

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA DE MEDEIROS CERCACHIM HARTMANN

O IMPACTO DOS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS NAS
ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2015

JULIANA DE MEDEIROS CERCACHIM HARTMANN

O IMPACTO DOS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS NAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina do curso de Especialização em Gestão de Negócios, do Departamento de Contábeis da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVACAO

JULIANA DE MEDEIROS CERCACHIM HARTMANN

O IMPACTO DOS INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios do curso de pós-graduação em Gestão de Negócios.

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

Orientador – Departamento de Gestão e Tecnologia da Informação – DECIGI,
UFPR.

Curitiba, 08 de Junho de 2015.

“Onde há vontade, há um caminho.”

Desconhecido

RESUMO

Apresenta os conceitos de indicadores mais utilizados atualmente pelas empresas, na área de Recursos Humanos. Analisa a forma como a gestão nas empresas interpreta e utiliza indicadores de desempenho, bem como a maneira com que as métricas desses indicadores são elaboradas e baseadas. Ressalta a importância do envolvimento dos gestores e Recursos Humanos na tratativa dos resultados de desempenho a partir de planos de ação coerentes e adequados à realidade das organizações. Demonstra que a correta tratativa das metas e indicadores de desempenho estabelecidos nas empresas pode possibilitar redução de custos e melhores resultados financeiros. Propõe padronização de cálculo de indicadores de Recursos Humanos, conforme sugerido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná – ABRH PR. Comenta o estudo Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos e sugere a utilização dessa ferramenta para estudos comparativos de indicadores de desempenho com outras empresas. Destaca conceitos do *Balanced Scorecard* utilizados no ambiente de negócios de empresas estruturadas e orientadas para a estratégia. Ressalta a importância do desenvolvimento de competências em Gestão de Pessoas, tais como liderança, comunicação, trabalho em equipe. Aborda situações de cultura organizacional de empresas de porte pequeno e característica familiar, e destaca a importância da tratativa de indicadores nessas empresas para seu desenvolvimento. Identifica fatores críticos de sucesso na Gestão de Pessoas. Apresenta indicadores de desempenho em Excel, com métricas e medidas estatísticas. Sugere a criação de processos capazes de gerar dados confiáveis para a elaboração de indicadores.

Palavras chave: Indicadores, Gestão de Pessoas, Balanced Scorecard, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Introduces the concepts of indicators currently used by most companies in the area of Human Resources. Examines how the management in small firms interprets and uses performance indicators, as well as the manner in which these metrics and indicators are developed based. Underscores the importance of the involvement of managers and Human Resources in dealings of performance results from plans consistent with and adequate to the reality of small business action. Demonstrates that the correct dealings of targets and performance indicators set in small companies certainly enables cost reduction and better financial results. Proposes standardization of calculation of indicators of Human Resources, as suggested by the Brazilian Association of Human Resources of Paraná - PR ABRH. Comments the Human Resources Benchmarking Paranaense study and suggests the use of this tool for comparative studies of performance indicators with other companies. Highlights the Balanced Scorecard concepts used in the business of structured and oriented enterprises strategy environment. Underscores the importance of developing skills in People Management, such as leadership, communication, teamwork. Addresses situations of organizational culture of small and familiar feature size enterprises, and emphasizes the importance of indicators dealings of these companies for their development. Identifies critical success factors in People Management. Presents performance indicators in Excel, with metrics and statistical measures. Suggests the creation of processes that generate reliable data for the development of indicators.

Keywords: Indicators, People Management, Balanced Scorecard, Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRACOES

FIGURA 1. O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS DUAS SITUAÇÕES EXTREMAS DO MERCADO DE RECURSOS HUMANOS	16
FIGURA 2. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	22
FIGURA 3. INDICADORES NO BALANCED SCORECARD.....	25
FIGURA 4. BANCO DE DADOS	33
FIGURA 5. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE RH	34
FIGURA 6. EXEMPLO DE INDICADOR PERFIL DE COLABORADORES.....	46
FIGURA 7. EXEMPLO DE INDICADOR QUADRO DE COLABORADORES ..	48
FIGURA 8. EXEMPLO DE INDICADOR TURNOVER DE PESSOAL.....	50
FIGURA 9. EXEMPLO DE INDICADOR ABSENTEÍSMO.....	52
FIGURA 10. EXEMPLO DE INDICADOR RETENÇÃO.....	53
FIGURA 11. EXEMPLO DE INDICADOR TREINAMENTO	54
FIGURA 12. EXEMPLO DE INDICADOR HORAS EXTRAS.....	55
FIGURA 13. EXEMPLO DE INDICADOR PROCESSOS TRABALHISTAS	56

.

.

.

.

.

LISTA DE ANEXOS

Descritivo de Indicador Absenteísmo	64
Descritivo de Indicador Custo com Horas Extras	66
Descritivo de Indicador Turnover.....	68
Descritivo de Indicador Treinamento	70
Descritivo de Indicador Pesquisa de Clima Organizacional	72
Modelo de Entrevista de Absenteísmo	74

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

ABSENT – Absenteísmo

ROT – Rotatividade

DP – Departamento de Pessoal

TREIN – Treinamento

Benchmarking – Estudo comparativo entre empresas

Outliers – Resultados extremos, influenciados por eventos pontuais.

