

Gestão de RH e os indicadores de desempenho: sua importância para a gestão estratégica da pequena empresa

Leonor Farias Abreu
Universidade Federal do Amazonas-Instituto de Natureza e Cultura/Brasil
leonorfarias@ufam.edu.br

Emerson Ferreira Pires
Centro Universitário Leonardo Da Vinci-Uniasselvi
emerson.f.pires@gmail.com

Marília Câmara de Oliveira
Centro Universitário Leonardo Da Vinci-Uniasselvi
mariliajaos@gmail.com

Resumo

Ao longo de sua atuação as organizações se utilizam de variadas estratégias de gestão a fim de se adequarem às realidades dos mercados nos quais estão inseridas. O presente estudo apresenta uma abordagem quanto à gestão de recursos humanos, bem como seus diversos indicadores de desempenho utilizados na gestão estratégica, com foco em pequenas empresas, por entendermos que conhecer bem os indicadores e sua estreita relação com a gestão estratégica, é fundamental também para empresas de pequeno porte. Os aspectos metodológicos que norteiam a pesquisa se caracterizam por uma abordagem qualitativa e estudo de caso único, para o qual foram utilizadas fontes primárias e secundárias, além do caráter descritivo, cujos dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista na empresa Bombons Finos da Amazônia. Por fim, são mostrados os resultados obtidos na empresa a fim de apresentar os indicadores de desempenho utilizados pela empresa objeto do estudo.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho; Estratégia Empresarial; Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

A proposta deste artigo apresenta como problemática a temática Gestão de Recursos Humanos (GRH) e os indicadores de desempenho, com o foco na sua importância para a gestão estratégica da pequena empresa. Assim, o estudo apresenta como objetivo geral, investigar os principais indicadores de desempenho utilizados por pequenas empresas para realizar a gestão estratégica. Os objetivos específicos foram assim estabelecidos: conhecer as definições e conceitos relacionados aos indicadores de desempenho bem como os relacionados à gestão estratégica e à pequena empresa; explicar as relações entre os indicadores de desempenho de Recursos Humanos e a gestão estratégica da pequena empresa; e, apresentar as vantagens e desafios da Gestão de Recursos Humanos quando se utiliza dos indicadores de desempenho na pequena empresa.

Dessa forma, a justificativa da pesquisa está relacionada à compreensão de quais são e como são utilizados os indicadores de desempenho na área da Gestão de Recursos Humanos pela empresa Bombons Finos da Amazônia. Isto porque vários são os argumentos que justificam a escolha de diferentes indicadores de desempenho para se alcançar a competitividade no mercado e apresentar resultados positivos, sem mencionar que eles são ferramentas riquíssimas que auxiliam na tomada de decisão.

O trabalho divide-se em seis seções, além desta primeira introdutória. A segunda apresenta uma abordagem sobre estratégia empresarial e pequena empresa. Na terceira seção são apresentados aspectos referentes aos recursos humanos e indicadores de desempenho. Na quarta seção apresentam-se algumas vantagens e desafios do uso dos indicadores de desempenho pela Gestão de Recursos Humanos. A quinta seção apresenta características gerais da empresa objeto do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Na sexta seção analisam-se os indicadores de desempenho na empresa Bombons Finos da Amazônia. Na última são apresentadas as considerações finais a respeito do tema proposto pelo artigo, seguida das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia Empresarial e a Pequena Empresa

De forma geral, as organizações empresariais passam constantemente por períodos de adaptação às regras competitivas do mercado no qual atuam, cujo um dos grandes desafios está na condução eficaz de suas práticas de gestão estratégica. Nesse aspecto, “o termo estratégia se tornou um ponto de destaque para praticamente todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 59). Com isso há uma busca constante para se compreender o que significa, como e em que momento se utilizar de estratégias nas distintas organizações.

No posicionamento de Porter (1995), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia pelo fato de as empresas menores serem mais sensíveis às variações do mercado, se comparadas às grandes. Por isso precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez a fim de garantir a sobrevivência nos negócios em meio à competição. A compreensão do ambiente será fundamental para que a empresa insira a perspectiva de seu negócio.

