analista de RH e a segunda entrevista foi realizada com a Gestora de RH e o tempo de duração foi de 31min e 14seg. As entrevistas foram transcritas na íntegra e as informações, trianguladas ao longo da análise.

Foi estabelecida uma triangulação de dados, pela vasta riqueza, amplitude e profundidade dos dados a serem levantados, a qual ocorreu por meio da observação, questionário, entrevista e documentos (tais como: manual dos funcionários, organograma, programa de integração, mapa estratégico, sistema inteligente de gestão, projeto “colaboramos para que o ciclo da vida não pare”). Para atender o objetivo definido, utilizou-se da análise dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo por meio de Tabelas e Gráfico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo é direcionado para abordagem dos dados obtidos através dos instrumentos de pesquisas utilizados na metodologia. Após uma subseção específica relativa ao perfil dos participantes do estudo, apresenta-se os indicadores de desempenho relacionados a empresa e ao RH, sendo os resultados discutidos ao longo da análise com os estudos correlatos.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Idade	Nº	%	Tempo de empresa	Nº	%
20 a 25	18	21,43%	Até 2 anos	39	46,43%
26 a 30	14	16,67%	3 a 5 anos	23	27,38%
31 a 35	18	21,43%	6 a 8 anos	6	7,14%
36 a 40	15	17,86%	9 a 11 anos	6	7,14%
Até 20 anos	7	8,33%	12 a 14 anos	6	7,14%
Mais de 40 anos	12	14,29%	Mais de 14 anos	4	4,76%
Total Geral	84	100,00%	Total Geral	84	100,00%
Cargo	Nº	%	Escolaridade	Nº	%
Jovem Aprendiz	1	1,19%	Ensino Fundamental	0	0,00%
Auxiliar	25	29,76%	Ensino Médio	26	30,95%
Assistente	6	7,14%	Ensino Técnico	7	8,33%
Analista	2	2,38%	Ensino Superior Incompleto	17	20,24%
Consultor	34	40,48%	Ensino Superior Completo	25	29,76%
Supervisor	3	3,57%	Especialização	9	10,71%
Gerente	13	15,48%	Mestrado e/ou Doutorado	0	0,00%
Total Geral	84	100,00%	Total Geral	84	100,00%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Conforme dados apresentados na Tabela 1, observa-se que a maioria dos respondentes são das faixas de 20 a 25 anos e 31 a 35 anos, o que pode ser considerado um quadro de funcionários jovens. Destaca-se, que 48% dos participantes exercem a função de Consultor, distribuídos nas áreas de atuação da empresa, ou seja, peças, serviços (mecânica) e vendas. Ademais, tem-se 25 colaboradores que atuam como auxiliares. Evidencia-se ainda, uma frequência relativa de 73,81% no tempo de empresa, de até 5 anos. Isso pode ser associado ao fato de que a empresa passou por uma reestruturação nos últimos anos, mas que ainda possui 16 funcionários que permanecem na empresa (de 9 a mais de 14 anos), conforme a frequência absoluta evidencia.

Já na questão da escolaridade, os resultados variam de Ensino Médio à Especialização, sendo que nenhum dos participantes possui somente Ensino Fundamental ou, Mestrado e/ou Doutorado. No que tange o perfil da Entrevistada I tem-se a faixa de 36 a 40 anos, exercendo o cargo de Analista de RH, possui até dois anos na empresa, com Especialização na área. A Entrevistada II tem mais de 40 anos, atua no cargo de Gerente de RH, com um tempo de empresa de 12 a 14 anos, contando com duas Formações Superiores a nível de graduação e uma Especialização.

4.2 Indicadores de desempenho relacionados a empresa e o RH

Tabela 2 apresenta um conjunto de dados a partir da escala *likert* de importância obtida a partir do questionário aplicado, a fim de construir uma percepção dos avaliados sobre estratégias e metas do RH e organização.

