

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUBENS BARRENTIN

INDICADORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS
RELACIONAMENTOS COM AS ESTRÁTEGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2015

RUBENS BARRENTIN

INDICADORES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS
RELACIONAMENTOS COM AS ESTRÁTEGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão do curso MBA –
Gestão de Talentos e Comportamento
Humano, professora orientadora Carolina
Valentin Toscani Kim.

CURITIBA

2015

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre sistemas de indicadores de gestão de pessoas e as estratégias empresariais nas organizações e verificar se essas ações em conjunto agregam melhor desempenho das pessoas, de seus gestores e da organização como um todo. Entende-se como medida de desempenho da área de RH o levantamento, tabulação e mensuração de dados e índices de desempenho das pessoas em suas atividades dentro das organizações em relatórios gerenciais. O estudo foi realizado com base na análise efetuada dos dados de uma empresa do ramo de prestação de serviços de estacionamento. Esses indicadores foram construídos pelos levantamentos feitos na empresa por meio de seus profissionais da área de RH e a partir da bibliografia existente. Os resultados mostram que a empresa em adotando as melhores práticas de RH, e estando elas em conformidade com as estratégias da empresa, tem uma grande vantagem competitiva, uma vez que consegue melhorar o clima organizacional e a satisfação de seus funcionários, e como consequência passa melhor atender as exigências de seus clientes, tornando-os assim cada vez mais satisfeitos.

Palavras-chave: Medidas de Desempenho, Recursos Humanos, Estratégias empresariais.

ABSTRACT

This study has as objective to identify the connection between personnel management indicators' systems and business strategies in companies and verify whether these actions can improve the performance of the personnel, the managers and the whole company. Performance measurement in Human Resources (HR) is taken to mean data and performance index collection, tabulation and measurement of employee's activities inside the enterprises in management reports. This study has analyzed the data of a car parking company. These indicators were built from the data collected by the company's HR employees and from the existing bibliography. Results show that by adopting better HR policies, in accordance with it's strategy, the company will have a great competitive edge, since it improves the organizational environment and it's employees' satisfaction and, as a consequence, meets it's clients expectations, making them more satisfied.

Key words: Performance Measurement, Human Resources, Business Strategies

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 01 - MATRIZ BALANCED SCORECARD.....	20
FIGURA 02 – ADMITIDOS E DEDITIDOS.....	30
FIGURA 03 – ROTATIVIDADE.....	30
FIGURA 04 – ADMITIDOS E DEDITIDOS 2012.....	31
FIGURA 05 – FECHAMENTO E ABERTURA DE VAGAS.....	32

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – OPORTUNIDADES EXTERNAS.....	23
TABELA 2 – AMEAÇAS EXTERNAS.....	24
TABELA 3 – FORÇAS COMPETITIVAS.....	24
TABELA 4 – FRAQUEZAS COMPETITIVAS.....	25
TABELA 5 – ITENS PARA AVALIAÇÃO.....	28
TABELA 6 – FORMAS DE DEMISSÃO.....	31
TABELA 7 – INDICES DE SATISFAÇÃO – FATOR DE ANÁLISE.....	33

ÍNDICE DE SIGLAS

RH - Recursos Humanos

CAD - Conselho de Administração

GP - Grupo Paranaense

BSC – Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 RESGATE TEÓRICO.....	11
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	18
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	22
3.1 DESCRIÇÃO DO CASO DA EMPRESA RELACIONADO À TEORIA.....	22
3.2 DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS.....	26
3.3 O QUE ESTÁ ESTABELECIDO NA EMPRESA.....	27
3.4 O QUE FALTA E DEVE SER MAIS BEM MONITORADO.....	28
4 ITENS AVALIADOS	30
4.1 ADMITIDOS E DEMITIDOS.....	30
4.2 POSIÇÃO DAS VAGAS.....	32
4.3 RESULTADO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2010).....	32
4.4 AVALIAÇÃO X TEORIA.....	33
5 CONCLUSÃO.....	35
6 REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca apresentar de forma objetiva a análise dos fatores internos das organizações e, com base na retomada histórica e conceitos atualizados, o desdobramento e evolução da função Recursos Humanos, requerida para os dias atuais nas organizações que atuam alinhando a estratégia de pessoas e competências à estratégia da organização.

A ação do RH deve se concentrar na adequação de suas estratégias e as práticas das estratégias empresariais como um todo, ao desempenhar esse papel o RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da empresa atingir seus objetivos. A gestão eficiente de pessoas vai contribuir para implantação de estratégias organizacionais também eficientes.

Traduzir estratégias empresariais em práticas de RH ajuda a empresa em três pontos: Adaptação a mudanças, reduzindo o tempo entre a concepção e a execução da estratégia; maior capacidade de atender as exigências dos consumidores, traduzindo as estratégias em políticas e práticas específicas; com a eficácia de suas estratégias, obter melhores desempenhos financeiros.

Com a crescente relevância da eficácia organizacional, quantificar a performance e o desempenho dos processos tornou-se de suma importância para os gestores das organizações, pois sem essas medidas os gerentes não conseguem fundamentar seus argumentos para comunicar aos subordinados quais as expectativas de desempenho esperadas para o sucesso do trabalho.

Uma metodologia adequada, e a geração de indicadores de forma consistente, que vão possibilitar as organizações estabelecer suas metas e a medição dos resultados das mesmas. A apuração de resultados através dos indicadores proporciona uma avaliação do desempenho da organização no período, em relação à meta e a outros referenciais, subsidiando as tomadas de decisão. Os indicadores devem demonstrar níveis, tendências e comparações,

internas na organização e externas comparando com outras organizações do mercado.

Contudo, como Kaplan e Norton (2004, p. XI), definem: “Não se pode gerenciar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não se pode descrever”. Assim, para que o papel de RH possa fazer jus ao desafio da participação estratégica, torna-se essencial o incremento de novas competências de mensuração, que deem foco as ações de RH e meçam seus reais subsídios na implementação da estratégia.

