
CORRELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO NO TRABALHO E OS KPI DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO

Virginia Motta Aguiar

Isabela Macarrão Marangoni

Bruno Saffiotti

Isabela Volponi M. Barrera

Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Resumo

No atual cenário econômico mundial globalizado, tem sido crescente a competitividade entre as empresas que, como consequência, sentem maior necessidade de se destacarem. Por isso, há mais atenção voltada ao bem-estar e à qualidade de vida dos funcionários, de modo que esses fatores influenciam diretamente na produtividade de cada um, trazendo resultados positivos às organizações. O presente trabalho procura identificar a influência dos Indicadores-Chave de Desempenho de Recursos Humanos como Absenteísmo, *Headcount*, *Turnover*, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Clima Organizacional no desempenho de seus funcionários em uma empresa de bens de consumo. Pelo estudo, concluiu-se que todos os indicadores supracitados têm influência de maneira direta ou indireta no desempenho e consequentemente na produtividade individual de cada funcionário, bem como na produtividade da empresa, sendo uns mais relevantes que outros.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Indicadores de Desempenho. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos em que recessão e crise econômica encontram-se presentes nas empresas, incluindo o mercado de bens de consumo, a gestão do negócio torna-se um constante desafio para aqueles que lideram as empresas. O modelo organizacional tradicional pede novas diretrizes para o negócio e para as pessoas que pertencem a ele, tanto para o público que usufruirá do produto e/ou serviço final quanto para aqueles que estão no *back office*, ou seja, que estão por trás da execução do produto, os empregados.

A área de Recursos Humanos (RH) ganha cada vez mais espaço dentro das organizações, destacando-se os pontos relacionados à gestão de pessoas, e demonstrando que o RH contribui fortemente para a estratégia do negócio.

As empresas reconhecem que reter os melhores funcionários e garantir a satisfação desses é um ponto crucial, por isso elas têm se preocupado com o bem-estar do trabalhador e têm investido em programas de qualidade de vida no trabalho – se o ambiente for mais agradável e favorável aos trabalhadores, a chance de eles trabalharem com satisfação e de forma mais ativa é maior, melhorando assim a produtividade e o desempenho no trabalho.

Com base nas premissas citadas anteriormente, a questão problema do presente estudo é: como os *Key Performance Indicators* (KPI) – Indicadores-Chave de Desempenho de Recursos Humanos – influenciam a produtividade do trabalho, visando a qualidade de vida, a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o resultado de um negócio?

1.1 Objetivo

1.1.1 *Objetivo geral*

Verificar como a relação entre os principais Indicadores-Chave de Desempenho de Recursos Humanos interfere no desempenho dos empregados de uma empresa de bens de consumo.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- Verificar os principais KPI dos Recursos Humanos de uma empresa do segmento de bens de consumo como: Absenteísmo, *Turnover*, *Headcount*, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Clima Organizacional.
- Identificar quais são os KPI que influenciam a produtividade do trabalho.

- Analisar qual a influência dos Indicadores de Recursos Humanos no desempenho e na produtividade dos funcionários.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Indicadores de Desempenho

Encontram-se as mais variadas definições para Indicadores-Chave de Desempenho, também conhecidos como KPI, porém todas apontam que os indicadores são necessários e, se utilizados corretamente, geram planos de ações que podem trazer diversas melhorias para a empresa. Os indicadores de desempenho têm como finalidade orientar e direcionar a organização a atender suas necessidades com maior eficiência e eficácia, visando a criação de valor a partir de suas ações (COSTA; FARIA, 2007).

2.1.1 Indicadores de Recursos Humanos

Absenteísmo

O absenteísmo refere-se ao momento em que os funcionários deveriam estar no trabalho e não estão. Essa ausência, entretanto, nem sempre se justifica por motivos relativos ao trabalhador, pode estar relacionada à organização: problemas de gerenciamento por parte dos líderes com seus funcionários ou com suas tarefas, falta de integração do funcionário com a empresa, más condições de trabalho; são fatores que podem causar desestímulo e desmotivação ao funcionário (CHIAVENATO, 2012a, p. 60).