ERP – *Enterprises Resource Planning*

PMS - *Performance Monitoring System*

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. O Mercado de Recursos Humanos	15
2.2. Indicadores de Desempenho.....	19
2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.4. Estratégia com base nos conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.5. O caráter multivariado do salário.....	27
2.6. Sistemas de Informação de Recursos Humanos	32
3. MATERIAIS E MÉTODOS	36
4. DESENVOLVIMENTO	39
4.1. Apresentação de Indicadores.....	44
4.2. Perfil dos Colaboradores.....	45
4.3. Quadro de Colaboradores	47
4.4. Rotatividade	49
4.5. Absenteísmo.....	50
4.6. Retenção de Pessoal	51
4.7. Índice de Treinamento.....	52
4.8. Custo com Horas Extras.....	53
4.9. Processos Trabalhistas	53
5. CONCLUSÃO	59
6. LISTA DE OBRAS CONSULTADAS.....	62
7. ANEXOS	64

1. INTRODUÇÃO

O tema “Indicadores de Recursos Humanos” é comum nas empresas de pequeno, médio ou grande porte, mesmo que não tratado de maneira formal. Absenteísmo, rotatividade, custo com horas extras, benefícios, folha de pagamento, entre outros. Os indicadores mais utilizados em geral envolvem e demonstram aspectos financeiros para o empresário, por isso podem se tornar fontes de reuniões, discussões, acompanhamento. Ainda mais importante do que acompanhar os resultados de Recursos Humanos e tratar as consequências, é saber interpretar e utilizar os indicadores dessa área, que podem contribuir para um melhor desempenho financeiro nas empresas, além de que esses números podem ser capazes de contribuir para o aprimoramento de aspectos que envolvem um dos recursos mais importante de uma empresa, o humano.

Indicadores de desempenho são elementos necessários na gestão de qualquer processo organizacional, uma vez que demonstram a comparação entre cenários e parâmetros internos ou expectativas definidas, ou ainda, com outras organizações do mesmo ramo e porte. O entendimento desses números e a correta tratativa entre gestão e Recursos Humanos podem embasar as organizações no desenvolvimento de melhores práticas de trabalho e resultados

1.1. OBJETIVOS

Um dos maiores desafios dos profissionais de Recursos Humanos é alavancar o potencial humano, desenvolvendo líderes capazes, simplificando práticas de trabalho, investindo em treinamento, integrando equipes, auxiliando na promoção de estruturas mais eficientes. O objetivo desse trabalho volta-se à análise dos indicadores de recursos humanos nas empresas em geral, e de que forma a área de Recursos Humanos pode envolver a gestão de empresas no acompanhamento, interpretação e utilização desses resultados para melhoria nos processos e desempenho da organização.

1.1.1. Objetivo geral

Analisar de que forma os indicadores de recursos humanos podem ser utilizados nas empresas privadas, de prestação de serviços ou indústrias.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar indicadores de Recursos Humanos úteis às empresas em geral;
- Demonstrar de que forma a correta utilização de indicadores de Recursos Humanos pode impactar nos resultados da empresa;
- Propor indicadores de Recursos Humanos com fórmulas e métricas;
- Demonstrar que os indicadores podem constituir uma ferramenta consistente para diagnóstico de pontos que merecem atenção da empresa.

1.2. PROBLEMA

“Os gerentes de hoje reconhecem o impacto que medições tem sobre performance, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias” (KAPLAN *et al*, 2000).

Os recursos humanos em uma organização são um dos capitais mais importantes para o atingimento de resultados. Com exceção daquelas organizações que não dependem integralmente das pessoas, toda e qualquer empresa deve dispor de recursos e estrutura adequados para o tratamento de seu capital humano.

Nas empresas em geral, os indicadores de Recursos Humanos, quando bem utilizados, podem levar a algumas reflexões interessantes, tais como:

- Conhecimento da situação atual da empresa, em comparação com outros períodos;
- Embasamento para a definição de metas ou estratégias;
- Avaliação de resultados em momento futuro em comparação com a meta;
- Estabelecimento de planos de ação para pontos de atenção;
- Acompanhamento desses planos de ação para identificação do correto funcionamento da estratégia;

- Planejamento de orçamento e expectativas financeiras futuras;
- Levantamento de necessidades de treinamentos que auxiliem na prevenção e diminuição de retrabalhos;

Os planos de ação para melhoria de resultados podem demonstrar-se rápidos e eficientes, quando existe o entendimento e suporte da alta direção / gestão da empresa.

Um dos desafios na elaboração dos indicadores é a criação de fontes de dados confiáveis, a sistematização periódica dos dados e a correta utilização e interpretação dos dados para a tomada de decisões gerenciais. Os indicadores não demonstram, por si só, se o resultado obtido é bom ou ruim: cabe à gestão da empresa, em parceria com o departamento de Recursos Humanos, analisar detalhadamente os resultados dos indicadores para propor um planejamento eficiente de intervenções para atacar as causas dos maus resultados.

1.3. JUSTIFICATIVA

Entender e utilizar indicadores de Recursos Humanos pode ser uma ferramenta útil na gestão de colaboradores. A estratégia das empresas é muito importante no atual ambiente de negócios e para que a estratégia exista de forma contínua nas organizações é necessário que ela seja executada não somente pela alta direção, mas também pelos colaboradores.

Uma das melhores formas de envolver os colaboradores nos processos organizacionais é investir na comunicação interna, divulgando resultados e metas, incentivando a participação destes no meio em que atuam. Melhorias podem partir daqueles que estão envolvidos com os processos operacionais, e não necessariamente apenas do corpo diretivo.

Fatores externos e internos podem interferir nos resultados das organizações, entretanto, quando há alinhamento e foco entre os diversos membros de uma empresa, é possível gerenciar a estratégia de acordo com momentos econômicos.

Os indicadores podem ser ferramentas utilizadas para mudar determinado comportamento em uma organização. Quando as metas são estabelecidas de forma coerente, os dados são obtidos por meio de fontes confiáveis, quando existe o suporte da gestão e o alinhamento desta com a área de Recursos Humanos, e principalmente, quando existe a divulgação dos indicadores com base em uma

comunicação adequada, estes números podem ser aliados no direcionamento dos resultados.

Cada organização, em coerência com seus objetivos, porte e ramo, pode optar pela utilização de poucos indicadores de Recursos Humanos, que contribuam na tomada de decisões estratégicas. O indicador, para fazer sentido, deve, primeiramente, ser útil a gestão da empresa.