Portanto, o capital humano também deve estar alinhado a estratégia organizacional a fim de proporcionar um alto grau de presteza da força de trabalho, pois tem a possibilidade e a capacidade de mobilizar e sustentar a estratégia organizacional.

Neste trabalho o autor procura apresentar conceitos das funções de RH, em uma retomada histórica e evolutiva dos processos do mesmo, assim como, uma breve descrição sobre indicadores de gestão, com base em teorias e pesquisas, e com base no estudo de um caso empresarial específico, proporcionar uma visão de alguns indicadores que podem ser utilizados para mensurar o desempenho do capital humano dentro das organizações, para o alinhamento das práticas de RH com as estratégias da organização.

2 RESGATE TEÓRICO -

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Até pouco tempo atrás as pessoas em suas funções dentro das organizações eram vistas e tratadas como recursos ou fatores de produção, e o setor de recursos humanos, como sendo uma área de apoio burocrático da empresa, a administração dos recursos humanos fundamentava-se em um modelo com a combinação de técnicas e teorias organizacionais, aliadas as técnicas e instrumentos da psicologia. Embora estes conceitos venham se alterando, ainda hoje encontramos esta situação em muitas organizações.

Segundo um estudo de Ritzer & Trice¹, apud Legge (1995), realizado entre gerentes de empresas americanas, algumas características são comuns a esse tema: 1. Baixa pro-atividade e dificuldade de antecipação aos problemas das áreas e da organização; 2. Passividade e falta de iniciativa; 3. Forte ênfase na defesa do status evitando o exercício da liderança; 4. Baixa influência na formação do pensamento gerencial; 5. Dificuldade para assumir riscos; 6. Baixa orientação para os negócios; 7. Baixo envolvimento nos aspectos relativos à decisão de negócio; 8. Baixo nível de influência sobre a gerência.

A globalização dos mercados, a maior oferta de produtos, fazendo com que as ofertas superassem as demandas, fez surgir novos modelos econômicos, com forte pressão para redução de custo, aumento de produtividade, menor ciclo de vida dos produtos, qualidade em atendimentos e satisfação dos clientes, passa a forçar as organizações a perceberem uma

¹ RITZER, G; TRICE, H.M. **An occupation in Conflict**. Ithaca: Cornell University Press, 1969

demanda crescente em relação ao incremento das competências organizacionais e profissionais, levando as empresas a empreenderem expressivas mudanças no seu ambiente interno, onde se inclui a gestão dos recursos humanos.

Em virtude das mudanças no panorama econômico, social e mercadológico, as organizações empresariais se viram obrigadas a implantar alterações essenciais em seus padrões de organização e gestão, a fim de sustentar suas estratégias de atuação, visando a busca por melhores resultados econômico financeiros. Os processos organizacionais sofrem alterações com estes novos padrões, e influenciam as pessoas, provocando a necessidade de alteração do comportamento das mesmas.

As transformações que veem ocorrendo nas últimas décadas, na administração de recursos humanos, indicam a necessidade de transformar suas práticas, deixando de lado o papel tradicional de professar valores, para adicionar valor a organização.

Apesar disso, não foram apenas as mudanças ambientais que exigiram alterações no processo de administração de recursos humanos. Thévenet, apud Davel e Vergara (2001), identifica sete mudanças na natureza do trabalho que causam forte impacto na gestão de pessoas e que colocam as pessoas como a principal fonte de desempenho de uma organização: a) interações entre trabalho e tecnologia; b) alteração nas definições de cargos; c) introdução de novas categorias de trabalho; d) forte demanda para aprendizagem contínua; e) forte impacto do consumidor na avaliação da empresa; f) mudanças nas funções de liderança e g) alteração no foco do indivíduo para o trabalho em equipe.

Com a ocorrência das mudanças nos ambientes externos, as organizações passam a perceber a necessidade de transformação da administração de pessoas baseada na execução de tarefas atreladas aos subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e desligamento do empregado, e

apresentam diferenças substanciais na atividade de gestão de pessoas, mais adequadas ao novo ambiente organizacional interno e externo.

A finalidade dessa função, na visão de Davel e Vergara (2001), é encontrar maneiras para administrar o capital humano, viabilizando o alinhamento do potencial deste processo com os objetivos organizacionais, tarefa essencial nos dias atuais, em que se exige competência e flexibilidade para adaptação das empresas às demandas ambientais.

Duas características essenciais encontradas no ser humano são: competência e flexibilidade, características estas que não são de máquinas e equipamentos ou tecnologias de hardware. Demo (2002) explora bem essa condição quando introduz o conceito de complexidade e associa a ele as características: “dinâmica” (a mesma coisa em processo, em vir a ser); não-linear (a decomposição das partes desconstrói o todo); reconstrutiva, dialética e evolutiva (o indivíduo é capaz de aprender e refletir sobre a prática); irreversível (nada se repete); intensa (circularidade sistêmica, que nos remete para o diálogo entre a pesquisa qualitativa e quantitativa); ambígua e ambivalente (unidade de contrários).

Em função disto, Demo (2002) nos alerta para a dificuldade da tarefa, dada a característica da complexidade ser essencialmente humana, e nesta condição nos traz um incômodo metodológico, sendo que “a ciência sempre se postou ao lado da ordem”. Podendo-se adicionar que é também sob a égide da lógica quantitativa que o mundo empresarial confere confiabilidade aos dados em que baseiam suas decisões.

Se por este prisma as mudanças ambientais estão obrigando as organizações a mudar os processos de gestão de pessoas, percebe-se em sua grande maioria, uma enorme dificuldade na operacionalização destas alterações, principalmente em função dos comportamentos dos profissionais de recursos humanos. Grande parte destas dificuldades pode se atribuir à necessidade que os profissionais de recursos humanos têm em trabalhar simultaneamente com o controle sobre os empregados, o consenso e o comprometimento dos mesmos com relação aos objetivos organizacionais.