O absenteísmo possui as mais diversas razões, podendo ser a consequência de um clima organizacional instável ou de um recrutamento mal executado. Ele ainda pode ter como consequência o *Turnover*, pois, se suas causas forem bem tratadas, a produtividade do funcionário irá melhorar e o lucro da empresa também.

Headcount

O *Headcount* (HC) é um indicador básico, uma informação de grande importância que auxiliará no desenvolvimento de outros indicadores. O HC pode ser apresentado de maneira geral, considerando o número de todos os funcionários, ou pode vir dentro das mais variadas divisões necessárias, como gênero, cargo, área, e ainda pode aparecer no cruzamento de dois ou mais dados (BANCALEIRO, 2006).

Segundo Marinho e Vasconcelos (2007), os aspectos econômico-financeiros são fundamentais no momento de dimensionar o quadro de funcionários, mas eles não são os únicos fatores que interferem nesse processo.

Turnover

Turnover é o termo americano que representa as movimentações de entrada e de saída dos funcionários de uma organização, seja por iniciativa do empregado, seja do empregador. Na tradução para a língua portuguesa, *Turnover* significa rotatividade pessoal (SILVEIRA, 2011, p. 10).

De acordo com Pomi (2005), existem diversos fatores que aumentam o índice de *Turnover*: Recrutamento e Seleção; baixo comprometimento; clima organizacional; falta de clareza nas políticas internas; aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal-empregados; mercado de trabalho aquecido.

Recrutamento e Seleção

As pessoas e as empresas vivem um constante processo de atrair uns aos outros. Da mesma maneira que os candidatos selecionam as organizações de seus interesses para tomar decisões e formar opiniões sobre elas, as organizações se preocupam em atrair os possíveis candidatos para formar opiniões a respeito deles para, posteriormente, decidir se possuem interesse em contratá-los ou não. O processo de atração e escolha por parte da organização pode ser considerado complicado, pois envolve a preocupação em contratar as pessoas ideais para os respectivos cargos (CHIAVENATO, 2012b).

Em um ambiente globalizado cooperativo, um constante desafio para as empresas é encontrar e reter talentos. As organizações renomadas destacam-se por obter mais recursos e *expertise* (experiência) para atrair os funcionários que se destacam no mercado (ULRICH, 2000).

Existem dois tipos de recrutamento: interno e externo. O interno consiste em procurar candidatos para preenchimento de uma vaga dentro da própria empresa. Esse processo incentiva os colaboradores a se aperfeiçoarem para mudar de posição e oferece a oportunidade de ampliar os relacionamentos com colaboradores de outras áreas. Possui vantagens como rapidez no processo e conhecimento prévio dos candidatos. Já o externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da empresa. Possui vantagens como a inclusão de pessoas com novos talentos e costumes e a possibilidade de criar novas equipes de trabalho (FRANÇA, 2007).

Uma empresa que não possui um setor de Recrutamento e Seleção bem estruturado terá os mais diversos problemas em todos os seus indicadores, pois, se a pessoa não for direcionada para a área correta, não encontrará motivação para realizar seu trabalho, podendo vir a ser um número para o *Turnover*, influenciando também na pesquisa de clima e conseqüentemente a produtividade da organização.

Treinamento e Desenvolvimento

Pessoas capacitadas são capazes de produzir mais e, conseqüentemente, acabam sentindo autoconfiança perante o trabalho realizado, por isso a importância dada aos

treinamentos internos em uma organização. Ao mesmo tempo, funcionários não preparados suficientemente para ocuparem certos cargos possuem uma tendência maior a tomar decisões erradas (FRANÇA, 2007).

Para que o treinamento tenha o resultado esperado, é necessário primeiramente que seja definido o funcionário ou a equipe que o receberá, bem como os recursos que serão utilizados. Além disso, o funcionário ou a equipe que passará pelo processo deve sentir-se motivado e ter um acompanhamento próximo até seu término (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Clima Organizacional

O clima organizacional faz parte da cultura organizacional e define o sentimento dos colaboradores em relação ao ambiente corporativo e como eles se sentem entre si. O clima será determinante para os trabalhadores, de maneira positiva ou negativa, definindo a qualidade de vida deles e em seus respectivos comportamentos (SOUZA, 2014).