Michael Hammer (2001, citado por BACHMANN *et al*, 2014), em seu livro sobre Reengenharia, recomenda quatro passos para fazer bom uso de métricas nos negócios:

- Selecionar as coisas certas para medir, isso é, os aspectos que são importantes e controláveis;
- Escolher indicadores que meçam a essência do que é importante;
- Adotar as métricas em um processo disciplinado de gestão;
- Criar uma cultura organizacional que use os indicadores como incentivo à melhoria e não para ameaças.

Obedecer a essas orientações é importante, pois é comum a escolha de indicadores normalmente utilizados por outras organizações ou que são fáceis de serem obtidos. As estatísticas devem ser utilizadas principalmente para avaliação de resultados de uma equipe, ou departamento, ou centro de custo, ou operação. Indicadores podem ser utilizados para avaliação de indivíduos, no entanto, é preciso que haja sentido na necessidade, para que não se perca tempo demais na elaboração desses cálculos.

O fácil entendimento dos resultados deve estar presente tanto para quem elabora, quanto para quem recebe os indicadores. As relações de causa e efeito devem ser claras, o cálculo deve ser padronizado, preferencialmente conforme adotado por empresas de ramo e porte similar, para possibilitar a realização de benchmarkings e comparativos. A coleta de informações deve ser realizada em fonte segura e confiável, bem como o calendário de coleta de informações deve ser padrão. Os *outliers* normalmente devem ser desprezados, mas devem ser documentados. A utilização de gráficos facilita a interpretação dos resultados.

A partir da observação dos pontos citados, e de outros pontos importantes que serão citados no presente trabalho, a ferramenta “Indicadores de Recursos Humanos” pode ser revelada como vantajosa para as empresas e colaboradores,

proporcionando mudanças na cultura organizacional e possibilitando desenvolvimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. Ao saírem funcionários valiosos de uma empresa, eles levam consigo seu capital humano, e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas fica perdido para ela (SHERMAN, et al, 2005, p. 9).

Para o tema indicadores pode-se encontrar vasta fundamentação teórica. Em atenção ao objetivo geral e objetivos específicos do presente trabalho, tópicos relacionados a Recursos Humanos e indicadores mais comuns serão abordados.

2.1. O Mercado de Recursos Humanos

O mercado de Recursos Humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado) ou desempregadas (mercado de RH disponível) e aptas ao trabalho. Assim, o mercado de recursos humanos é constituído de candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego: são candidatos reais quando estão procurando alguma oportunidade, independentemente de estarem ou não empregados e são candidatos potenciais quando – embora não estejam procurando oportunidades de emprego – têm condições de preenchê-la satisfatoriamente (CHIAVENATO, 2002, p. 176).

Percebe-se que o mercado de trabalho brasileiro é complexo e variável, pois demanda profissionais em diversos graus de especialização (mercado de engenheiros, médicos, advogados, operacionais) conforme momentos econômicos do país. Em determinados momentos, é possível identificar profissões que estão sendo mais demandadas no mercado de trabalho, enquanto outras estão menos procuradas. Houve um momento em que escolas de inglês foram bastante procuradas, e em outros momentos menos procuradas com o avanço da tecnologia.

É possível observar na Figura 1 algumas características em momentos de oferta e procura de oportunidades.

Situação de Oferta	Situação de Procura
<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva quantidade de candidatos • Competição entre candidatos para obter empregos • Rebaixamento das pretensões salariais • Extrema dificuldade em conseguir emprego • Temor de perder o atual emprego e maior fixação à companhia • Maré baixa nos problemas de absenteísmo • O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça • Orientação para a sobrevivência 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente quantidade de candidatos • Falta de competição entre candidatos • Elevação das pretensões salariais • Extrema facilidade em conseguir emprego • Vontade de perder o atual emprego e menor fixação à companhia • Maré alta nos problemas de absenteísmo • O candidato seleciona as múltiplas oportunidades • Orientação para a melhoria e desenvolvimento

FIGURA 1. O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS DUAS SITUAÇÕES EXTREMAS DO MERCADO DE RECURSOS HUMANOS.
 FONTE: CHIAVENATO, 2002, p. 176.

Antes de analisar a contratação de qualquer candidato nas organizações, é importante considerar as seguintes questões (RESNIK, 1990, p. 110 e 111):

1. Há realmente a necessidade daquele serviço?
2. Que tipo de necessidade é essa?
3. Que resultados específicos e realistas você espera de um empregado bem qualificado quando preencher esta vaga?
4. Que qualificações satisfazem melhor essas necessidades?

É claro que a meta é combinar necessidades específicas com qualificações específicas. Na prática, isto está longe de ser fácil. O gestor deverá realizar uma série de ponderações. Por exemplo, à medida que desenvolver qualificações prioritárias, deverá considerar tempo e relevância de experiência. Por sua vez, estes podem ter de ser comparados com o caráter, desembaraço, habilidade nas relações humanas, e todos os outros exemplos intangíveis. O gestor terá de determinar, por exemplo, se deve ser dada prioridade à maturidade, confiabilidade e precisão, ou à energia ilimitada, inovação, e potencial de aprendizagem, que podem ser as características desejadas em um gerente de desenvolvimento de produto. No primeiro caso, o prêmio pode estar na idade e na experiência comprovada, porém não extraordinárias; no segundo caso, o prêmio pode estar na juventude e promessa não comprovada. Nenhuma destas

considerações pode ser determinada abstratamente. O gestor deve definir as necessidades e prioridades (RESNIK, 1990, p. 114)

Cada organização desenvolve a política de Recursos Humanos mais adequada à sua filosofia e suas necessidades. A rigor, uma política de Recursos Humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

1. Política de Suprimentos de Recursos Humanos

- a) Onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à organização;
- b) Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização;
- c) Como integra os novos participantes no ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

2. Políticas de aplicação de Recursos Humanos

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação de desempenho.