Tabela 2 - Importância de estratégias e metas da organização

Questões	Nada importante	Pouco importante	Moderado	Importante	Muito importante
No seu entendimento, quão importantes são as ferramentas de gestão que a empresa usa para implementar e controlar as estratégias/metodologias?	0	0	4	16	64

Você acredita que é relevante os gestores da empresa terem metas relacionadas ao RH?	0	2	11	14	57
--	---	---	----	----	----

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que ambas as questões atingiram na sua maioria o entendimento de que são “Muito Importante” para os colaboradores, o que destaca a relevância de metas e de estratégias no dia a dia dos colaboradores. Os dados confirmam que a empresa de consultoria citada nas duas entrevistas realizadas, presta serviços significativos no desenvolvimento empresarial, por meio de acompanhamentos setoriais, reuniões mensais, controles, análise de resultados e planejamento estratégico, juntamente com a participação assertiva dos gestores.

Porém, 13 funcionários acreditam ser pouco importante ou, indiferentes quanto ao fato de que os gestores da empresa devam ter metas relacionadas ao RH. Tal resultado diverge de Ahrens (2018), que mostra como o aumento da competitividade elevou a necessidade de trabalho mais qualificado, exigindo maior integração GERH com a estratégia do negócio, pois as empresas brasileiras buscam ter uma GERH que atua sobre os fatores de organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH, o que maximiza o alcance do desempenho desejado.

A Tabela 3 demonstra o conhecimento dos colaboradores referente aos indicadores de desempenho da empresa.

Tabela 3 - Conhecimento dos indicadores de desempenho da empresa

Questão	Não possui	Não sei se possui	Sim, possui, mas não os conheço	Sim, possui e monitoro	Sim, possui
Sabe se a empresa possui indicadores de desempenho?	0	1	6	26	51

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Praticamente todos os respondentes reconhecem que a empresa possui indicadores de desempenho, o que demonstra que a maioria conhece, ou seja, 77 respondentes, sendo que destes, 26 conhecem e monitoram indicadores da empresa em seu cotidiano. A seguir, pode-se verificar as questões relacionadas aos indicadores-chave de desempenho, com respostas de “sim” ou “não” apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Indicadores-chave de desempenho e o RH

Questões	Sim	Não
Você já ouviu falar de indicadores-chave de desempenho (KPIs)?	37	47
Você conhece algum indicador de desempenho do setor de RH da empresa?	54	30
Há algum envolvimento seu com o setor de RH da empresa?	48	36

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

É possível identificar que 44,05% dos participantes já ouviram falar dos KPIs (37), enquanto o restante (47) ainda não ouviu falar sobre esse termo. Por mais que a maioria não conheça o termo, entende-se que o que pode estar faltando na empresa é um esclarecimento sobre o que são KPIs, ou esses indicadores-chave de desempenho, pois seria importante que fossem reconhecidos e entendidos por todos os colaboradores da empresa, aproximando-os da gestão, das estratégias e dos resultados. Também nota-se

que 64,28% dos respondentes (54) conhecem algum indicador do RH, sendo que 57,14% têm uma relação direta com o RH, equivalente a 48 indivíduos. Nesse sentido, a Entrevistada II que exerce um cargo de Gestora do RH esclareceu quais são os indicadores do RH e quais são considerados KPIs:

[...] controles que são feitos de *turnover*, horas extras, resultado da empresa no todo em relação a quantidade de funcionários. Mas nenhum desses hoje é considerado como indicador-chave de desempenho. É difícil definir os KPIs nesse momento, porque o *turnover* hoje a gente vê que não depende somente da empresa, pois com a situação da força de trabalho que a gente tem na região, nós não podemos colocar isso como um fator estratégico. Então, se a gente quiser medir o resultado da empresa, seria pela quantidade de funcionários dividido pelo faturamento, para ter uma visão se nós estamos dentro de uma empresa que trabalha com um lastro econômico, para se manter no mercado, acredito que seria uma questão estratégica. Outro, é o quanto se gasta com folha de pagamento em cima da receita líquida empresa.