A partir desse contexto, consideramos as definições de estratégia empresarial e de empresa de pequeno porte, tratadas no âmbito deste artigo. Em relação à estratégia empresarial, tomamos por base a definição atribuída por Fernandes e Berton (2005, p. 7), os quais consideram esta como sendo “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”. Isso implica dizer que vários são os recursos e ferramentas que irão direcionar a empresa no estado atual para um futuro almejado de modo a melhorar o seu atual desempenho no ambiente no qual atua.

Quanto à definição de Empresa de Pequeno Porte, em termos de Brasil, tomamos por base a atribuída pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Inciso II, Art. 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, com redação dada pela Lei nº 155, de 27 de outubro de 2016, o qual considera [...] empresa de pequeno porte,

a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Brasil, 2017 – Lei Complementar nº. 123, de 14/12/2006).

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) apresentam-se como um dos pilares de sustentação da economia brasileira, visto que ao longo dos últimos trinta anos vêm adquirindo uma importância crescente no país, tornando-se inquestionável a relevância do seu papel socioeconômico desempenhado no período. Em 2001, o percentual de participação era de 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. Isso significa que mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado por pequenos negócios, que são os grandes responsáveis pela geração de emprego no País, e uma contribuição estimada em R\$ 599 bilhões à economia nacional. (SEBRAE, 2015).

Em janeiro de 2019 (SEBRAE, 2019), os pequenos negócios geraram 60,7 mil empregos formais, sustentando mais uma a geração de empregos na economia brasileira. Esse resultado foi liderado por pequenos negócios do setor de serviços que geraram em janeiro/2019, em torno de 40 mil postos de trabalho, mais de dez vezes a quantidade de postos criados pelas médias e grandes neste setor.

Na perspectiva da estratégia empresarial relacionada à pequena empresa (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007), consideram que toda organização, independentemente de seu porte e de suas intenções e objetivos, devem estar atentas para ajustar sua gestão (processo que envolve desde a definição de objetivos até a apreciação dos condicionantes ambientais de mercado) à realidade competitiva dos mercados. Disso, temos que à medida de a organização conhece o ambiente no qual atua, além dos seus processos internos, inclusive de recursos humanos, esta possui mais condições de ajustar sua gestão às distintas realidades socioeconômicas que se apresentam no dia a dia dos negócios.

Quanto à estratégia relacionada aos recursos humanos, alguns fatores (FERNANDES, BERTON, 2005) são considerados como fundamentais, a saber: grau de motivação dos colaboradores, o nível de treinamento oferecido pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos colaboradores, o grau de absenteísmo, a rotatividade dos colaboradores, o clima organizacional, índice de acidentes de trabalho, dentre outros. Essas considerações a respeito da estratégia quanto à GRH mostra o quanto os indicadores de desempenho são fundamentais ao se elaborar o plano estratégico, além de serem importantes ferramentas para se atingir o desempenho organizacional esperado.

As empresas devem elaborar suas estratégias de modo a atingir os objetivos. No entanto, é importante estar sempre atento ao fato de (FERNANDES; BERTON, 2005) esse objetivo exigir que se dê atenção às necessidades dos funcionários, bem como ao desenvolvimento de estratégias que fortaleçam o compromisso com a organização e com o desempenho no trabalho. A atenção às necessidades dos funcionários, é também estratégico para que a organização os mantenha motivados, e conseqüentemente produtivos.

A análise dos indicadores de desempenho está intimamente relacionada à estratégia da empresa, conhecê-los bem será fundamental para compreender a estreita relação entre eles e a

gestão estratégica da pequena empresa. Com isso, são os gestores que ao estabelecer o plano estratégico, decidirão o que e quando medir, considerando o porte e necessidades da empresa. Isto porque indicadores podem ser usados em qualquer tipo de organização e, para o presente trabalho nos dedicaremos ao estudo dos indicadores de GRH com foco para empresas de pequeno porte. No presente trabalho não se faz a distinção entre GRH e Gestão de Pessoas (GP), trataremos os dois termos como sinônimos.