3. Políticas de manutenção de Recursos Humanos

- a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários de mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas suas variáveis;
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e

considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;

- c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;
- d) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos na organização;
- e) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações de pessoal.

4. Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

- a) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- b) Critérios de desenvolvimento de recursos a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização e;
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

5. Políticas de Monitoração de Recursos Humanos

- a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa das forças de trabalho disponível na organização;
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos e a organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 159).

As políticas de Recursos Humanos devem ser elaboradas de modo a contribuir para o processo de gestão em uma empresa. Os processos, quanto mais fáceis e menos burocráticos, inspiram gestores a trabalharem em parceria com esse departamento. Gerenciar pessoas é tarefa dos líderes e gerentes de equipes, e as melhores políticas de Recursos Humanos são aquelas que permitem a combinação da experiência dos gestores com o conhecimento específico de RH, buscando a utilização do máximo possível do potencial dos colaboradores.

2.2. Indicadores de desempenho

CHIAVENATO (2002) cita que “ a participação dos trabalhadores... requer urgentemente um sistema de medições e de indicadores que permitam negociações francas e objetivas entre elas (as organizações) e seus funcionários. O que se percebe é a completa ausência de indicadores (...) em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores.

Os indicadores de desempenho são apreciações das atividades desempenhadas pelos colaboradores, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

Os indicadores de Recursos Humanos são indicadores de desempenho, pois são utilizados para medir os processos da área, que, de alguma forma, envolvem toda a organização. Por isso, indicadores de Recursos Humanos podem ser elaborados pela área, no entanto devem ser acompanhados por toda a gestão de uma empresa.

Segundo (CARIDADE, 2006), os indicadores podem ser definidos como dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados que podem ser obtidos durante a realização de um processo / atividade ou ao seu término.

A seguir, estão relacionados os indicadores apresentados na pesquisa de Benchmarking realizada com algumas empresas do Paraná, e elaborada pela parceria entre BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR e ISAE/FGV. A pesquisa acontece anualmente, desde 2008, e em 2010 foram 128 empresas, em 2011 160 empresas, em 2012 240 empresas e em 2013 contamos 176 empresas.

A ferramenta de gestão Benchmarking é um recurso que permite comparação de cenários e demonstração de melhores praticas existentes nas empresas. Pode ser definido como “o nome genérico dado aos processos de aprendizado que buscam identificar, compreender e aproveitar os resultados e boas praticas das organizações”. (BACHMANN *et al*, 2014).

Na pesquisa anual são levantados os resultados de indicadores de desempenho em RH:

- Rotatividade;

- Absenteísmo,
- Absenteísmo médico,
- Índice de retenção 90 dias,
- Índice de horas extras pagas,
- Índice de treinamento,
- Grau de terceirização,
- Grau de escolaridade,
- Participação do salário variável,
- Taxa de frequência de acidentes com afastamento,
- Equidade de gênero,
- Percentual de mulheres.

Estes indicadores são segmentados nas áreas da indústria, comércio e serviços, contemplando vários segmentos do varejo, construção civil, papel e celulose, metalurgia, agronegócios, saúde, entre outros. A pesquisa é realizada com empresas de Curitiba, região metropolitana e propõe-se a atingir diversas cidades no PR, de acordo com localização das empresas participantes.

O desafio do crescimento sustentável das organizações é resolver a equação que combine os indicadores de lucros, sucesso e excelência com os indicadores que tratem do bem estar das pessoas, ambiente de trabalho e satisfação. “O Benchmarking traz uma fotografia nítida da realidade das empresas e da forma de gerir pessoas para o alcance de seus resultados. É um estudo muito importante e pioneiro entre as Associações Brasileiras de RH em nível nacional”. (CHEMIN, 2014)

O projeto do Benchmarking é estratégico e uma ferramenta poderosa de gestão. “As pessoas são o grande ativo das organizações. A edição deste ano contou com 176 empresas, em um universo de 200 mil funcionários. Agora, compete às organizações estudar os dados e torná-los uma ferramenta estratégica”. (LOPES, 2014)

Resultados *Benchmarking 2013*

O diretor da Bachmann & Associados, Dórian Bachmann, mostrou alguns dos resultados do estudo. Abaixo, estão relacionadas às principais conclusões do Benchmarking de 2013:

- A Rotatividade média anual nas empresas da amostra foi de 40,4%. É o índice mais baixo dos últimos três anos, revertendo a tendência observada desde 2009. “Este resultado provavelmente decorre do desaquecimento no mercado de trabalho pelo segundo ano consecutivo”, diz Bachmann.
- A Retenção 90 dias média (82,7%) foi semelhante a dos anos anteriores. Os destaques são para a Administração Pública pelo maior valor (94,6%) e o Comércio, com o menor valor (77,9%).
- A média de Absenteísmo foi de 4,6%, enquanto o Absenteísmo Médico respondeu por 37% das ausências.
- A prática da Hora Extra está disseminada nas empresas, na média, 5,1% do tempo trabalhado foram horas extras pagas. “Em algumas organizações, o volume é significativo, o que indica a necessidade de ações corretivas”, diz Bachmann.
- O tempo dispendido em Treinamento em 2012 correspondeu, em média, a 2,5% do tempo total trabalhado – aproximadamente 67 horas por empregado no ano. “Este resultado, bastante positivo, foi fortemente influenciado por alguns setores, como o de concessionárias de veículos, que fizeram um forte investimento em capacitação”, avalia Bachmann.
- Embora 33 organizações (19,2% da amostra) não tenham reportado acidentes com afastamento, a Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento (TFCA) média da amostra foi de 10,22 acidentados por milhão de hora trabalhadas. “Esse valor, embora semelhante ao do ano anterior, é muito elevado e aponta a necessidade de ações preventivas mais fortes”, conclui Bachmann.