É interessante observar que há um entendimento da gestora, bem como uma justificativa do porquê alguns indicadores não podem ser considerados estratégicos para a organização, ao menos, não nesse momento, especialmente por estarem relacionados, muitas vezes, a fatores externos, como é o caso do *turnover*, o qual se refere a rotatividade de funcionários. Os achados podem ser explicados por Nascimento e Soares (2020), em que buscaram criar um modelo eficaz para proporcionar a atuação do RH de forma estratégica e de apoio à alta administração, contribuindo por meio de informações transparentes e aplicações práticas, com as tomadas de decisões, objetivos, parâmetros, resultados e movimentações de recursos. Os autores estabeleceram um modelo simplificado e de fácil utilização, composto por cinco indicadores-chave da área de gestão de pessoas: custos de pessoal, absenteísmo, formação, evolução quantitativa do quadro de colaboradores e retenção.

Complementa-se que ao questionar os colaboradores sobre a frequência que utilizam indicadores de desempenho (direta ou indiretamente) no dia a dia, obteve-se um percentual de 72,61% que responderam utilizar frequentemente os indicadores, sendo que com relação ao conhecimento sobre indicadores de desempenho do RH da empresa, 35,71% dos 84 não conhecem diretamente algum. Tal resultado pode ser explicado a partir da seguinte fala da Entrevistada II:

[...] eu acho que podemos colocar que os gestores, tanto os gerais quanto os locais têm o conhecimento, inclusive participam do planejamento em cima desses resultados. Já o pessoal mais operacional não, a não ser as metas que eles têm que cumprir e o que eles atingiram, individualmente sim [...].

Nesse mesmo sentido, a pesquisa de Cesar (2015) corrobora ao também apresentar que a maioria das empresas fazem pouca divulgação dos indicadores relacionados ao RH, mesmo sabendo que essa informação e a relação entre as medidas de desempenho econômico-financeiro é considerada uma variável para a mensuração do valor gerado pelas pessoas no montante final, apontada como capital humano na competitividade do mundo dos negócios. Sendo assim, entende-se que a empresa analisada poderia apresentar algumas estratégias de ampliação e divulgação dos indicadores, sejam estes estratégicos ou não, disseminando para todos os níveis hierárquicos.

Já no envolvimento dos funcionários com o RH, notou-se a partir dos resultados que 48 pessoas possuem alguma ligação com o RH e outras 36 entendem não possuir. Observa-se que um fator de relevância para isso são os planos de ações desenvolvidos juntamente com as lideranças excitantes dentro da empresa. Considerando esse contexto, na Tabela 5 aborda-se as ações vinculadas ao propósito da organização na visão dos colaboradores.

Identifica-se por meio das respostas apresentadas na Tabela 5 um número alto de colaboradores que entendem que as ações que o RH promove visam atingir o propósito da empresa, o que demonstra que as iniciativas são bem difundidas e visíveis internamente, obtendo um percentual de 42,85% que entendem ser frequente e 48,81% que responderam ser muito frequente.

Tabela 5 - Ações vinculadas ao propósito da empresa

Questões	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequente	Muito frequente
O setor de RH desenvolve ações para alcançar o propósito da empresa?	0	2	5	36	41

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

A partir da Tabela 5 enfatiza-se a importância que o RH dá aos colaboradores, pois são o único recurso inimitável, sendo possível fazer a diferença e, encontrar o ingrediente-chave para o sucesso, mantendo um alto nível de desempenho, conforme destaca Moita (2018). A Tabela 6 nos mostra a satisfação dos colaboradores com relação as estratégias do RH vinculadas a empresa analisada.