2.2 Recursos Humanos e os Indicadores de Desempenho

As pessoas (CHIAVENATO, 2010), podem tanto aumentar quanto reduzir as forças e as fraquezas de uma organização, a depender da maneira como são tratadas, visto que elas podem ser tanto a fonte de sucesso como de problemas organizacional. Portanto, é melhor tratá-las como fonte de sucesso, conhecendo suas potencialidades e limitações. A Gestão de Pessoas auxilia o administrador da empresa a desempenhar as funções administrativas e para isso utiliza-se de políticas e práticas que a auxiliam a atingir os objetivos traçados.

Os principais objetivos envolvidos a gestão de pessoas estão relacionados a: agregar talentos à organização, integrar, orientar, treinar, desenvolver os talentos e recompensá-los pelo bom trabalho, avaliar o seu desempenho e melhorá-lo continuamente, comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva e excelentes condições de trabalho, melhorar a qualidade de vida no trabalho e, por fim, incentivar o desenvolvimento organizacional que está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2010).

Diante do exposto, apresentamos os seis processos básicos de Gestão de Pessoas, considerados Chiavenato (2010) como essenciais:

- Processos de agregar pessoas: incluem recrutamento e seleção, processo de provimento;
- Processos de aplicar pessoas: trata do desenho organizacional e de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
- Processos de recompensar pessoas: incentivos usados são as recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
- Processos de desenvolver pessoas: capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal, aprendizagem, desenvolvimento de carreiras;
- Processos de manter pessoas: criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para os colaboradores, como clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- Processos de monitorar pessoas: acompanhamento e controle das atividades das pessoas e verificação de resultados, como banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Esses processos estão interligados e possuem influências ambientais externas e organizacionais internas, por isso devem funcionar como um sistema aberto e interativo, criando assim um Modelo de Gestão de Pessoas.

Desse processos derivam (CHIAVENATO, 2010) sete benefícios que a avaliação de Gestão de Pessoas pode trazer à organização: os gestores se encorajariam a examinarem todo o processo da Gestão de Pessoas; promoção da ideia que os gestores são gestores de pessoas; colocação da área de Gestão de Pessoas como fornecedora de serviços, consultoria interna e parceria do negócio, exame do valor das práticas de Gestão de Pessoas vigentes; promoção de um estímulo para a mudança; promoção de suporte para os esforços de qualidade total na organização; avaliação da contribuição das práticas de Gestão de Pessoas para o negócio da organização. Para tanto, a Gestão de Pessoas também se vale de indicadores de desempenho para cumprir seu papel para o sucesso da organização.

Na definição de Assis (2014) medir é uma palavra-chave dentro das organizações que possuem metas a atingir dentro de determinado prazo e, é fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, entender e compartilhar expectativas. Se a organização não planeja, não mede, não avalia, como vai saber aonde quer chegar? No entanto, tal prática não é tão evidente nas empresas de pequeno porte, tornando-se um desafio para a Gestão de Recursos Humanos que veremos mais adiante. No contexto deste *artigo*, de forma a atender aos objetivos propostos, o direcionamento se dá para indicadores de desempenho ligados à Gestão de Recursos Humanos, adequando-os às necessidades de empresas de pequeno porte, especialmente à empresa objeto do estudo.

Os indicadores auxiliam e muito a Gestão de Recursos Humanos e eles podem ser conceitualmente simples e compostos. Assis (2014) define os indicadores simples como os normalmente ligados à Gestão de Recursos Humanos e traduzem, demonstram, explicitam ou dão a dimensão da quantidade, do tamanho ou da importância de uma determinada variável, eles permitem relação entre variáveis ou o cálculo de proporções de uma sobre a outra. Os indicadores compostos, diferentemente, são o resultado da composição de mais de um indicador, cada qual com o seu grau de importância, peso ou representatividade.