Esse estudo está disponível para os empresários que tem interesse em participar do Benchmarking anual. As empresas não são identificadas para as outras participantes, mas acessam seus resultados em um ranking. As comparações são realizadas conforme área de atuação. Os comentários podem ser muito uteis para

as empresas de todos os portes, pois permitem observar e copiar as melhores práticas de mercado.

Indicadores que medem o desempenho operacional são também, chamados de indicadores de eficiência, focando, predominantemente, o consumo de recursos como tempo, pessoas, dinheiro, etc. Por outro lado, indicadores de eficácia focam uma combinação complexa de atributos, objetivos e subjetivos, explícitos ou implícitos, frutos da expectativa e da percepção dos clientes (ASSIS, 2009, p. 85).

Os indicadores podem mensurar eficiência e eficácia de determinados processos nas organizações, além da efetividade, produtividade e qualidade. Na Figura 2 é possível identificar os principais conceitos de “eficiência” e “eficácia”:

Eficiência	Eficácia
<ul style="list-style-type: none"> • Refere-se aos meios, ao caminho utilizado, às etapas seguidas. • Relaciona-se com métodos, processos, rotinas de trabalho, normas de ação, regulamentos. • Ênfase na burocracia. • Ligada a um processamento do sistema. • Executar bem as coisas. • Melhor maneira de executar. • Orientação internalizada para os recursos empresariais. • Visão voltada para o método, para o meio, para o curso de ação. • Refere-se como fazer as coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refere-se aos fins, aos alvos, aos objetivos pretendidos. • Relacionada com resultados, com propósito e finalidades. • Ênfase nos objetivos, nos resultados. • Ligada à saída ou ao resultado do sistema. • Alcançar os resultados pretendidos. • Busca do sucesso. • Orientação externalizada para os objetivos empresariais. • Visão voltada para o resultado, para a consequência, para o fim. • Refere-se ao porque das coisas.

FIGURA 2. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.
FONTE: ASSIS, 2009, pg. 85.

Gomes (2002, citado por BACHMANN *et al*, 2014) cita alguns exemplos de indicadores para medições em RH, entre os quais:

- Números de horas de RH por atividade/processo;
- Número de horas de assessoria por departamento;
- Número de horas por projeto de RH;
- Serviços de terceiros por atividades de RH;

- Número de horas de treinamento por departamento;
- Percentual de empregados treinados por departamento;
- Percentual de solicitação atendida;
- Número de cargos por departamento;
- Tempo médio de execução de um projeto;
- Número médio de candidatos selecionados.

Cada indicador, segundo Gomes (2002, citado por BACHMANN *et al*, 2014), deve ser avaliado considerando-se aspectos como “importância” para a organização, valor estratégico, impacto (envolve ou relaciona-se com todos os envolvidos), administração (nível de controle das variáveis que afetam os resultados do indicador), motivação (há motivação para melhorar resultados?), tecnicamente viável (se faz sentido desenvolver tal medição) e econômico (se a relação custo benefício é favorável).

O uso de informações relacionadas às pessoas está crescendo, e os gestores de RH mostram-se mais interessados em contar com parâmetros objetivos que lhes permitam avaliar a eficácia de suas ações e melhorar o diálogo com as outras áreas da organização. Mesmo assim, a dificuldade de conseguir as informações em muitas empresas – ou porque a entrega não é considerada prioridade, ou por simplesmente não contarem com as informações necessárias – ainda é grande. (BACHMANN, 2012).

2.3. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem voltada para a administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados em 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, o *Balanced Scorecard* provê uma prescrição clara sobre o que as organizações deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira.

A abordagem do *Balanced Scorecard* preservou as mensurações do desempenho financeiro, mas as completou com a mensuração de outros vetores de desempenho que conduziriam por trajetórias estratégicas mais adequadas, isso faz com que todos os objetivos e indicadores – financeiros e não financeiros – estejam alinhados com a visão estratégica organizacional.

Sua estrutura é formada por quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. A metodologia sugere que a organização seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada uma dessas perspectivas:

O Mapa Estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis (aprendizado e crescimento, e processos internos) em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros, conforme abaixo:

- Perspectiva Financeira – Retorno sobre o capital empregado – O valor dessa medida pode ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes;
- Perspectiva do Cliente – Pontualidade da entrega / Lealdade do cliente – Em razão do alto grau de lealdade que esses clientes passam a adquirir;
- Perspectiva dos Processos Internos – Qualificação dos processos / Ciclo dos processos – face à pontualidade da entrega, pela melhoria dos processos internos;
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Capacidade do Funcionário – Oriunda do treinamento dos funcionários.

Ao estabelecer seus objetivos estratégicos com suas respectivas metas, a organização deve evidenciar, na sua matriz de indicadores, como serão alcançados os objetivos pretendidos e quais serão as ações a serem implementadas. Durante a implementação das ações associadas a cada meta, será feito um monitoramento, utilizando-se indicadores, de forma a possibilitar uma análise sobre seu desdobramento que permita a tomada de ações corretivas ou mesmo uma revisão das próprias (KAPLAN *et al*, 2000, p. 247).