Tabela 6 - Estratégias do RH vinculadas a empresa

Questões	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Qual seu grau de satisfação com as estratégias do setor de RH relacionadas a empresa?	0	0	7	41	36

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

É possível avaliar positivamente a repercussão das práticas do RH dentro da organização, notando-se que quase 100% dos colaboradores que responderam devidamente ao questionário, estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as estratégias do RH vinculadas a empresa. Observou-se que uma grande parcela desse alcance é pela maneira do RH trabalhar como um setor de apoio e, pela troca de experiências entre gestores, mesmo que se tenha um organograma definido, pois possibilita a realização de projetos inovadores e produtivos nos setores, como por exemplo o programa a seguir, comentado pela Entrevistada II:

[...] o projeto de gestão de pessoas, desenvolvido pelo Gestor de Pós-Vendas de uma filial, é o Bom Dia Oficina, que ele faz uma reunião e um café da manhã, e lá ele passa as ações da semana, a gente percebe que foi uma iniciativa do Gestor Local, e é aprovada por todos e inclusive com expectativa que as outras lojas estejam também implementando esse trabalho [...]

Esse alinhamento das estratégias organizacionais a partir da percepção dos gestores, bem como, as contribuições do BSC e do Mapa Estratégico citadas pela gestora e analista e a formalização, junto com o RH, impacta diretamente em indicadores e resultados financeiros e não-financeiros. Tornou-se evidente que é preciso que as estratégias de RH ocorram de maneira sistêmica, ou seja, interligadas, auxiliando no cumprimento do planejamento da organização. Dessa forma, pode-se vislumbrar uma evolução empresarial muito mais segura e tomadas de decisões assertivas, conforme preconiza Scopelli (2017).

Ao analisar o mapa estratégico da própria organização, nota-se que há um esforço para envolver todos os setores nas quatro perspectivas do BSC, sendo estas a financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, em conformidade com o que preconizam os autores Kaplan e Norton (1997). Ademais, notou-se que o RH por sua vez, está comprometido junto ao desenvolvimento organizacional, por três objetivos principais: (i) aumentar o investimento em capacitação, sendo mensurado pelo painel de controle próprio, por meio de indicadores de formação de profissionais; (ii) aumentar o engajamento e o desempenho das pessoas da empresa, ligado diretamente ao indicador da pesquisa de engajamento, o qual estabelece um plano de ação específico aos pontos críticos de cada ano; e (iii) criar um projeto de formação intensiva para consultores técnicos (mecânicos), no qual é acompanhado de uma formal qualitativa, visto que se firmou uma parceria com a associação empresarial das concessionárias da região, juntamente com o SENAI, para cursos básicos e intermediários de mecânica agrícola.

Após, buscou-se identificar os pontos fortes e fracos com relação as ações do RH na perspectiva dos colaboradores, apresentados por meio da Tabela 7. Ressalta-se que os respondentes tinham a opção de selecionar mais de um ponto forte e fraco do setor.

Tabela 7 - Evidenciação de pontos fortes e fracos do RH

Percepções sobre ações do RH	Pontos fortes		Pontos fracos	
	Freq. Abs. (n°)	Freq. Rel. (%)	Freq. Abs. (n°)	Freq. Rel. (%)
Treinamentos	49	58,33%	31	36,90%
Assessorias	42	50,00%	17	20,24%
Benefícios	39	46,43%	35	41,67%
Plano de Carreira	44	52,38%	20	23,81%
Plano de Cargos e Salários	46	54,76%	29	34,52%
Saúde e Segurança no Trabalho	56	66,67%	5	5,95%
Avaliação de Desempenho	51	60,71%	12	14,29%
Integração	62	73,81%	4	4,76%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Ao analisar os pontos fortes percebe-se que o que se destacou foi a integração como o ponto mais forte referente as ações do RH, visto que 73,81% dos respondentes marcaram tal opção. A gestora e analista entrevistadas destacaram que, com relação a integração, o RH busca se aproximar, ouvindo as pessoas, indiferente de cargos e de filiais. Na sequência os pontos fortes que ficaram mais evidentes foram: saúde e segurança no trabalho (66,67%) e avaliação de desempenho (60,71%). Para a gestora e analista entrevistadas, destacou-se como ponto forte a busca de benefícios para funcionários, na medida que a empresa consegue fornecer. Contudo, percebe-se que isso ainda é um dos pontos menos destacados pelos respondentes como força das iniciativas

do RH, inclusive, foi o ponto fraco mais destacado pelos respondentes, com 41,67% das respostas. Ademais, 36,9% consideram os treinamentos como ponto fraco, o que pode remeter a falta de capacitações proporcionados pelo setor e 34,52% sinalizam o plano de cargos e salários como fraqueza do setor, com relação a ações nesse sentido.