Ao abordar o indicador “clima organizacional”, é importante ressaltar que é um dos principais fatores que motivam os colaboradores dentro da organização. Para Ferreira (2014), clima organizacional e motivação possuem inegável conexão, uma vez que o clima é o reflexo do que se passa na organização, e isso é completamente sentido pelos colaboradores. Essa relação é mútua – se o clima não é bom, os funcionários não se sentem motivados e sentem a influência do ambiente, e vice-versa.

Um bom gestor de pessoas deve sempre estar atento a possíveis conflitos ou desconfortos entre as pessoas que possam vir a prejudicar o clima organizacional e, conseqüentemente, o trabalho a ser executado, sendo capaz de extinguir ou ao menos minimizar o máximo possível qualquer eventual problema de relacionamento na equipe que possa trazer impactos negativos para a empresa (ARAUJO; GARCIA, 2014). Sendo assim, o clima organizacional é um dos fatores de maior importância quando se trata de produtividade no ambiente de trabalho, pois impacta diretamente no desempenho dos funcionários, sendo um dos principais motivadores e refletindo em uma melhor qualidade de vida e resultados mais promissores para a organização.

Avaliação de Desempenho

Segundo Bohlander e Snell (2010), a avaliação de desempenho não serve apenas para entender o que está ocorrendo dentro da organização, mas também para compreender as necessidades da organização. A partir do momento que a empresa entende que os recursos humanos internos não estão apresentando os resultados esperados em suas avaliações de desempenho, por meio da avaliação, a empresa identifica quais recursos humanos necessita recrutar, focando nos pontos mais importantes que a empresa ainda não possui, mas precisa possuir.

Os funcionários necessitam de uma motivação maior para cumprir suas respectivas metas. Por meio da avaliação, eles se sentem orientados a cumprir seus objetivos

da melhor maneira possível, sempre buscando novos conhecimentos e o autodesenvolvimento para contribuírem, assim, com o resultado da organização, por isso muitas empresas na avaliação de desempenho “cascateiam” para os executivos seus objetivos até chegarem aos funcionários, de forma que todos fiquem orientados sobre as metas (ROCHA, 2012).

2.2 Produtividade de Trabalho

Segundo Chiavenato (2008), desde as revoluções industriais (séculos XVIII-XIX), o principal objetivo das empresas era produzir quantidades cada vez maiores e melhorar os meios de produção para aumentar a participação no mercado. O homem era apenas parte secundária do processo de produção, as precárias condições de trabalho e a quantidade de acidentes faziam parte da vida dos trabalhadores e não eram tratadas de forma especial. Com o passar dos anos, surge então a necessidade de aumentar a produtividade nas indústrias, e, nesse contexto, não foi possível ignorar a presença do homem.

Com a explosão da globalização dos negócios e a progressiva concorrência mundial entre as organizações, as palavras-chave do momento passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Considerando esse cenário, os funcionários deixam de ser o problema dentro das empresas e passam a ser a solução para elas. As pessoas se tornam a vantagem competitiva e o principal aliado nos negócios nos quais as empresas estão inseridas, por isso é necessário que elas produzam além das expectativas (CHIAVENATO, 2012a).

Segundo Mascarenhas (2009), uma das grandes dificuldades da área de Recursos Humanos é relacionar o gerenciamento de pessoas com o desempenho e os resultados da organização. Em contrapartida, encontram-se diante das implicações de que gerir pessoas é algo subjetivo, não possuindo medidas diretas. Dessa maneira, comprovar sua interferência em resultados numéricos torna-se um desafio muito grande. Portanto, conclui-se que a produtividade é o resultado de tudo o que é produzido em qualquer organização. É um fator que está ligado diretamente à eficiência e varia de acordo com o desenvolvimento de cada indivíduo dentro da mesma empresa, por isso todos os fatores que influenciam no desempenho do próprio funcionário não devem ser esquecidos ou tratados com menos importância, visto que refletirá no resultado final.

3 A PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo. Os respondentes, os sujeitos da pesquisa e os escolhidos como amostra por acessibilidade (os indivíduos são selecionados porque estão prontamente disponíveis, não porque

eles foram selecionados por meio de um critério estatístico), foram em número de 36, equivalendo a 70% dos profissionais do departamento de recursos humanos da unidade local da empresa estudada, que possui cerca de 50 empregados. Os conhecimentos levantados, juntamente com a ferramenta *Dashboard* de Indicadores e a pesquisa de *Occupational Health and Safety* (OHS), fornecidos pela empresa, serviram de subsídio para apoiar a correlação dos indicadores de recursos humanos com a produtividade de trabalho.