Na Figura 3 é possível identificar exemplos de indicadores em cada aspecto do mapa estratégico:

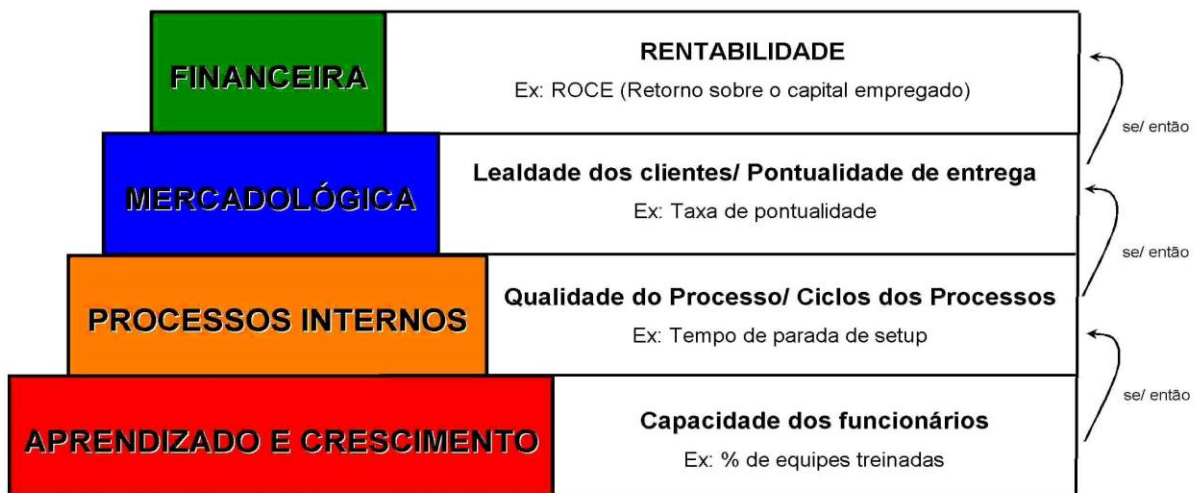


FIGURA 3. INDICADORES NO BALANCED SCORECARD.
FONTE: KAPLAN, 2000, p.247.

Para que a estratégia se torne de fato significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais. O *balanced scorecard* proporciona aos indivíduos ampla compreensão da estratégia da empresa e da unidade de negócio, explicando onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como podem contribuir para os objetivos estratégicos. As metas individuais definidas no referencial do *balanced scorecard* devem ser transfuncionais, de longo prazo e estratégicos (KAPLAN, 2000, p. 247).

Quando as pessoas são capazes de construir seus próprios *balanced scorecard*, é produzido o mecanismo mais claro para o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos das unidades de negócio e da corporação.

As empresas dispõem de varias maneiras para interligar o comportamento local dos indivíduos aos objetivos de alto nível da unidade de negócio e da corporação. As organizações homogêneas, cujos produtos são de mensuração relativamente fácil, como uma unidade de vendas, podem concentrar-se em poucos indicadores, sobretudo de resultados, nas perspectivas financeiras e dos clientes. Com apenas alguns indicadores, os executivos pedem aos empregados e as equipes que improvem e inovem na busca de novas maneiras de atingir os resultados organizacionais almejados.

Sintomas de colaboradores em desacordo com a estratégia organizacional

Conforme RESNIK (1990, p. 111) os sintomas de um grupo de funcionários fracos e mal administrados são rapidamente percebidos. A responsabilidade de um gestor não termina com a contratação de boas pessoas. O gestor deve, também:

- Identificar os objetivos concretos da empresa, que devem ser alcançados pelos empregados;
- Delegar eficientemente
- Motivar os funcionários para que identifiquem seu trabalho com os objetivos da empresa

1. Da perspectiva do proprietário gerente

- a. As atribuições são executadas sem entusiasmo e raramente são concluídas da forma satisfatória da primeira vez – foge-se a responsabilidade
- b. O trabalho é descuidado
- c. Problemas óbvios são ignorados ou não reconhecidos
- d. Há falta de cooperação entre os empregados; apenas o mínimo é realizado.
- e. Há uma falta patente de orgulho, disposição e prazer pelo trabalho.
- f. São comuns a desonestidade e a sabotagem dos objetivos da companhia
- g. O serviço é fraco; os clientes e produtos são tratados com desrespeito
- h. Os atrasos e as ausências parecem incontroláveis, a rotatividade entre os melhores empregados é alta e o quadro de funcionários está repleto de oportunidades

2. Da perspectiva dos empregados

- a. Os salários e incentivos são baixos;
- b. O ambiente de trabalho é desagradável;
- c. A administração nunca dá ouvidos
 - (i) O chefe tem pouco contato com os empregados e parece ficar indiferente ou desprezar ideias ou problemas de trabalho destes últimos
 - (ii) Os funcionários não são consultados sobre a política da companhia nem sobre as atribuições de trabalho

- d. O chefe não parece saber o que esperar dos empregados; portanto, eles nunca fazem a coisa direito, independente das circunstâncias.
- Há falta de orgulho pela empresa, os empregados não se identificam com os objetivos da companhia; perseguem seus próprios interesses de curto prazo.

2.4. Estratégia com base nos conceitos do *Balanced Scorecard*

Para que os indicadores possam ser bem elaborados, e para que os números façam sentido para os gestores, RH e para os colaboradores, é importante que a estratégia seja entendida e divulgada amplamente na organização. Os conceitos e princípios do *Balanced Scorecard* podem ser utilizados na comunicação interna da estratégia, mesmo que a organização não aplique a filosofia do BSC.

Para o BSC, uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Portanto o sistema de medição deve explicitar as relações entre os objetivos (e conseqüentemente entre as medidas) das várias perspectivas, para que possam ser validadas e gerenciadas (KAPLAN *et al*, 1997, p. 30, 155).

A medição de desempenho organizacional pode ser definida como o processo de quantificar as ações que levam a atingir os objetivos estratégicos da organização (NEELY *et al*, 1995). Tal processo, ao atingir certa maturidade e grau de estruturação, caracteriza um sistema de medição de desempenho, conhecido na literatura como *Performance Monitoring System* (PMS).

Os indicadores podem representar o suporte à gestão da empresa no sentido de medir o acontecimento da estratégia na organização. Para que o processo aconteça adequadamente, todos os níveis devem estar alinhados, iniciando entre presidência/alta direção e direção, e desdobrando-se para os demais níveis. A comunicação deve ser adaptada a cada nível, para que todos possam ter o devido entendimento de seu papel na execução da estratégia.