Os indicadores demográficos utilizados na Gestão de Recursos Humanos objetivam auxiliar na compreensão da força de trabalho ou do capital humano; irão considerar a rotatividade ou flutuação do quadro de empregados, o número de empregados ajustado ao horário integral, a proporção de empregados por sexo, entre outros. Eles (ASSIS, 2014) auxiliam no entendimento da quantidade de recursos humanos, da disponibilidade ou percentual em que os recursos humanos estão à disposição da organização, da diversidade ou grau de pluralidade da força de trabalho, da rotatividade ou nível de movimentação da força de trabalho e da formação dos recursos humanos.

Os indicadores financeiros utilizados na Gestão de Recursos Humanos são aqueles que relacionam o investimento feito pela organização aos recursos humanos de forma geral e, como um grande desafio adicional, também demonstram o retorno do investimento feito pela empresa em pessoas; estes indicadores (ASSIS, 2014) mostram o investimento que as organizações fazem em pessoas e tentam demonstrar o retorno do investimento aplicado nelas e são exemplos: o salário médio por empregado, custo médio por recurso humano, custo de alimentação por empregado, entre outros.

Os indicadores não financeiros, na perspectiva de Assis (2014), são os mais importantes sobre o sucesso de um negócio, como por exemplo, a satisfação dos clientes, dos colaboradores e dos fornecedores. O autor alerta para o fato de que os indicadores não nascem perfeitos ou completos e nem devem ser compreendidos como facilidade, mas eles se transformam sempre no sentido de capturar os aspectos essenciais até então não atingidos nas avaliações e

indicadores anteriores. Eles não são fixos, imóveis, pelo contrário, irão se ajustando e sendo transformados de acordo com a necessidade da organização, a qual deve conhecê-los bem.

Os indicadores de desempenho podem ser quantitativos e/ou qualitativos. Os indicadores quantitativos, de (ASSIS, 2014), avaliam os processos ou fenômenos em que o tempo, o custo, a qualidade ou a quantidade são desses processos ou fenômenos derivados, ou seja, sem que nesses dados o julgamento pessoal e relativamente subjetivo esteja presente. Os indicadores qualitativos são os derivados da percepção humana e potencialmente influenciados por valores, crenças e costumes, dentre outras. Isso significa que os indicadores quantitativos são usados quando se necessita de dados numéricos gerados por atividades sobre as quais queremos manter controle, enquanto os indicadores qualitativos, os utilizamos quando estamos interessados em conhecer a opinião das pessoas, seus valores e reações, ou seja, os seus aspectos pessoais.

Cabe lembrar que para a geração de indicadores se utilizam fórmulas e os resultados podem ser representados graficamente de modo a melhorar a visualização para facilitar a compreensão dos resultados; os quais devem ser previamente estudados pela equipe, inclusive as possibilidades de resultados para que não gere interpretações equivocadas no seu conjunto. A título de exemplo, vamos utilizar o Absenteísmo, indicador demográfico, o qual mostra a abstenção do colaborador. Esse indicador afeta (ASSIS, 2014) o andamento do trabalho dos colaboradores presentes e pode estar associado ao nível de satisfação dos colaboradores por várias razões

Para o cálculo do absenteísmo (ASSIS, 2014) são necessários os seguintes dados: o número de dias úteis do mês que se pretende calcular; o número de dias não trabalhados e o número de empregados. Toma-se por base o número de dias, o qual é assim convencionado:

$$\text{Absenteísmo total} = \frac{\text{n.de dias não trabalhados}}{\text{n.de empregados} \times \text{n.de dias úteis}} \times 100$$

Geralmente esse indicador é demonstrado num gráfico de linha, o que dá visibilidade às oscilações. Esse (ASSIS, 2014) indicador é quantitativo e auxilia na compreensão do que está ocorrendo e o porquê ocorre, mostrando-se como um indicador muito útil na Gestão de Recursos Humanos de qualquer porte organizacional.