Estas questões são básicas para se compreender a mudança e a ampliação do foco do RH, de uma função administrativa tradicional, para uma função estratégica mais abrangente, e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Com a migração da principal fonte de produção do capital físico para o capital intelectual, pôs os gestores de RH em uma situação delicada, em função de demonstrar como exatamente se cria valor para as organizações com gestão de pessoas. Embora já se reconheça a capacidade de agregação de valor dessa função, o maior desafio consiste em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio. Para tanto o mesmo precisa atuar no desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, definindo estratégias e ações, possível de serem posteriormente mensuradas e avaliadas, quanto contribuíram para o incremento da competitividade e capacidade da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente de mercado.

Estas novas dimensões no âmbito das atividades de recursos humanos, saem do espaço restrito da área administrativa ou de desenvolvimento organizacional e entram na órbita das funções gerenciais que veem seus contratos psicológicos em transformação. Entre as transformações, Dopson e Neumann (1998) e Bartlett e Ghoshal (1997) apud Davel e Melo (2005) indicam a mudança no exercício da autoridade, nos papéis profissionais, nos conhecimentos, no comportamento. Um recorte dos autores indica a necessidade do gerente conhecer e influenciar pessoas, compreender a dinâmica interpessoal e compreender as relações entre meio e fim para se atingir as metas de curto e longo prazo.

As necessidades impostas pelas mudanças fazem com que não só a área de RH tenha que reorientar suas práticas, mas também a mesma tem que reorientar os gestores e gerentes quanto aos novos papéis que exigem outro aporte de conhecimentos, em muito desconhecidos ou pouco aprofundados pelos profissionais responsáveis por implementá-las. Assim sendo o ponto da avaliação de resultados da atividade de recursos humanos não mais se centra nas ações endógenas da área, e sim num conjunto ordenado de iniciativas e

ações que vinculem a organização, os gerentes, os profissionais de RH e as pessoas. A ação de vincular resultados mensuráveis às ações de gestão de pessoas é um grande desafio a ser vencido, e desafio mais complexo ainda é incorporar as dimensões humanas no patamar da mensuração possível.

As ações de recursos humanos devem assegurar o comprometimento das pessoas como um recurso valioso para o desempenho da organização. A medição de resultados da função RH deve recair na análise de metodologias e práticas direcionadas para o nível individual, de cargos ou atividades específicas, onde a melhoria no desempenho possa trazer melhoria no desempenho da organização.

Para Sisson apud Davel e Vergara (2001), quatro aspectos são fundamentais para o RH atuar de forma produtiva: a integração das políticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico; a responsabilidade compartilhada sobre processo de gestão de pessoas com os gerentes de linha; o foco de atuação no indivíduo e, finalmente, maior comprometimento dos gestores com o processo de desenvolvimento de pessoas.

Ulrich (1998), por sua vez, propõe um modelo de gestão de pessoas em que são definidos quatro papéis principais e sugere que os profissionais adotem uma perspectiva mais integradora dos processos de recursos humanos, promovendo a interação da dinâmica do ambiente de negócios com as estratégias de gestão de pessoas, a partir dos focos operacional e estratégico e pela atuação em processos e pessoas, de cuja matriz deriva quatro papéis:

Parceiro estratégico, cuja função é o ajuste entre o RH e a visão de futuro da empresa; Especialista administrativo, capaz de contribuir para a reengenharia dos processos da organização; Defensor dos funcionários, função que deve impelir o RH a criar mecanismos de escuta e resposta às demandas dos empregados; Agente de mudança, cujo papel seria assegurar a capacidade para a mudança.

Ulrich (1998) alerta para a necessidade dos profissionais de RH procederem a profundas mudanças em seus papéis, instituindo nexos causais entre iniciativas de RH e resultados do trabalho, através da verificação por métricas, de resultados relacionados à competitividade da organização e à agregação de valor. Assim, os profissionais da área, a partir da estratégia organizacional, Missão, Visão e Valores, traduziriam as orientações destas em ações e ferramentas de gestão de pessoas.

Portanto, os gestores de RH atualmente precisam se mobilizar e evoluir de uma perspectiva burocrática e cartorial em que a ênfase recai nas funções tradicionais de pessoal, para uma perspectiva de criação de valor, de modo a implementar a estratégia e desdobrá-la de forma adequada em todos os níveis da estrutura organizacional. Em paralelo, esses especialistas devem desenvolver um sistema de avaliação inovador que demonstre as influências do RH nos processos de gestão organizacional, com indicadores de interesse para os gerentes de linha, focados na rentabilidade da empresa e no valor agregado para os acionistas (Becker, Huselid, Ulrich, 2001).

Muitas empresas têm se valido do modelo que Ulrich (1998) denominou de “Múltiplos papéis para o RH”. Mas a implantação deste modelo, em muitas empresas, nem sempre consegue ser fiel à proposta original. As experiências vividas pelas empresas comprovam que a utilização do modelo de múltiplos papéis, necessita dos gestores de RH de uma atuação forte, e bastante consciente das questões complexas que envolvem a mudança de paradigma do papel de RH: é justamente este o ponto de inflexão entre os imperativos lógicos da administração e os imperativos sociológicos das relações de poder, ambos intrinsecamente ligados na passagem de um modelo tradicional de manutenção da rotina para o modelo de criação do futuro.

O novo paradigma econômico comporta não só o reconhecimento da importância, como também valoriza o impacto do alinhamento dos sistemas de RH com o esforço de implementação da estratégia organizacional. Conseqüentemente, o novo ambiente viabiliza condições para a realização de avaliação de resultados da qualidade da compatibilização pretendida. Portanto

é possível construir uma estrutura capaz de incorporar as práticas da área de RH às decisões empresariais no intuito de se obter resultados. Mas se o princípio é aceito pelo paradigma administrativo, a prática ainda está no campo da retórica, pois as transformações nas funções dos gerentes indicam fortes contradições entre o aumento das responsabilidades e jornada de trabalho, que estão no campo da evidência e da descoberta, e as exigências relacionadas ao desempenho de novos papéis gerenciais, que se situam no plano da retórica e da invenção, como a delegação de autonomia o coach, entre outros.