Para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia devem ser inicialmente estabelecidas metas financeiras e de cliente. Na perspectiva de cliente, deve ficar definido em quais segmentos de mercado a organização estará competindo. Posteriormente, devem ser identificados os objetivos e medidas para os processos internos. Devem ser destacados os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas, o que pode exigir processos totalmente novos. O elo final são as metas de aprendizado e crescimento, que representam os investimentos em pessoas, tecnologia, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. Para comunicar e associar objetivos e medidas

estratégicas, os objetivos e indicadores estratégicos devem ser amplamente divulgados na organização. Deve-se incentivar o alinhamento das metas operacionais com as metas estratégicas e obter o compromisso das unidades de negócio com a estratégia corporativa. Em alguns casos, as medidas estratégicas são decompostas em medidas operacionais. Para planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, os executivos devem estabelecer metas desafiadoras de médio e longo prazo para os objetivos financeiros, que exijam mudança significativa no desempenho organizacional. Para alcançar os objetivos financeiros, metas de superação devem ser estabelecidas para os objetivos de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Em seguida, devem-se alinhar as iniciativas estratégicas (KAPLAN *et al*, 1997, p. 11-15).

É importante selecionar bons indicadores para o desenvolvimento da estratégia. Entretanto, existe uma grande dificuldade para os responsáveis pelas estratégias definirem os indicadores de desempenho, de tal forma que geralmente é difícil obter consenso na seleção dos indicadores que serão utilizados para orientar e monitorar a estratégia (KAPLAN *et al*, 2000, p. 243-244).

A definição dos indicadores que contribuam para a tradução efetiva da estratégia deve ser realizada pela gestão da empresa, em parceria com Recursos Humanos, e em seguida amplamente divulgados aos diversos níveis da empresa. Todos devem compreender com clareza os indicadores definidos, para que as decisões sejam afetadas de maneira adequada. Procura-se assegurar a correta compreensão e utilização dos indicadores por meio de formalização, documentação e divulgação do conjunto de indicadores selecionados.

Existem cinco princípios que podem contribuir no processo estratégico de uma organização (KAPLAN, *et al*, 2000, p. 54

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais

O *Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não existe a possibilidade de implantar a estratégia sem descrevê-la. Ao contrário do que ocorre na área financeira, onde referenciais padronizados, como o livro razão, a demonstração do resultado e o balanço patrimonial, documentam o plano e o desempenho financeiro, a descrição da estratégia não se baseia em referenciais de ampla aceitação. Há tantas maneiras diferentes de descrever a estratégia quanto o número de teóricos e de metodologias sobre estratégia.

2. Alinhar a organização a estratégia

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações focadas na estratégia rompem a barreira de especialidades funcionais. Os executivos substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitem a difusão de uma mensagem consistente e adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas.

3. Transformar a estratégia em tarefa de todos

As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo. Os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização. As empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócios surpreendentemente sofisticados. A estratégia pode se transformar em tarefa cotidiana de todos, pois todos a compreendem e estão motivados para executá-la.

4. Converter a estratégia em processo contínuo

Para a maioria das organizações, o processo gerencial se desenvolve em torno do orçamento e do plano operacional. A reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ações para cuidar das discrepâncias. Não há nada de errado nessa abordagem em si. A gestão tática é imprescindível. Mas na maioria das organizações tudo se resume a isso. Pesquisas indicam que 85% das equipes gerenciais passam menos de uma hora por mês discutindo estratégia. Não admira que as estratégias não sejam implementadas quando as discussões sobre estratégia nem mesmo constam dos programas e agendas executivas. As organizações focalizadas na estratégia adotam uma abordagem diferente.

5. Mobilizar a mudança por meio da liderança

Os primeiros quatro princípios se concentram nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *Balanced Scorecard*. Vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A

condição isolada mais importante para o sucesso e o senso de prioridade e o envolvimento da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todos os níveis da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e execução das mudanças em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorreram e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário. E esses mesmos líderes devem direcionar suas equipes para o atingimento de metas estabelecidas de acordo com a estratégia da organização.

No dicionário é possível encontrar o significado de meta: uma meta é um objetivo almejado que pode ser mensurado e claramente definido. Pode também ser definido com um objetivo que se deve alcançar, durante um determinado período de tempo. Naturalmente, o estabelecimento de estratégia em uma organização leva ao estabelecimento de metas para o cumprimento da estratégia.

De acordo com Carla Tieppo, professora da Santa Casa de São Paulo, a definição de metas esta intimamente ligada à motivação da equipe. Para que um líder possa estipular metas em uma equipe, é essencial que o líder conheça cada integrante da equipe e entender como cada um deles respondera as metas. Geralmente, as equipes são heterogêneas, e o líder deve ser capaz de identificar as particularidades em cada perfil de sua equipe. Se o líder pretende que as metas sejam coletivas, é essencial permitir que essas metas sejam cumpridas de forma coletiva. Cada qual com sua especialidade podem contribuir para o atingimento da meta coletiva, e o líder pode ter a visão do que a equipe consegue cumprir.

Caso sejam estipuladas metas individuais para avaliação de produtividade individual, também é extremamente importante conhecer o perfil de cada integrante da equipe, pois isso possibilita o estabelecimento de metas factíveis para cada um, de acordo com conhecimentos, habilidades e atitudes. Um direcionamento ruim de metas individuais em uma equipe pode gerar stress e o stress em uma equipe gera brigas, desavenças, conflitos, inveja daqueles colegas que conseguiram cumprir as metas e também altera a fisiologia do individuo, podendo aumentar os índices de absenteísmo em virtude de doenças.

Conforme Watson (2003), Sistema de Gestão Estratégica consiste no mecanismo para definir e desdobrar políticas, organizado em quatro etapas, com o objetivo de executar o programa dos gestores para melhoria do negócio. As quatro etapas são:

- i) definição das políticas (ou estabelecimento de projetos estratégicos);
- ii) desdobramento (ou propagação desses projetos ao longo da organização para engajar os recursos do nível operacional da gestão);
- iii) implementação (ou integração dos resultados de mudança no sistema de gerenciamento diário);
- iv) revisão (monitoramento e avaliação dos resultados obtidos nesse processo).