A análise dos resultados obtidos está estruturada a partir de duas dimensões: a primeira tem como objetivo apresentar aspectos gerais da empresa de bens de consumo onde a pesquisa foi aplicada e ainda caracterizar o perfil dos participantes, e a segunda contém os resultados dos dados obtidos na pesquisa de campo e a relação desses com o *Dashboard* de Indicadores de Recursos Humanos e Pesquisa de OHS fornecidos pela organização.

A organização estudada é uma empresa americana global e líder mundial da área de bens de consumo, fundada em 1965 a partir da fusão de duas outras grandes empresas. Atualmente, ela é considerada uma das maiores empresas alimentícias do mundo, com o segundo maior portfólio do mercado e fornece seus produtos para mais de 200 países. A empresa conta com 15 fábricas, cerca de 100 filiais de vendas localizadas em todo o território brasileiro e tem aproximadamente 13 mil colaboradores no Brasil e 274 mil colaboradores espalhados por todo o mundo. Em São Paulo, está localizado o escritório central onde trabalham cerca de 900 funcionários distribuídos pelas áreas administrativas, como Finanças, *Marketing*, Tecnologia da Informação, Jurídico, Pesquisa e Desenvolvimento, Recursos Humanos e Suporte a Vendas e Operações.

A pesquisa foi direcionada apenas aos funcionários do setor de Recursos Humanos que trabalham no escritório central da empresa, embora existam ainda outros grupos de funcionários que estão alocados nas fábricas e nos galpões. A área de Recursos Humanos do escritório central possui cerca de 50 funcionários e a pesquisa foi realizada com 70% desse grupo, totalizando 36 funcionários, como já dito anteriormente.

Pode-se notar na maioria das respostas da pesquisa um alto número de respondentes que escolheram as opções “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, o que pode gerar uma impressão de conformismo exagerado. Esse alto nível de concordância, porém, pode ser justificado pelo fato de as afirmações virem de grandes estudiosos da área que realmente expressaram o que seria um mundo perfeito, mesmo que na prática isso não ocorra, ou seja, as pessoas podem concordar com a afirmação mesmo não sendo a reflexão de suas realidades.

A seguir serão apresentadas as análises referentes à segunda dimensão do questionário:

a) Absenteísmo

Do total de respondentes, 89% concordaram com a citação de Nascimento (2003), que afirma ser o gerenciamento do Absenteísmo uma questão de extrema dificuldade,

podendo ser tão séria quanto o *Turnover*. Porém ambos estão relacionados, uma vez que a rotatividade de funcionários pode ocorrer devido ao alto grau de Absenteísmo de alguns que estão desmotivados, sendo os dois indicadores de extrema importância.

TABELA 1

Absenteísmo relacionado ao *Turnover*

Gerenciar o absenteísmo tem sido um ponto de extrema dificuldade nas organizações, sendo um problema tão sério quanto o <i>Turnover</i>	f	%
Concordo totalmente	17	47
Concordo parcialmente	15	42
Não concordo nem discordo	3	8
Discordo parcialmente	1	3
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Dos participantes, 86% concordaram que o absenteísmo pode ser causado por um clima organizacional instável ou por um recrutamento mal executado; já 11% dos participantes discordaram parcialmente, que pode ser justificado pela possibilidade de existirem outras causas para o absenteísmo.

TABELA 2

Absenteísmo relacionado ao Clima Organizacional

O absenteísmo pode ser a consequência de um clima organizacional instável ou de um recrutamento mal executado	f	%
Concordo totalmente	13	36
Concordo parcialmente	18	50
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo parcialmente	4	11
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

b) *Headcount*

O segundo tema abordado na pesquisa foi o dimensionamento do quadro de funcionários, também conhecido como o indicador *Headcount*. Tomando por base a questão levantada por Marinho e Vasconcelos (2007), que alegam como fundamental

o impacto econômico-financeiro na hora de dimensionar esse quadro, porém esse não é o único fator relevante. Existem outros fatores que devem ser considerados, como a demanda habitual exigida pelas áreas e a realização de eventuais projetos, podendo assim requisitar mão de obra adicional durante um período determinado. Os 97% dos respondentes concordaram parcial ou totalmente com os autores:

TABELA 3

Headcount relacionado a aspectos econômico-financeiros

Os aspectos econômico-financeiros são fundamentais no momento de dimensionar o quadro de funcionários, mas eles não são os únicos fatores que interferem nesse processo	f	%
Concordo totalmente	25	69
Concordo parcialmente	10	28
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Confirmando a teoria dos autores explanada anteriormente, na empresa em estudo existem outros fatores que influenciaram o processo de dimensionamento de *Headcount*, como a ausência de sistemas e processos dentro da empresa, portanto, há necessidade de intensa mão de obra.

c) *Turnover*

O próximo indicador abordado na pesquisa é o *Turnover*. Foi observado que, para Siqueira (2005), embora esse indicador esteja bem estabelecido na área de Recursos Humanos, não é suficientemente valorizado nem pelos colaboradores, tampouco pela organização. Do total de respondentes, 78% concordaram com a afirmação do autor; 6% dos respondentes discordaram parcialmente, provavelmente porque, como funcionários da área de Recursos Humanos, torna-se difícil assumir que um indicador tão importante seja pouco valorizado pela própria área. Esses funcionários, ao contrário, deveriam na verdade disseminar a importância dele.

TABELA 4

Turnover relacionado à sua valorização

O Turnover já é um indicador estabelecido dentro dos recursos humanos, e mesmo assim não é valorizado como deveria nem por parte dos colaboradores nem por parte dos empregadores	f	%
Concordo totalmente	13	36
Concordo parcialmente	15	42
Não concordo nem discordo	6	17
Discordo parcialmente	2	6
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

A rotatividade de pessoas é de extrema significância devido à sua grande influência nos processos e nos resultados do negócio, ou seja, uma área que possui alta rotatividade tende a desempenhar menos, pois as pessoas não ficam tempo suficiente para entender as estratégias da organização, e, como consequência, não terão a oportunidade de entender o trabalho de fato, tampouco propor melhorias. Do total de respondentes, 94% concordaram que o *Turnover* deve ser controlado e que planos de ações devem ocorrer a partir dos dados fornecidos por esses planos, principalmente no que diz respeito ao *Turnover* Voluntário, pois é um sinal de que a empresa não está conseguindo reter seus funcionários.

TABELA 5

Turnover relacionado a medidas de desligamento

O Turnover é um dos principais indicadores de Recursos Humanos, sendo de extrema importância o seu controle para serem criadas medidas de redução de todo tipo de desligamento, seja involuntário, seja voluntário	f	%
Concordo totalmente	17	47
Concordo parcialmente	17	47
Não concordo nem discordo	2	6
Discordo parcialmente	0	0
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

d) Recrutamento e Seleção

Do total de pesquisados, 84% concordaram com a afirmação de França (2007) de que é necessário que o processo de recrutamento e seleção seja dinâmico, personalizado

e variado, pois isso aumenta a chance de atrair candidatos com o perfil necessário para participarem do processo seletivo. Apenas 11% dos participantes discordam parcialmente dessa afirmação.

TABELA 6

Recrutamento e Seleção relacionados a seu dinamismo

É necessário que o recrutamento seja dinâmico, personalizado e variado, pois isso atrai o máximo de candidatos com o perfil da vaga para participarem do processo	f	%
Concordo totalmente	20	56
Concordo parcialmente	10	28
Não concordo nem discordo	2	6
Discordo parcialmente	4	11
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Ulrich (2000) possui a mesma linha de pensamento ao afirmar que as empresas bem-sucedidas possuem mais experiência e recursos para realizar o processo de Recrutamento e Seleção de forma eficaz, e por consequência conseguem atrair grandes talentos disponíveis no mercado. Com relação às influências no processo de Recrutamento e Seleção, observa-se que 91% dos entrevistados concordaram que a posição hierárquica do cargo que está sendo abordado é extremamente importante para saber como conduzir o processo, o que deve ser exigido de cada candidato, e quantas etapas esse processo deve possuir. Apenas 3% dos respondentes discordaram da afirmação.