Compelidos constantemente pelas organizações a produzirem resultados, os gestores de linha são agora também avocados a prestar contas de suas atuações junto à equipe. Muitas empresas hoje adotam como base para remuneração variável, indicadores de performance gerencial e incluem a gestão de clima interno, a competência de motivar e manter times de alto desempenho, provendo o grupo de elevada consideração às necessidades e características individuais dos profissionais vinculados a cada área. A posição expressa por Legge (1995) e complementada por Davel e Melo (2005), é de que a função “gestão de pessoas”, assim, aparentemente é cada vez mais uma função partilhada entre os especialistas e gestores. Mas estes, espremidos pelas pressões de metas quantitativas, não incorporam a nova função, limitando-se à repetição de um discurso organizacional que reduz a gestão de pessoas a uma retórica desprovida de significado substancial.

Caberia a área de Recursos Humanos promoverem a mudança de um modelo gerencial centrado preferencialmente na obtenção de resultados quantitativos, para um modelo que, mantendo a lógica do resultado, incorporasse a adequada gestão de pessoas como fator de competitividade empresarial. Seria este um caminho a permitir o diálogo entre duas lógicas que não são necessariamente excludentes. Mas não é um caminho fácil, como os dados deste estudo demonstram.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores são instrumentos operacionais de monitoramento do desempenho dos processos de forma quantitativa (numérica), e são fundamentais para o aprimoramento das mesmas. Servem ainda, para indicar às organizações se o desempenho está dentro das metas pré-estabelecidas. Portanto os indicadores devem sempre estar atrelados às estratégias das organizações de curto e longo prazo, missão e visão da empresa.

O emprego de métodos quantitativos é de fundamental importância para o sucesso das organizações no mundo moderno, estas metodologias que são baseadas em critérios matemáticos e estatísticos, são essenciais para que os gestores das empresas tenham conhecimento da situação da organização quanto às metas e objetivos estabelecidos, quanto a sua posição em relação ao mercado onde atuam, como instrumento para transmitir aos seus subordinados as expectativas de desempenho esperadas para o sucesso dos trabalhos e se estão correspondendo as expectativas dos acionistas. Portanto o monitoramento constante dos indicadores passa a ser o termômetro dos processos, e quando não estiverem correspondendo às metas e objetivos traçados pela organização, os processos devem ser revistos.

As novas tecnologias de informação têm colaborado cada vez mais para o acesso crescente às informações estatísticas de forma mais estruturada. Estas, mediante aplicação de tratamento, podem ser estabelecidas sob a forma de valores absolutos, gerando taxas e índices. Estes dados serão sistematizados em gráficos que demonstrarão medidas numéricas e as dimensões dos aspectos da realidade.

Os indicadores gerados de forma consistente possibilitam o estabelecimento de metas, e o seu desdobramento para todos os setores da Kaplan e Norton (1997), organização, assim como a avaliação do desempenho da gestão organizacional, tanto de seus setores como de seus gestores,

subsidiar ainda a tomada de decisão dos mesmos. Entre diversas maneiras, modelos e ferramentas de construção de indicadores, vamos ver aqui o BSC (Balanced Scorecard), como ferramenta de indicadores para os gestores de RH.

No início da década de 1990, a medição de desempenho era feita somente pelos indicadores contábeis e financeiros, então deram início a um estudo com propósito de desenvolver um sistema de medida de desempenho, mais abrangente do que só dados contábeis e financeiros, desenvolvendo então o BSC (Balanced Scorecard) que é baseado em uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho em uma organização, desde os financeiros, clientes, processos internos e empregados, ou seja desdobrando os indicadores corporativos em setores, dentro da organização com metas e objetivos claramente estabelecidos. Este modelo revela as metas e objetivos da empresa, em consonância com sua missão e visão. Este modelo pode ser visualizado conforme figura abaixo:

FIGURA 01 - Matriz Balanced Scorecard



Fonte: Arnaldo Rabelo (2006)

As constantes evoluções deste sistema assim como as experiências mostraram que os gestores podiam utiliza-la não só para comunicar estratégia, mas também para gerencia-la. Deste modo, Kaplan e Norton (1997) observaram que esse sistema havia se transformado em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico, pois um conjunto de medidas associadas às quatro perspectivas definidas no BSC comunicava e ajudava a implantar estratégias consistentes.

Como forma de avaliar os impactos de decisões tomadas sobre as estratégias empresariais em meio a outras coisas, o modelo possibilita o reconhecimento das associações geradoras de valor para o negócio, assim como propõe a distinção de indicadores de desempenho antecedentes e consequentes. Os indicadores de RH são reconhecidos como indicadores antecedentes, assim, bons resultados nessa categoria podem significar bom

desempenho empresarial de forma sustentável ao longo do tempo, ao invés de resultados pontuais.

Para se obter sucesso com este modelo, Becker, Huselid e Ulrich (2001) sugerem dois tipos de ferramentas de gestão de pessoas. O primeiro tipo são os **vetores de desempenho**, referentes às capacidades de pessoal, como por exemplo, produtividade ou índice de satisfação de empregados. O segundo tipo, **capacitadores**, reforça os vetores de desempenho. Assim, se é objetivo da empresa aumentar a produtividade, então, pode ser preciso qualificar sua mão de obra em direção a este fim. Sob esta perspectiva, caberia aos gestores de RH e a direção da empresa definir os resultados a serem alcançados e avaliá-los segundo critérios vinculados ao negócio empresarial.