Nesse ponto, ainda é possível identificar por meio do documento referente ao Programa de Integração analisado e a partir das entrevistas realizadas a forma que ocorre esse processo, sendo que este começa desde o primeiro dia de trabalho, no qual o novo colaborador é apresentado aos demais colegas e recebe uma orientação do RH referente a todas obrigações e deveres do colaborador e da empresa. Ademais, fica ciente de projetos e de situações pontuais que estão sendo desenvolvidas naquele momento. Após essa etapa, o próximo passo é o *feedback* de 45 dias, avaliação sobre a empresa nos 70 dias, *feedback* 90 dias e então, um evento de integração final, o qual envolve todos os gestores gerais e diretoria.

Com relação aos pontos fracos relacionados aos benefícios, treinamentos e Plano de Cargos e Salários (PCS) a Entrevistada I comenta, especialmente no que tange os treinamentos: “sempre que se traz um profissional diferente, com um conteúdo diferente, independentemente da área da atuação, sempre tem a agregar e trazer mais conhecimento para empresa e funcionários”.

A Entrevistada II também comentou sobre a dificuldade de atingir 100% dos objetivos de desenvolvimento dos profissionais, apesar de se constatar que esse é o foco principal do RH. Isso pois, muitos elementos estão ligados a capacidade e características de cada um, tendo condições próprias de absorção e adaptação as mudanças constantes, como é o caso do foco em ensinamentos pedagógicos sobre a importância do uso constante dos Equipamento de Proteção Individuais (EPIs) na área de serviços, refletindo diretamente na saúde do funcionário.

Mediante a esse contexto de inúmeras variáveis para se controlar, constata-se que a organização faz o uso de um Sistema Inteligente de Gestão (SIG), inserido pela consultoria com intuito de uma execução da estratégia, gerenciamento dos resultados e o desenvolvimento das pessoas. Sua utilização é destacada pela Entrevistada II:

Eu posso dizer que o SIG atende as necessidades empresariais, até porque a equipe de atendimento é aberta a sugestões, quando a alguma necessidade eles colocam o pessoal do TI deles a buscar desenvolver ferramentas que possam auxiliar e até fechar com os programas da fábrica. Como por exemplo, temos a avaliação de desempenho que está dentro da plataforma on-line, já englobando a mensuração da parte comportamental e a questão de perfil profissional.

Observou-se que o uso desse sistema é permitido desde o funcionário operacional, pelo acompanhamento do seu desenvolvimento e resultado individual, até a alta gestão e liderança, com acesso a informações e dados fidedignos, como é o caso do painel do RH, ligado a política organizacional, com indicadores primordiais para acompanhamento diário, voltados para estratégia atual do departamento. Na sequência apresenta-se os indicadores de desempenho do RH voltados especificamente a estratégia empresarial, na percepção dos colaboradores.

A partir do Gráfico 1 é possível identificar que na visão dos participantes da pesquisa, respondentes do questionário, o índice do engajamento é considerado o mais importante para a estratégia da organização como um todo, apresentando um total de 62 respostas de 84. Entende-se por meio das observações, que tal resultado tem uma relação

direta com ações desenvolvidas em prol do engajamento interno dos colaboradores, como é o caso do Projeto denominado “Colaboramos para que o Ciclo da Vida não Pare”.

Conforme destacado pela Entrevistada I o projeto: “[...] tem como objetivo medir o engajamento, as ações que todos costumam contribuir dentro da empresa, ajudar ao colega, tudo acompanhado pelo RH [...] analisando se sua equipe é engajada ou não, pois esse índice reflete no resultado final da empresa como um todo”.