2.3 Vantagens e Desafios do uso dos Indicadores de Desempenho na Grh De Pequenas Empresas

As Pequenas e Médias Empresas (SOUZA; CORREA, 2014) têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas, especialmente por apresentarem capacidade de gestão limitada, a qual, normalmente, é alimentada pelo conhecimento tácito; seu foco é para as atividades operacionais, com participação limitada em atividades estratégicas e gerenciais (possuem recursos humanos limitados para tais atividades); além de sofrerem com a insuficiência de recursos financeiros. Em boa parte são compostas de familiares que se unem em torno do negócio.

No entanto, em se tratando de negócios, não se pode negligenciar o importante papel da mensuração de desempenho para empresas de qualquer porte ou de diferentes formas de gestão, atentando, para o fato de que a mensuração de desempenho precisa ser alimentada com informações provenientes de diversas fontes (clientes, fornecedores, empregados), sendo necessário, também, se estabelecer bons canais de comunicação no contexto da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho na Gestão de Recursos Humanos, eles vão indicar o que acontece no ambiente interno da pequena empresa e podem apontar questões graves como ausências injustificadas, que podem ser causadas por mau relacionamento do chefe com os subordinados, doenças ocupacionais, inclusive alcoolismo. Essas são situações que a Gestão de Recursos Humanos deve estar ciente e atenta.

Nessa perspectiva, dependendo do porte e/ou tipo de gestão, a GRH deve ter a sensibilidade para, a partir dos resultados dos indicadores quantitativos e conforme a necessidade, criar ou desenvolver os qualitativos que irão permitir que os dois indicadores se complementem e agreguem informações mais elaboradas e fiéis para a interpretação. E esse é um grande desafio para a pequena empresa.

Para que a GRH adicione valor à organização, sirva aos seus objetivos e crie vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos (CHIAVENATO, 2010), sendo que seus papéis principais são: administrar as estratégias de Recursos Humanos; administrar a infraestrutura da empresa; administrar a contribuição dos colaboradores; administrar a transformação e a mudança. Com isso a Gestão de Recursos Humanos precisa ajustar suas estratégias com as da empresa.

Com funções cada vez mais complexas e amplas, que extrapolam os planos operacional, tático e estratégico, a Gestão de Recursos Humanos necessita desenvolver indicadores de desempenho que a ajudem a realizar esses objetivos. São eles, de acordo com a necessidade da GRH, do diagnóstico e planejamento estratégico da pequena empresa, que poderão dizer muito sobre a força do seu capital humano, embora reduzido se comparado com grandes empresas, mas que podem fazer toda a diferença entre o seu sucesso e seu fracasso. A grande vantagem do uso dos indicadores é a obtenção de dados para uma tomada de decisão, assim o gestor estará de posse de informações importantes e cruciais para decidir de forma sábia e cumprir a missão da organização.

É importante lembrar que muitas pequenas empresas fecham as portas nos primeiros anos, então por que não criar os seus indicadores ao nascer? Vimos que só podem trazer vantagens ou apresentar resultados que podem requerer manutenção preventiva, o que auxilia muito a Gestão de Recursos Humanos e a própria organização em si.

Os desafios da utilização de indicadores gerais nas empresas de pequeno porte são grandes, não sendo diferentes os desafios relacionados à GRH. Isto porque a criação, a elaboração ou a implementação de indicadores de desempenho na GRH pode ser trabalhosa, considerando, especialmente, as especificidades das Pequenas e Médias Empresas, porém acreditamos que seja vantajosa, e acima de tudo, compensatória porque são informações valiosas a serviço da pequena empresa que precisa muito de estímulo e valorização para crescer e se desenvolver porque junto com ela crescem os seus próprios colaboradores e o país.

3 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA E DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentadas algumas características da empresa Bombons Finos da Amazônia, objeto da pesquisa, bem como os aspectos gerais da metodologia utilizada na realização desse trabalho.