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 DESCRIÇÃO DO CASO DA EMPRESA RELACIONADO A TEORIA

Descreveremos agora o caso de um Grupo Paranaense (GP) do ramo de prestação de serviços do setor de estacionamento, que denominaremos para fins acadêmicos de GP.

Os dados são fidedignos, no entanto, manteremos em sigilo o nome da empresa, pois foi solicitado licença para o uso do material abaixo apresentado, e autorizado pela empresa, no entanto a mesma não autorizou a divulgação do nome.

Há algum tempo atrás os acionistas do GP estabeleceram a prática de Governança Corporativa através de um Conselho de Administração composto por dois sócios, um executivo de mercado.

Com o objetivo de dar início a um processo de mudança na organização, uma empresa com todas as características dos anos de 1900 até então, o CAD definiu como primeira ação, o estabelecimento de quatro pilares para a Gestão da mesma através da contratação de gestores em nível sênior para o estabelecimento das diretrizes e condução de estratégias para as áreas: Administrativo & Financeira, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação e Marketing.

Após a efetivação destas contratações, foi desenvolvida (Nov/2010) a construção e alinhamento de um planejamento estratégico da GP para os próximos 02 anos.

As principais diretrizes do planejamento estratégico foram:

1. Solucionar as deficiências operacionais;
2. Programa de capacitação e gestão de pessoas para a operação;
3. Projeto de Expansão;
4. Maximização de receitas nas unidades com Conveniência e Prestação de Serviços;

A análise SWOT apresentou a seguinte configuração e iniciativas foram derivadas do Contexto Estratégico:

OPORTUNIDADES EXTERNAS

TABELA 1 – OPORTUNIDADES EXTERNAS

ALTO (3)	3	6	9
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansão Geográfica foco SC, RJ, PR, MG e RS (médio/grande centros; acima de 500 mil habitantes / 250 mil veículos de frota; Shoppings; Hotéis)
MÉDIO (2)	2	4	6
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar de Consórcios (como Operador) em Concessões/Licitações para Edifícios Garagem, Garagens Subterrâneas e Aeroportos ✓ Parcerias com Montadoras, Telecoms, Locadoras e etc 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado Muito Pulverizado, Pouco Profissionalizado, com Pequenos Operadores: Consolidador ✓ Demanda por Serviços de Conveniência - Explorar no Ponto de Venda (Produtos de Conveniência / Parceria com Corretora de Seguros / Pet house / Ponto de Coleta / Vending Machines / Merchandising etc)
BAIXO (1)	1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansão via Franquias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de Fidelização de Clientes 	
	BAIXO (1)	MÉDIO (2)	ALTO (3)

Fonte: Dados levantados na empresa.

AMEAÇAS EXTERNAS

TABELA 2 – AMEAÇAS EXTERNAS

ALTO (3)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alteração no Sistema Viário pelas Prefeituras ✓ Novos Entrantes (Empreiteiras / Incorporadoras) 	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estacionamentos Pequenos e/ou Informais 	6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrentes de Grande Porte (Aliados com Investidores) 	9
MÉDIO (2)		2		4		6
BAIXO (1)		1		2		3
		BAIXO (1)		MÉDIO (2)		ALTO (3)

Fonte: Dados levantados na empresa.

FORÇAS COMPETITIVAS

TABELA 3 – FORÇAS COMPETITIVAS

ALTO (3)	3	6	9
		✓ Capacidade de Investimento / Empresa Financeiramente Saudável	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Networking dos Acionistas / Reputação no Mercado (Empreendedores Éticos) ✓ Porte da Operação e Capilaridade / Marca Forte Curitiba e BH
MÉDIO (2)	2	4	6
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão Profissional / RH, TI e Infraestrutura / Respeito aos Colaboradores / Fácil Acesso aos Acionistas e Executivos / Foco no Negócio
BAIXO (1)	1	2	3
	BAIXO (1)	MÉDIO (2)	ALTO (3)

Fonte: Dados levantados na empresa.

FRAQUEZAS COMPETITIVAS

TABELA 4 – FRAQUEZAS COMPETITIVAS

ALTO (3)	3	6	9
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação e Treinamento do Time de Supervisores ✓ Preparação do Manobrista, Caixa e Orientadores para Entrarem na Operação / Falta de Padrões de Serviço Autopark ✓ Falta de Planejamento Estratégico e Operacional ✓ Relatórios e Controles Inconsistentes (deficientes) / Sistemas de TI Obsoletos e Sem Integração / Baixa Automatização (evasão de receitas, perda de eficiência e etc) / Processos Informais e Não Otimizados
MÉDIO (2)	2	4	6
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Endomarketing de Engajamento Deficiente ✓ Baixa Comunicação Institucional com Parceiros (atuais e novos) / Website Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fragilidade nos Prazos e na Garantia de Perenidade dos Contratos
BAIXO (1)	1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Diferenciação Estratégica (singularidade) 		
	BAIXO (1)	MÉDIO (2)	ALTO (3)

Fonte: Dados levantados na empresa.

A proposta de RH (Mar/2010) para estabelecer um diagnóstico organizacional foi o desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional (Mai/2010) para identificar as necessidades e deficiências antes da proposição de um plano de ação para atender e implantar as ações frente às necessidades levantadas. Isso ocorreu antes da construção do planejamento estratégico (Nov/2010) em função da contratação do gestor de RH (mar/2010) e estruturação da área (Jun/2010) para atendimento ao plano desenhado para a organização.

3.2 DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS

Um departamento de pessoal com um sistema arcaico, monousuário para atendimento à demanda astronômica de contratação de pessoal, alta rotatividade, equipe operacional tida e vista como “descartável”, desrespeito aos profissionais, locais de trabalho e contratos de prestação de serviços sendo fechados sem considerar o mínimo necessário para atendimento às necessidades básicas para os trabalhadores, um RH mandatório, autoritário, centralizador, sem qualquer tipo de controle – do número de vagas abertas ao controle de uniformes para compra e distribuição. Do número de funcionários necessários para cada unidade operacional à falta de orientação e treinamento introdutório.