TABELA 7

Recrutamento e Seleção relacionados ao posicionamento e hierarquia do cargo

Uma das maiores influências no processo de recrutamento e seleção é o posicionamento e a hierarquia do cargo que está sendo trabalhado, o nível da posição determinará não só os pré-requisitos do processo de aquisição, mas também a quantidade de etapas do processo e também a maneira com que essas etapas devem ser aplicadas nos candidatos	f	%
Concordo totalmente	17	47
Concordo parcialmente	16	44
Não concordo nem discordo	2	6
Discordo parcialmente	1	3
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017)..

Para cargos de níveis elevados, como o de gerentes e de diretores, devem-se avaliar durante o recrutamento o nível técnico dos futuros gestores, suas experiências profissionais, a maneira com que esses candidatos lidam com outras pessoas, suas capacidades em tomar decisões, entre outras qualificações, e para isso é necessário um processo exigente, detalhado e com diversas etapas. Esses processos também costumam ser realizados por profissionais de Recrutamento e Seleção com vasta experiência na área. Já um recrutamento de estagiários, por exemplo, pode ser mais simples, pois são profissionais que estão apenas iniciando suas carreiras e não possuem experiências prévias a serem avaliadas.

e) Treinamento e Desenvolvimento

Do total de participantes, 94% concordaram e valorizaram a capacitação desenvolvida por meio dos treinamentos, e apenas 6% dos respondentes discordaram parcialmente da afirmação. Dentro das empresas, nota-se facilmente que parte relevante dos colaboradores temem ousar e/ou inovar pela insegurança em relação ao autoconhecimento, e principalmente pelo medo de errar e construir uma imagem negativa e sem credibilidade. Muitas vezes os treinamentos fornecerão confiança pelo aumento de conhecimento ou pelo simples fato de proporcionar segurança ao funcionário a partir do momento em que ele possui o certificado.

TABELA 8

Treinamento e Desenvolvimento relacionados à autoconfiança

Pessoas capacitadas são capazes de produzir mais e conseqüentemente acabam sentindo autoconfiança perante o trabalho realizado, por isso a importância dada aos treinamentos internos em uma organização	f	%
Concordo totalmente	25	69
Concordo parcialmente	9	25
Não concordo nem discordo	0	0
Discordo parcialmente	2	6
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

f) Clima Organizacional

Os tópicos a seguir mostram as respostas dos participantes da pesquisa de campo relacionadas com a última pesquisa de OHS realizada pela empresa no ano de 2016.

Atualmente, as empresas passaram a valorizar o bem-estar do funcionário em quesitos não monetários e, conseqüentemente, o Clima Organizacional ganhou visibilidade dentro das organizações, sendo um Indicador de grande importância. Segundo

Ferreira (2014), o clima organizacional é um dos principais fatores de motivação para os colaboradores. Do total de participantes, 95% concordaram com essa ideia, e apenas 3% (correspondente a um participante) discordaram.

TABELA 9

Clima Organizacional relacionado à motivação

Clima organizacional e motivação possuem inegável conexão, uma vez que o clima é o reflexo do que se passa na organização e isso é completamente sentido por seus colaboradores	f	%
Concordo totalmente	23	64
Concordo parcialmente	11	31
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo parcialmente	1	3
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Parte majoritária, correspondente a 86% dos participantes da pesquisa de OHS, considera que o clima organizacional também influencia diretamente o nível de desempenho individual atingido. As organizações que possuem um ambiente saudável e agradável tendem a motivar e incentivar seus funcionários a executarem suas funções com o máximo empenho sem se darem conta disso.

TABELA 10

Pesquisa de OHS: Influência do Clima Organizacional no desempenho

Item ou categoria	Recursos Humanos Brasil 2016 Porcentagem em resposta	
6. O clima organizacional tem influência direta ao meu desempenho.		
Recursos Humanos Brasil	86%	12%

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

g) Avaliação de Desempenho

Outro ponto relevante a ser considerado quanto à motivação é a avaliação de desempenho individual e a realização de *feedbacks* frequentes por parte dos gestores, mesmo que sejam negativos.