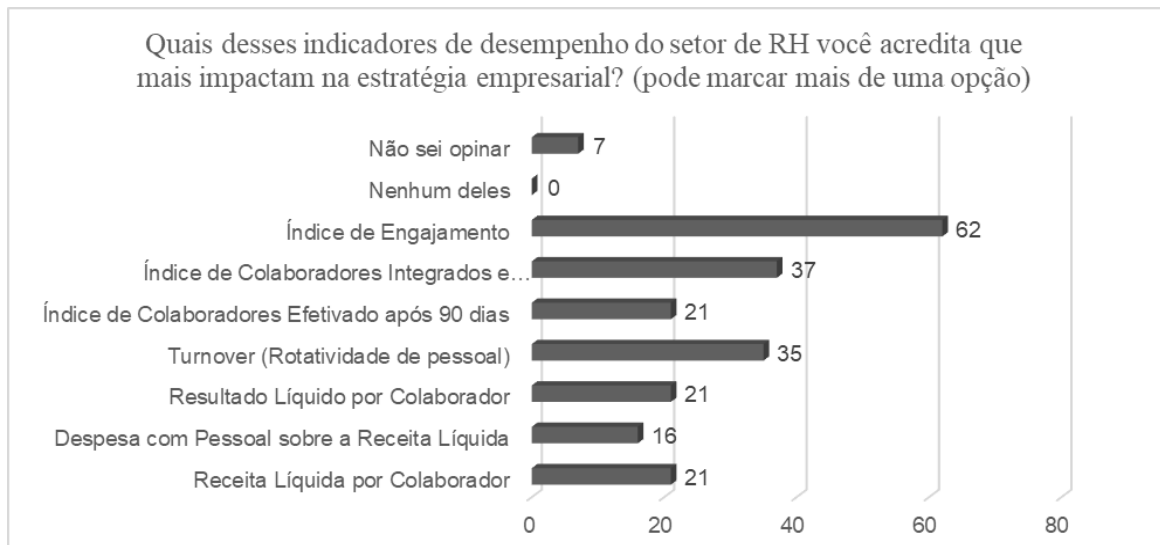


Gráfico 1 - Indicadores de desempenho do RH vinculados a estratégia empresarial

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Já a despesa com pessoal sobre receita líquida, a receita líquida por colaborador e o resultado líquido por colaborador aparecem com uma frequência absoluta menor em comparação com os outros indicadores. Mas não se pode ser deixado de mencionar uma frequência relativa de 8,3% na opção “não sei opinar”, pois tal resultado pode tratar-se de funcionários com um tempo de empresa relativamente baixo e, que por sua vez não estão próximos do planejamento empresarial.

A Tabela 8 apresenta a percepção dos respondentes sobre os indicadores de desempenho do RH nos objetivos da organização.

Tabela 8 – Indicadores de desempenho do RH nos objetivos da organização

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
No seu ver os indicadores de desempenho do setor de RH são úteis e utilizados para tomada de decisões?	2	0	12	36	34
Atualmente os objetivos da empresa estão relacionados ao setor de RH?	1	2	6	43	32

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na questão da concordância dos indicadores do RH como úteis e utilizados para tomada de decisão apresentada na Tabela 8, tem-se uma frequência absoluta de 70 respondentes que concordam ou concordam totalmente que são úteis e, 75 colaboradores afirmaram que concordam ou concordam totalmente que atualmente os objetivos da empresa estão relacionados ao RH, representando 83,33% e 89,28% respectivamente. Ressalta-se que o predomínio das respostas de uma forma positiva, caracteriza-se por conta da visão sistêmica relatada por ambas as entrevistadas, o que faz com que seja uma política implementada dentro da organização para qualquer decisão e/ou planejamento a ser definido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar o uso dos indicadores de desempenho do departamento de RH na estratégia de uma concessionária que atua no ramo de máquinas agrícolas. Por meio de um estudo de caso único, explicativo e qualitativo, por meio de triangulação de questionários, entrevistas, documentos e observação participante. Os resultados revelaram que a maioria dos respondentes do questionário são jovens com até 35 anos e, com até cinco anos de empresa, sendo que a maior parte destes estão a menos de dois anos na empresa, na maioria dos casos possuem cargos de consultores e auxiliares, com um nível de escolaridade maior como graduandos e graduados atualmente.