Este cenário contrapunha-se à sua estratégia de crescimento para os próximos cinco anos (previamente estabelecida e confirmada no planejamento estratégico da empresa), sendo a empresa considerada uma das cinco maiores no seu segmento de atuação.

Após a apresentação dos resultados da Pesquisa de Clima organizacional foram delineadas e aprovadas as seguintes ações para gestão de RH:

1. Definição e implantação de políticas e praticas de gestão de pessoas;

2. Implantação de um plano de cargos, salários e carreira para todo o grupo;
3. Desenvolvimento e implantação de plano diretor de treinamento para a gestão da organização;
4. Desenvolvimento de processos, sistemas e pessoas para dar suporte às mudanças definidas para a organização.

3.3 O QUE ESTÁ ESTABELECIDO NA EMPRESA

1. Educação continuada através de um plano de desenvolvimento de gestores implantado e sendo acompanhado, estando já em seu terceiro ano consecutivo de prática e acompanhamento, resultando em profissionais com competências para gerenciamento e acompanhamento de sua equipe de trabalho, dos processos implementados e do acompanhamento e direcionamento dos resultados em suas unidades de atuação;
2. O estabelecimento das competências e avaliação de todos os colaboradores com base nas mesmas, servindo de apoio às práticas de gestão de pessoas (exemplo: processos de Recrutamento Interno; promoções; item para liberação de bolsa de estudos, etc);
3. Programa de bolsa de estudos para toda a organização;
4. Definição e mensuração mensal de indicadores de gestão: Índice de Rotatividade; absenteísmo, benefícios, controles de vagas abertas, tempo de fechamento das vagas, número de funcionários treinados, tabulação das entrevistas de desligamento,
5. Prática de Benchmarking de Indicadores com o mercado, conforme indicado pela (ABRH/2010, 2011 e 2012).

TABELA 05 – ITENS PARA AVALIAÇÃO

O modelo abaixo são os controles de RH estabelecidos para a prática do benchmarking com o mercado (Indicadores ABRH)

ITEM PARA AVALIAÇÃO	UNIDADE	TOTAL 2010	TOTAL 2011	
Horas normais trabalhadas	Horas	690.068,19	746.892,00	8%
Horas extras pagas	Horas	149.241,04	69.582,61	-53%
Tempo de treinamento	Horas	255,00	375,00	47%
Tempo de ausência	Horas	65.042,43	142.195,61	119%
Ausência doença ou acidente	Horas	10.262,00	12.016,80	17%
Nº funcionários 31/12/2009	Pessoas	251,00	330,00	31%
Admitidos 2010	Pessoas	557,00	446,00	-20%
Desligados 2010	Pessoas	478,00	456,00	-5%
Desligados experiência (dem + dems)	Pessoas	279,00	253,00	-9%
Demissionarios	Pessoas		266,00	
Mulheres em 31/12/2010	Pessoas	105,00	197,00	88%
Tercerizados em 31/12/2010	Pessoas	0,00	0,00	
Funcionários sem ensino fundamental em 31/12/2010	Pessoas	7,00	8,00	14%
Funcionários com até ensino fundamental em 31/12/2010	Pessoas	91,00	94,00	3%
Funcionários com até ensino médio em 31/12/2010	Pessoas	214,00	187,00	-13%
Funcionários com até graduação em 31/12/2010	Pessoas	15,00	22,00	47%
Funcionários com até pós graduação em 31/12/2010	Pessoas	2,00	5,00	150%
Acidentes com afastamento	Pessoas	0,00	0,00	
Total salário variável	R\$	R\$ 19.618,50	331.817,30	
Total salário nominal	R\$	R\$ 2.136.636,31	R\$ 2.961.281,82	39%

Fonte: Dados levantados na empresa.

3.4 O QUE FALTA E DEVE SER MAIS BEM MONITORADO

Intensificação da participação dos funcionários da equipe operacional nos programas de treinamento e desenvolvimento, através da conscientização dos gestores para a importância deste processo;

1. Intensificação de utilização dos benefícios disponibilizados (ex.: bolsa de estudos);

2. Correlacionar os dados mensurados por RH ao resultado da organização, dos últimos três anos, ou seja, desde a implementação das mudanças (o sistema ERP está em sua fase final de implantação) e os dados de RH iniciou-se em planilhas de excel e estão até o momento sendo trabalhados desta forma;

3. Sistematizar as informações de RH através do sistema implantado, ERP, pois o módulo de RH foi o último a ser iniciado e ainda está em fase de parametrização e implantação;

4. Estabelecer um plano diretor de comunicação interna e endomarketing para divulgação das ações implantadas para todos os colaboradores, bem como iniciar a divulgação de resultados da organização internamente;

5. Revisar o planejamento estratégico e restabelecer a sinergia entre as áreas para a continuidade do processo de mudanças iniciado em 2010;

6. Restabelecer e fortalecer as ações de RH, integrando as áreas de RH e DP (dissociadas em pleno desenvolvimento do processo de mudança), para o ano de 2012.