De acordo com a Teoria Behaviorista de Skinner (1961), as pessoas ficam mais motivadas ao receberem elogios e ao perceberem que seus trabalhos foram reconhecidos. Esse fator é muito importante, pois mostra que o funcionário prefere receber uma

crítica ao silêncio, uma vez que o silêncio passa a impressão de que a tarefa foi ignorada ou menosprezada pelo gestor. Do total de participantes, 94% concordaram que essa avaliação, além de ser fundamental, necessita ser bem executada, pois quando mal realizada leva a desconfiança dos funcionários perante seus líderes.

TABELA 11

Clima Organizacional sobre a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é fundamental na motivação, compromisso e fidelidade do funcionário, uma avaliação quando mal realizada leva os funcionários a não confiarem em seus gestores	f	%
Concordo totalmente	24	67
Concordo parcialmente	10	28
Não concordo nem discordo	1	3
Discordo parcialmente	1	3
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

h) Produtividade

Do total de respondentes, 83% concordaram que os recursos humanos se tornaram a vantagem competitiva dentro das organizações. As empresas não veem seus funcionários apenas como mão de obra operacional, e possuir as melhores e mais modernas tecnologias se torna insuficiente para a obtenção do sucesso. É extremamente importante que por trás dos recursos tecnológicos existam pessoas qualificadas para usufruir desses da melhor forma possível, a fim de atingir os objetivos desejados.

TABELA 12

Produtividade relacionada à vantagem competitiva

As pessoas se tornam a vantagem competitiva e as principais aliadas do negócio nas empresas em que estão inseridas, por isso é necessário que elas produzam além das expectativas	f	%
Concordo totalmente	8	22
Concordo parcialmente	22	61
Não concordo nem discordo	4	11
Discordo parcialmente	2	6
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Vontade, técnica e compromisso são fatores que se manifestam de formas diferentes em cada indivíduo, mas eles influenciam muito na produtividade de cada um: 86% dos respondentes concordaram com essa afirmação, acreditando que esses fatores são importantes para atingirem a excelência em suas respectivas tarefas.

TABELA 13

Produtividade relacionada ao desenvolvimento de cada pessoa

A produtividade está diretamente ligada ao desenvolvimento de cada pessoa, envolvendo fatores como vontade, técnica, consciência. Ela é fundamental para executar atividades com excelência e melhorar o desempenho profissional	f	%
Concordo totalmente	13	36
Concordo parcialmente	18	50
Não concordo nem discordo	3	8
Discordo parcialmente	2	6
Discordo totalmente	0	0
Total	36	100

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

4 CONCLUSÃO

Conforme proposto no primeiro objetivo específico, os Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos foram mapeados e, posteriormente, com o auxílio das ferramentas de pesquisa, foi verificado que todos possuem influência direta ou indireta na produtividade dos funcionários, bem como o grau de relevância dessas influências. A seguir estão listadas ações que poderiam ser tomadas pela empresa para melhorar o nível geral de desempenho:

- Para o Indicador Absenteísmo, é necessário que a empresa entenda o motivo das ausências e realize planos de ações visando minimizar esse fator. São exemplos dessas ações: *home office* para que o funcionário tenha oportunidade de conciliar seus compromissos com o trabalho, evitando assim a ausência total durante um dia; campanhas de vacinação que zelem pela saúde do funcionário para que ele não se ausente com frequência por motivos de doença, e incentivo à prática de atividades físicas regularmente objetivando uma qualidade de vida melhor e maior disposição.
- O *Headcount* pode ser considerado um dos Indicadores que possuem menor influência na produtividade, pois se a empresa consegue realizar um dimensionamento adequado de pessoal, isso já contribui para a produtividade.

namento de pessoas eficaz, como consequência evitará pessoas sobrecarregadas e improdutivas e também pessoas ociosas que poderiam produzir mais se fossem realocadas.