3.1 A Empresa Bombons Finos da Amazônia

A empresa Bombons Finos da Amazônia possui como principal atividade econômica a produção e comércio atacado varejista de doces, balas, bombons e semelhantes, e tem como missão o *Desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e divulgação da marca Amazônia*. A sede localiza-se na cidade de Manaus/AM, que a partir de suas lojas próprias atende o mercado local, e na forma de atacado atende as demandas das demais regiões do Brasil.

A empresa emprega diretamente 23 funcionários, porém contribui com centenas de empregos indiretos, que ocorrem por meio de programas de desenvolvimento sustentável. A sua produção mensal varia de 50 a 60 mil unidades divididas em 150 produtos de seu portfólio. A entrevista foi aplicada junto à administradora-sócia proprietária da empresa Bombons Finos da Amazônia, através de entrevista pessoal.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Os objetivos que envolvem este artigo são de caráter descritivo, uma vez que se constitui em um trabalho de observação e interpretação dos dados coletados, sem a interferência dos pesquisadores, apoiando-se em Vergara (2010). Dessa forma, para se atingir os objetivos definidos para o estudo, houve estudos bibliográficos de fontes secundárias fazendo-se uma análise qualitativa, a partir da literatura pesquisada acerca da gestão de recursos humanos e as relações pertinentes com indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial. Também foi realizada análise documental, a partir de fontes primárias, e da entrevista com a gestora da empresa Bombons Finos da Amazônia.

Para a realização da pesquisa optou-se por procedimentos técnicos de estudo de caso único, fundamentado em Yin (2005), para o qual esse tipo de procedimento pode ocorrer nas mais variadas áreas do conhecimento que apresente o desejo de se compreender fenômenos sociais tanto específicos quanto complexos. Nesse aspecto, essa estratégia metodológica está apropriada ao trabalho, considerando que este, além do estudo bibliográfico, analisa ferramentas de gestão de recursos humanos e indicadores de desempenho utilizados especificamente pela empresa Bombons Finos da Amazônia.

No que se refere ao instrumento de pesquisa, este tomou forma de questões relacionadas à Gestão de Recursos Humanos e de indicadores de desempenho da empresa, sendo que sua análise ocorreu a partir de documentos internos cedidos pelo departamento de Recursos Humanos, considerando as informações obtidas com a entrevista pessoal à gestora da empresa.

4 ANÁLISE RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA EMPRESA BOMBONS FINOS DA AMAZÔNIA

Os resultados da entrevista realizada na empresa Bombons Finos da Amazônia mostram que a empresa ainda se abstém de ferramentas de indicadores de desempenho, especialmente aos relacionados à GRH, informação que corrobora com o posicionamento de Assis (2014) quando aborda sobre medição e avaliação nas organizações, ao discutir que não é prática comum a utilização de indicadores de desempenho de GRH em empresas de pequeno porte. Mesmo com esse resultado, a empresa tem a intenção de adotar progressivamente novas ferramentas, conforme sua pertinência e crescimento organizacional.

O processo de recrutamento e seleção de pessoal é simples e realizado diretamente pela empresa. Para cada vaga aberta, captam-se pelo menos cinco candidatos para processo seletivo. É destinado o primeiro dia de trabalho para integração ao novo funcionário, onde acontece o primeiro contato com sua cultura organizacional e o tempo de treinamento varia conforme a necessidade e complexidade do posto preenchido. A empresa tem sua cultura organizacional amplamente difundida para seus funcionários e também para os clientes externos, principalmente através de atividades que interagem funcionários e comunidades parceiras da organização.

Os indicadores demográficos da empresa se concentram, basicamente, em registros que indicam estabilidade e baixa variação no número de funcionários ao longo dos meses, por isso 18 de seus funcionários trabalham há mais dois anos na empresa. O absenteísmo é baixo, sendo que as faltas são representadas, na sua maioria, por justificativa legal. A rotatividade também é baixa devido ao pequeno número de funcionários.