A empresa estudada tem fortes alicerces na sua política de atuação e administração, que permite uma estrutura significativa na esfera social e física, o que faz com que seus colaboradores entendam a importância da estratégia organizacional em todos os processos, para uma base mais competitiva no cenário volátil do mundo dos negócios. Possui como uma necessidade um maior alinhamento com departamento do RH e planejamento empresarial, visando um alcance dos resultados traçados entre os setores rentáveis e alta liderança do negócio.

Sendo assim, verificou-se que, na percepção dos colaboradores participantes da pesquisa, os indicadores de desempenho, especialmente do RH são considerados como essenciais nas estratégias de curto, médio e longo prazo, sejam estas estratégias vinculadas a indicadores financeiros ou não-financeiros. Isso demonstra a importância dos indicadores-chave de desempenho, no qual a maioria das pessoas tem o conhecimento do seu significado, porém, até o momento não se tem definidos tais indicadores no setor de gestão de pessoas. O RH possui diversos indicadores que são conhecidos pelos colaboradores e indicados como pontos fortes e alguns como fracos, os quais precisam receber mais atenção pelos gestores do setor, para que haja ações ligadas ao propósito e estratégias da organização atreladas à esses indicadores, pois irão impactar nos resultados e no sucesso da organização como um todo.

Diante do exposto conclui-se que os indicadores de desempenho do setor de RH estão diretamente relacionados com os funcionários, sendo estes o maior capital da empresa. Ademais, os indicadores de desempenho do RH estão vinculados também com a estratégia organizacional, sendo que os colaboradores conhecem e assim podem se sentir parte integrante da gestão usando tais indicadores. Para tanto, entende-se que a condução do desempenho desses profissionais, atrelados a estratégia da organização é de grande relevância para os objetivos e metas da empresa, sendo que esse resultado pode ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo significativamente do planejamento em conjunto com o RH e dos gestores que estão à frente das ações.

O presente estudo contribui na evidencição da importância do uso de indicadores de desempenho atrelados diretamente a estratégia da organização, valorizando a percepção e envolvimento dos colaboradores neste processo, ao ser necessário entender o profissional do futuro por seus *hards* e *softs skills*. O alinhamento dessa prática nas organizações pode trazer excelentes resultados como um todo. Ademais, destaca-se a importância de profissionais envolvidos e capacitados para mundo dos negócios, visando promover ganhos econômicos para a sociedade por meio de empresas bem-sucedidas.

O estudo limita-se por considerar um único setor da organização e por se tratar de um estudo de caso único, não possibilitando generalizações. Ademais, por considerar colaboradores de diversos cargos e níveis hierárquicos, além de serem de diversas localidades (matriz e filiais da empresa analisada), o que também pode influenciar nos resultados. Para futuras pesquisas sugere-se uma aproximação com mais gestores, pensando em uma visão sistêmica do negócio e possíveis comparações de setores da mesma empresa. Também sugere-se um estudo multicase, tendo em vista o grande nicho a ser explorados no que se refere ao ramo de concessionárias agrícolas, que por sua vez, passam por constantes inovações e estão em ascensão, merecendo investigação, especialmente no que tange a perspectiva da contabilidade gerencial.

REFERÊNCIAS

AHRENS, V. E. **O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos**. 2018. 319 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018.

ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1965.

ANZILAGO, M.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J. A influência da cultura organizacional na relação entre estratégia e sistema de controle gerencial: Um estudo em pequenos e médios hotéis. In: Encontro da ANAPAD, 42, 2018. Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ANAPAD, 2018.

CESAR, A. M. R. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

COSTA, C. A importância do planejamento estratégico para as organizações. **Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp**, v. 15, n. 15, p. 236-250, 2018.