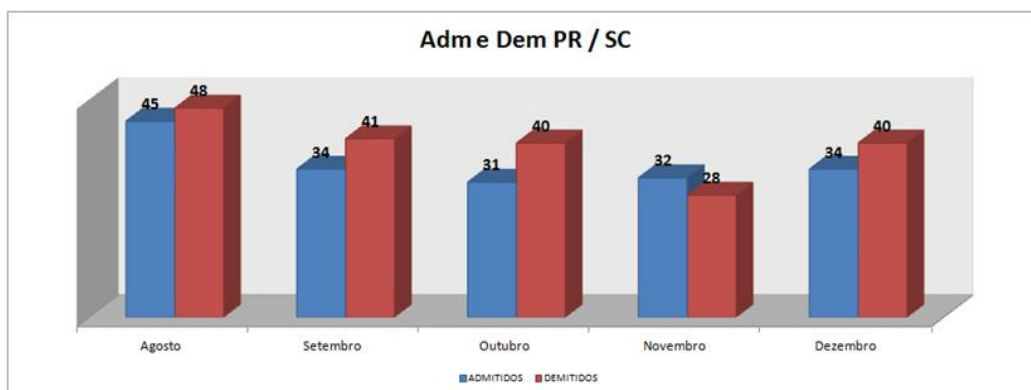
7. Estabelecer novos indicadores de RH, e efetuar análise comparativa com os resultados da organização (exemplo ações trabalhistas, implantação de benefícios, número de funcionários de RH versus o nº total de funcionários na organização);

4 ITENS AVALIADOS

4.1 ADMITIDOS E DEMITIDOS

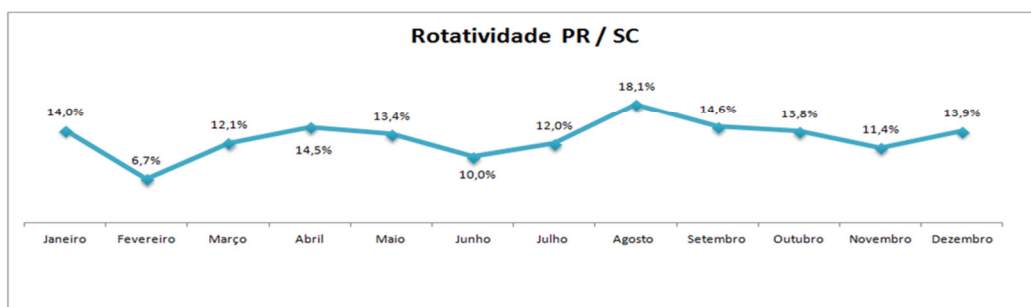
Monitoramento dos dados de admissões, demissões e rotatividade mensal para acompanhamento, análise e comparação com os resultados operacionais de cada unidade pelos gestores das mesmas.

FIGURA 02 – ADMITIDOS E DEMITIDOS



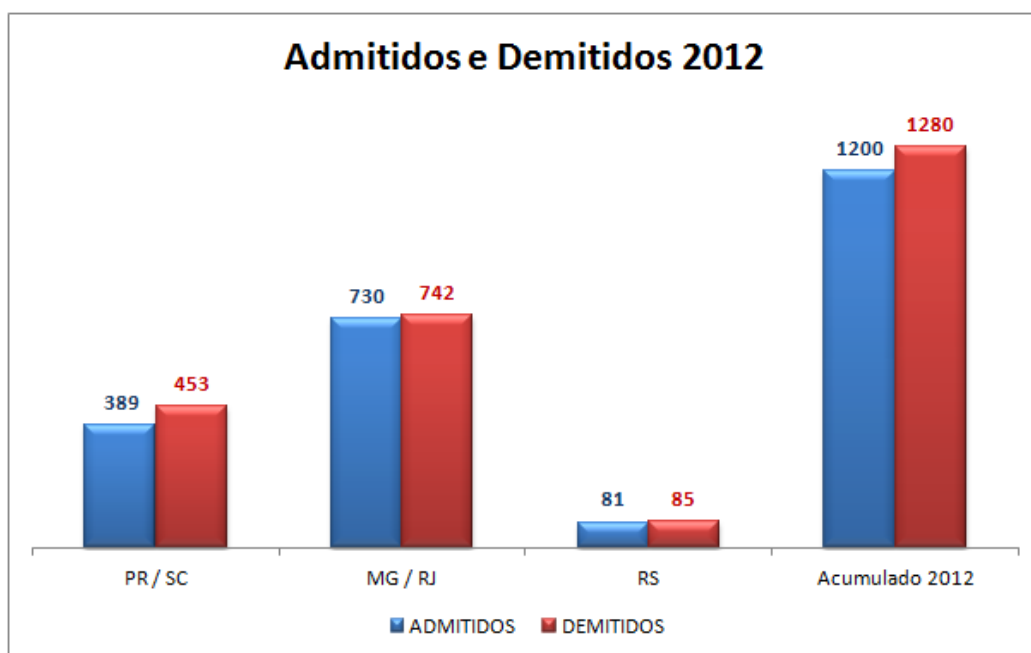
Fonte: Dados levantados na empresa.

FIGURA 03 – ROTATIVIDADE



Fonte: Dados levantados na empresa.

FIGURA 04 – ADMITIDO E DEDITIDOS 2012



Fonte: Dados levantados na empresa.

Observa-se na tabela abaixo a redução de desligamentos efetuados pelos gestores da equipe operacional, atuando de forma a elevar o seu grau de maturidade e resiliência, e obter maior foco no indivíduo, utilizando as ferramentas desenvolvidas e disponibilizadas por RH – processos de treinamento da equipe operacional, acompanhamento do funcionário em seu período de experiência (45 e 90 dias); avaliação de desempenho do funcionário.

TABELA 06 – FORMA DE DEMISSÃO

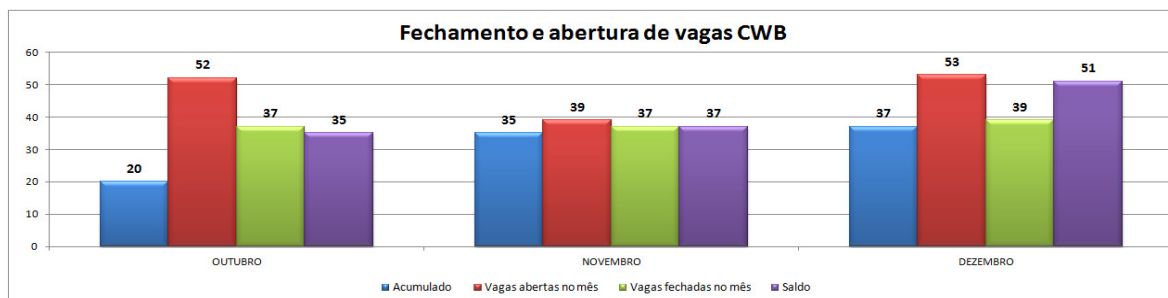
FORMA DE DEMISSÃO	Ago	Set	Out	Nov	Dez
DEMISSIONÁRIO	56%	56%	77%	76%	68%
DEMITIDO	44%	44%	23%	24%	32%

Fonte: Dados levantados na empresa.