- Com relação ao *Turnover*, sua influência é indireta na produtividade dos funcionários, porém no resultado da empresa ela se mostra muito relevante. Para o *Turnover* diminuir, são exemplos de ações a serem tomadas pela empresa: melhorar o Clima Organizacional para que os funcionários se sintam motivados e felizes e não tenham vontade de buscar algo novo, e realizar um bom Recrutamento que busque alocar colaboradores nas vagas certas de acordo com suas competências.
- O Recrutamento e Seleção é grande influenciador na produtividade do funcionário, por esse motivo afeta diretamente outros Indicadores, como Absenteísmo e *Turnover*. Por esse motivo, a área de Recrutamento necessita ser mais valorizada pela empresa e deve possuir profissionais extremamente capacitados para contratarem e direcionarem os novos colaboradores às posições corretas, garantindo assim excelência no seu desempenho.
- Treinamento e Desenvolvimento foram considerados também um Indicador muito importante, sendo necessário que a empresa invista em treinamentos específicos de acordo com os requisitos de cada área a fim de agregar novos conhecimentos e desenvolvimento aos colaboradores. Em paralelo, essa ação demonstra aos funcionários que a empresa está valorizando-os e com isso eles se sentirão motivados a entregar melhores resultados.
- Com relação ao Clima Organizacional, ele pode ser considerado como um dos Indicadores mais importantes à produtividade, e por isso é necessário que a empresa promova um ambiente saudável através de simples iniciativas como comemoração mensal para os aniversariantes, permissão ao *Short Day* em vésperas de feriados e ginástica laboral duas vezes por semana, que muitas vezes não requerem grandes investimentos, porém são determinantes para o bem-estar dos funcionários e, como consequência, o desempenho deles.

Quando valorizados e controlados, os indicadores anteriormente explanados podem gerar grande impacto ao negócio. Outro processo que também auxilia o resultado das organizações é a Avaliação de Desempenho. Se bem executada, é uma excelente aliada do negócio, pois mensura o cumprimento das metas de cada funcionário. Para a empresa seria muito mais eficaz se a avaliação fosse acompanhada pelos Gestores mensalmente, para que eles fornecessem o *feedback* e o direcionamento que os funcionários necessitam, pois é extremamente importante que eles saibam quais são seus objetivos.

Sugere-se, para futuros estudos, entrevistas com profissionais pertencentes à empresa que tratam os indicadores de Recursos Humanos de formas divergentes, primeiro

com as empresas que valorizam, controlam e realizam planos de ações e, posteriormente, com empresas que não realizam acompanhamento desses planos, pois assim será possível verificar na prática a diferença dos resultados abordados neste trabalho.

CORRELATION BETWEEN PERFORMANCE IN WORK AND HUMAN RESOURCE KPI IN A CONSUMER GOODS COMPANY

Abstract

In the current globalized world economic scenario, there has been increasing competitiveness among companies and consequently the need to stand out is increasing. For this reason, there is a greater focus on the welfare and the quality of life of the employees, so that these factors will directly influence the productivity of each one, bringing positive results to the organizations. The present work seeks to identify the influence of the Key Performance Indicators of the Human Resources department such as Turnover, Recruitment and Selection, Training and Development, Organizational Climate, Absenteeism and Headcount in the productivity of its employees in a consumer goods company. Through the present study, it was concluded that all the aforementioned Indicators influence directly or indirectly the performance and consequently the individual productivity of each employee, as well as that of the company, although not all Indicators have the same impact on the business, being some more relevant than others.

Keywords: Human Resources. Performance Indicators. Productivity.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas. Estratégias e integração organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BANCALEIRO, J. *Scorecard de capital humano*. 1. ed. Lisboa: Editora Rh Lda, 2006.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Princípios de Administração: o essencial em Teoria*. 2. ed. Barueri: Manole, 2012a.

CHIAVENATO, I. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 8. ed. Barueri: Manole, 2012b.

COSTA, M. F. G.; FARIA, A. C. *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, P. *Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINHO, B. L.; VASCONCELOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NASCIMENTO, S. H. *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*. 2003. 101 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)–Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2003.

POMI, R. M. A importância da gestão do Turnover. *RH.com.br*, 17 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2016.

ROCHA, J. A. *Recursos humanos*. Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

SILVEIRA, C. C. *Análise do turnover na química Brasil Ltda*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. *Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial (um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo)*. São Paulo: Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

SKINNER, B. F. *The Experimental Analysis of Behavior*. [s. l.]: Century, 1961.

SOUZA, C. *Cultura e clima organizacional*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

Contato

Virgínia Motta Aguiar
virginia-aguiar@uol.com.br

Tramitação

Recebido em setembro de 2017.

Aprovado em dezembro de 2017.