Os principais indicadores utilizados pela empresa são os financeiros, pois são desses indicadores que, em conjunto com os resultados de custos e despesas, os gestores podem tomar decisões a respeito do posicionamento no mercado. Os salários foram tabelados de acordo com a análise de custos e despesas da empresa bem como o mercado.

Em relação aos indicadores financeiros utilizados pela Bombons Finos da Amazônia, associa-se ao posicionamento de Assis (2014), para o qual são os indicadores que fazem a relação do investimento realizado pelas empresas aos recursos humanos, além de serem eles que demonstram o retorno do investimento feito pela empresa em pessoas, tais como os relacionados a salário médio por empregado, custo médio por RH, custo de alimentação por empregado, entre outros. (ASSIS, 2014). Isto porque, de acordo com Chiavenato (2010), as forças e fraquezas de uma organização as pessoas podem aumentar ou reduzir as fontes de sucesso de uma empresa dependendo da maneira de como elas são tratadas, e isso independe do porte da empresa.

A empresa Bombons Finos da Amazônia dispõe de todos os benefícios previstos em CLT, além das bolsas de estudos para capacitação profissional para provimento de promoção de funcionários. Com base nos resultados dos indicadores financeiros, os gestores avaliam a melhor opção entre promover um funcionário e capacitá-lo ou contratar um novo funcionário experiente e capacitado. A primeira opção é tida como prioridade da empresa com base na sua política de responsabilidade social.

A empresa acredita que a principal relação entre os indicadores de desempenho e a gestão estratégica está na possibilidade de avaliação da manutenção do negócio que possibilita a missão da empresa e também no desenvolvimento das inovações de seus produtos e crescimento empresarial.

5 CONCLUSÕES

Este artigo tornou possível a discussão acerca da problemática em torno da temática de indicadores de desempenho de Recursos Humanos, no âmbito de empresas de pequeno porte. A partir das análises dos resultados é possível afirmar que objetivo do trabalho foi atingido, visto que se investigaram os principais indicadores de desempenho utilizados pela empresa de pequeno porte, além de se apresentar vantagens e desafios da utilização de indicadores de desempenho por empresas desse porte.

No entanto, observando-se a empresa estudada, percebemos que a utilização de indicadores pertinentes à Gestão de Recursos Humanos apresenta grandes desafios, considerando as especificidades das Pequenas e Médias Empresas. No entanto, apesar de todas as dificuldades, a Bombons Finos da Amazônia, é uma organização com potencial crescimento em todos os sentidos, provavelmente pelas características de envolvimento dos funcionários com a cultura da organização, fato que, certamente contribui para a boa imagem da empresa no mercado, a qual se associa também à qualidade de seus produtos, frente à concorrência no segmento de sua atuação, isto é um dos pontos fortes da empresa.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, as sugestões de melhoria giram em torno de que a Bombons Finos da Amazônia reavalie cuidadosamente a necessidade de utilização de indicadores de desempenho na área da Gestão de Recursos Humanos, visto que há vantagem no uso desses tipos de indicadores para a tomada de decisões estratégicas, a fim de se cumprir a missão da organização que envolve o *Desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e divulgação da marca Amazônia*.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BRASIL, 2017 – Lei Complementar nº. 123, de 14/12/2006. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 15 set. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PORTER, M. E. **Quanto menor a empresa mais importante a estratégia**. Qualidade total. Mar., p. 12, 1995.

SANTOS, L. Le. da S.; Alves, R. C.; De Almeida, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. Out./Dez. 2007. **Revista ERA**. n. 4.

(59-73). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2019.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **Relatório Executivo. Fevereiro/2015.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2019.

_____. Análise do CAGED janeiro/2019. **SEBRAE-Estudos e Pesquisas.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>>. Acesso em 7 abr. 2020.

SILVA, J. A. Programas de participação nos lucros e resultados. IN: **ConTexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS.** Rio Grande do Sul. v. 3, n. 4. 1º Semestre. 2003. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11637>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. IN: **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** RPCA. Rio de Janeiro. v. 8 n. 3 jul./set. 2014. 118-136. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11185>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.