4.2 POSIÇÃO DAS VAGAS

Gráfico mensal e comparativo trimestral referente ao volume de vagas acumulado do mês anterior, vagas abertas e fechadas do mês e saldo para o próximo mês.

FIGURA 05 – FECHAMENTO E ABERTURA DE VAGAS



Fonte: Dados levantados na empresa.

4.3 RESULTADO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estes dados referem-se aos índices de satisfação dos itens abordados na pesquisa de clima organizacional, sendo que indicador de satisfação definido para fins comparativos e de acompanhamento foi de 3,5.

Também com base no resultado desta pesquisa foram desenhadas as ações anteriormente mencionadas e monitoradas pela gestão de recursos humanos.

TABELA 07 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO – FATOR DE ANÁLISE

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO – FATOR DE ANÁLISE

FATOR DE ANÁLISE	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
Ambiente e Condições de Trabalho	3,0
Gestão da equipe	3,3
Benefícios/Remuneração	2,3
Carreira e Desenvolvimento Profissional	3,6
Clareza e Comunicação Organizacional	3,2
Estilo de Liderança	3,4
Imagem e Orgulho da empresa	3,5
Qualidade e Padrão de Desempenho	3,6
Relacionamento Interpessoal	3,6
Sentido de Realização e Reconhecimento	3,7
SATISFAÇÃO GLOBAL	3,4

Fonte: Dados levantados na empresa.

4.4 AVALIAÇÃO X TEORIA

A empresa obteve um salto tanto qualitativo quanto quantitativo no seu modelo de gestão e resultados através das implantações estabelecidas. Hoje mantém seu espaço e posição no mercado, ainda mais fortalecida, alinhada e competitiva.

Apesar de, ao longo destes três anos de intenso processo de mudança cultural, a empresa ter passado também por três mudanças na gestão geral da empresa, o que acarretou certo desgaste e desalinhamento das premissas iniciais estabelecidas, várias retomadas nos processos em andamento até que se restabelecesse as diretrizes e ações previamente propostas, gerou ainda um certo atraso no cronograma de implantações (parametrização de ERP, transferência da matriz de um estado para outro, bem como a geração de alguns conflitos internos), as ações continuadas de RH, o alinhamento junto ao seu maior cliente interno: gestores e funcionários da equipe de operações, resultou na manutenção do clima interno e alinhamento às premissas definidas por David Ulrich, em seu modelo dos papéis de RH, **Parceiro estratégico**, cuja função é o ajuste entre o RH e a visão de futuro da empresa; **Especialista administrativo**, capaz de contribuir para a reengenharia dos processos da organização; **Defensor dos funcionários**, função que deve impelir o RH a criar mecanismos de escuta e resposta às demandas dos empregados; **Agente de mudança**, cujo papel seria assegurar a capacidade para a mudança.

RH manteve-se focado e sedimentava as ações através do alinhamento à gestão empresarial de crescimento, sustentado por políticas e práticas definidas e divulgadas, em atendimento ao crescimento previsto, na contínua construção e melhoria dos indicadores de gestão, tendo o grande desafio de manter-se atento ao futuro para a disseminação e desenvolvimento da prática de descentralização das informações.

À luz dos conceitos e informações atualizadas, concluímos ainda que há muito que desenvolver e mensurar no que concerne aos indicadores para a efetiva gestão de pessoas na organização, com base nas informações e proposições de David Ulrich (1998).

5 CONCLUSÃO

Concluimos com este trabalho que os fatores e teorias a cerca do Sistema de Indicadores em Gestão de Pessoas é de fundamental importância para entendermos a relação para o alinhamento das ações de recursos humanos com as estratégias da organização.

Vimos no decorrer da elaboração deste trabalho, que diversos fatores influenciam nos processos da gestão de pessoas nas organizações, os quais vão desde o planejamento até o controle, de forma eficiente, para que a mesma não prejudique a operação das organizações, e esteja alinhada com suas metas e objetivos definidos na Visão, Missão e Valores.

Saber gerir estes processos é fundamental para o sucesso das organizações.

Procuramos transmitir ao leitor deste trabalho, conceitos novos e concisos dos principais aspectos de Sistemas de Indicadores em Gestão de Pessoas, por nós identificados, utilizando para isto, as ferramentas disponibilizadas na literatura.

A importância do trabalho se deu na somatória de conhecimentos e habilidades nas gestões de pessoas das empresas, embora o capital humano seja apontado como uma das principais fontes de competitividade, ainda não há medidas que elucidem melhor a relação entre as pessoas e o resultado econômico-financeiro das organizações. Esta é uma lacuna que pode ser mais bem explorada em Gestão de Pessoas e seus indicadores.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. e ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVEL, E. & MELO, M. C. O. **Singularidades e transformações no trabalhos gerentes**. Em: Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial / Org. Eduardo Davel e Marlene C. O. L. Melo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não-linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., **Mapas Estratégicos: convertendo ativos inatingíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rethorics and realities**. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: MacMillan Business, 1995

LUZIO, Franco. **Fazendo a Estratégia Acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RABELO, A. **Perspectivas do Balanced Scorecard**. Wikipédia, 2006. Disponível em < <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:BSC.png> > Acesso em 13 ago. 2015

SILVA, G. A. V. **Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em Busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas**. AB consultores associados.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.