CRUZ, P. L.; ÁVILA, V. Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros para Gerenciamento nas Organizações: quando devem ser considerados KPI ou KRI. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 2, p. 88-100, 2021.

DOMINGUES, R.; PEDROSA, I.; BERNARDINO, J. Indicadores-chave de desempenho em marketing. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 35, p. 128-140, 2020.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 610-621, 2017.

FERREIRA, A. G.; CRUZ, A. P. C.; COSTA, F. Socialização Organizacional como Elemento Catalisador do Sistema de Controle Gerencial. In: ECONTRO DA ANAPAD, 42., 2018. Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ANAPAD, 2018.

FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elabora KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

GASPARDI, A.; GARCIA, C. S.; DIAS, J. C. S. Planejamento estratégico e otimização do gerenciamento da empresa Qualitas: um estudo de caso. **Prospectus**, v. 3, n. 2, p. 31-52, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. **Gulf Professional Publishing**, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KAZUMA, B. T.; SILVA, S. R. F.; MARCELINO, J. A. Análises SWOT e BSC: Um Estudo de Caso sobre a Importância das Ferramentas Gerenciais em um Atacado no Interior do Paraná. **ID on line - Revista de psicologia**, v. 14, n. 52, p. 77-94, 2020.

KLEIN, S. B.; SOUTES, D. O. Sistemas de controle gerencial e inovação: uma categorização da produção científica de 2009 a 2018. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 18, n. 2, p. 32-48, 2020.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MATSUMURA, F. E.; SOUZA, Paulo Augusto Ramalho; ZAMBRA, Elisandra Marisa; NEDER, Renato. Elementos estratégicos na formulação de indicadores de desempenho em gestão de pessoas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 15, n. 4, p. 88-100, 2021.

MENDONÇA, P. **Monitorização dos indicadores de recursos humanos associados à performance e à estratégia de negócio pelo BSC**. 2021. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto, 2021.

MOITA, A. M. O. **O impacto da gestão dos recursos humanos na performance da empresa Faianças Primagera, SA**. 2018. 66 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra, 2018.

MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; NASCIMENTO, V. S. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 51-63, 2019.

NASCIMENTO, M. C. V.; SOARES, F. P. Administrando pessoas: definição de indicadores para a construção de uma gestão estratégica de pessoas. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, v. 3, p. 160-177, 2020.

OLIVEIRA, C. P. **Balanced scorecard, cultura organizacional e desempenho: O caso das maiores exportadoras de Portugal**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - University of Minho General Library. Braga, 2018.

OLIVEIRA, J. F. R.; VIANA JUNIOR, D. B.C.; PONTE, V. M. R.; DOMINGO, S. R. M. Indicadores de desempenho e valor de mercado: uma análise nas empresas listadas na BMFBovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 2, p. 240-258, 2017.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2015.

PIPPER, L. P., SANTOS, L. A.; GUSE, J. C.; CAMARGO, B. F. A utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil. **Tlatemoani: revista académica de investigación**, v. 9, n. 28, p. 28-41, 2018.

SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. D. P. G. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p. 115-133, 2018.

SCOPELLI, R. C. **Balanced Scorecard e Mapa Estratégico como ferramentas de gestão: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio**. 2017. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Jaboticabal, 2017.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, p. 159, 2015.

SILVA, R. L. **Monotorização de KPI: análise de resultados e proposta de novos indicadores estudo de caso**: Garcia Garcia S.A. 2021. 65 f. Dissertação (Mestrado em Finanças) - Católica Porto Business School, 2021.

SMALCI, A.; SILVA, O. R.; FERNANDES, C. A.; QUEL, L. F. Fatores determinantes e condicionantes para inovação e competitividade no setor do agronegócio brasileiro. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. v. 10, n. 1, p. 6-21, 2020.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

VOGT, M. **Articulação dos indicadores de desempenho nas relações de poder no campo hospitalar**: uma análise sob a lente teórica de Bourdieu. 2020. 282 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2020.