A partir do estabelecimento e divulgação de metas, o líder de uma equipe poderá utilizar indicadores de performance para avaliar o cumprimento da estratégia da organização, desdobrada em seu nível e no nível de sua equipe.

2.5. O caráter multivariado do salário

“As pessoas em uma organização devem ser consideradas parceiras do negócio. Nesse sentido, elas se tornam capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento. As pessoas comprometidas trabalham no intuito de atingirem as metas que lhes são propostas, estas que geralmente são definidas por membros da organização” (CHIAVENATO, 2002).

Compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta. (CHIAVENATO, 2000, p. 371).

A compensação financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. O salário pode ser direto ou indireto. O salário direto é aquele percebido como

contraprestação do serviço do cargo ocupado. No caso dos empregados horistas, corresponde ao salário equivalente ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês (excluindo-se descanso semanal remunerado). No caso dos mensalistas, corresponde ao salário mensal percebido.

A compensação financeira indireta e o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço, entre outros), participação dos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário do serviço e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc.). A soma do salário direto e indireto constitui a remuneração. Assim, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização. Assim a remuneração é gênero e o salário espécie.

Felizmente, os salários bases não são a única forma de remuneração. Se um desempenho realmente excelente tiver produzido lucros extras, essa receita extra pode ser rateada. Dividir o resultado de um aumento de produtividade proporciona recompensa concreta pela qualidade de um trabalho e também fornece incentivo para que todos os empregados atinjam desempenhos acima do padrão (RESNIK, 1990, p. 130).

2.6. Sistema de Informações de Recursos Humanos

“O banco de dados em Recursos Humanos é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Na realidade, banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a facilitar o acesso aos dados e eliminar a redundância. A eficiência da informação é maior com o auxílio de bancos de dados e permite redução da memória para arquivos, porque os dados logicamente interligados permitem atualização e processamento integrados e simultâneos. Isto reduz inconsistências e erros ocorridos em razão de arquivos duplicados. É comum existir vários bancos de dados relacionados logicamente entre si por meio de um software (programa) que executa funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados e gerar relatórios”. (CHIAVENATO, 2002, p. 569).

Muitas organizações fazem, periodicamente, cadastramentos profissionais para atualização dos dados pessoais de seus funcionários, em relação a cursos externos, eventos sociais, etc.

Na Figura 4 pode-se observar exemplos de classes de cadastros em um Sistema de RH:

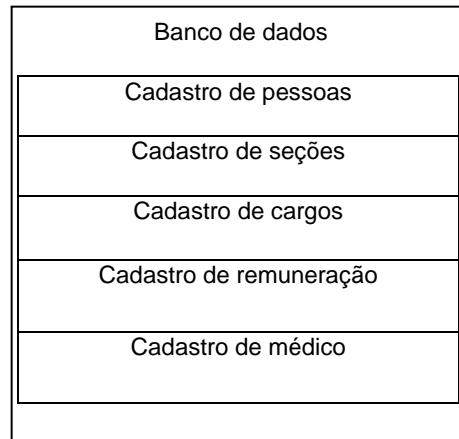


FIGURA 4. BANCO DE DADOS.
 FONTE: CHIAVENATO, 2002, p. 575.

“Sistema de informação” é um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas), logicamente associados, para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões. Como o RH é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, o órgão de RH deve municiar e abastecer os órgãos de linha das informações relevantes sobre o pessoal lotado em cada um dos órgãos para que os respectivos gerentes possam administrar seus subordinados (CHIAVENATO, 2002, p. 575).

O ponto de partida para um sistema de informações de RH é o banco de dados. O objetivo final de um sistema de informações é abastecer as gerências de informações sobre seu pessoal. Um sistema de informações é, por definição, um sistema por meio do qual os dados são obtidos, processados e transformados em informações, de forma esquematizada e ordenada, para servirem de subsídios ao processo de tomada de decisões. O sistema de informações recebe entradas (inputs) que são processadas e transformadas em saídas (outputs) sob a forma de relatórios, documentos, índices, listagens, medidas estatísticas de posição ou de tendência, etc. Enquanto os dados envolvem detalhes e não permitem significado

mais amplo, a informação obtida pelo tratamento, processamento e combinação de dados comporta significação mais ampla e definida. A informação reduz as condições de incerteza. Um sistema de informações requer alguma forma de processamento de dados com meio de suprimento e abastecimento.

“Existe uma importante diferença entre dados e informação: dados são números ou um conjunto de caracteres que não expressam exatamente uma informação. Por exemplo, se eu disser que em uma determinada empresa, no ano de 2010, ocorreram 50 reclamações de clientes e que esse número, em 2011, subiu para 500 reclamações, não temos como dizer se 2011 foi melhor ou pior que 2010, afinal, não temos outro dado relevante, que é a quantidade de clientes em cada ano. Se em 2010 essa empresa tinha cinquenta clientes e em 2011, cinco mil clientes, embora o número absoluto em 2011 seja maior, o primeiro ano foi muito mais crítico em relação ao segundo. Quanto mais completas forem as contextualizações e a leitura do cenário, melhor será a qualidade da informação.” (LEME, 2014, p. 3).

A montagem de um sistema de informação de Recursos Humanos requer análise e avaliação da organização ou de seus subsistemas e das suas respectivas necessidades de informação. Um sistema de informação deve identificar e envolver toda a rede de fluxos de informação para ser projetado do grupo de decisões. a ênfase deve ser colocada na necessidade de informações e não no uso da informação, como convencionalmente se faz no fundo, o sistema de informações é a base do processo decisório da organização (CHIAVENATO, 2002, p. 569).

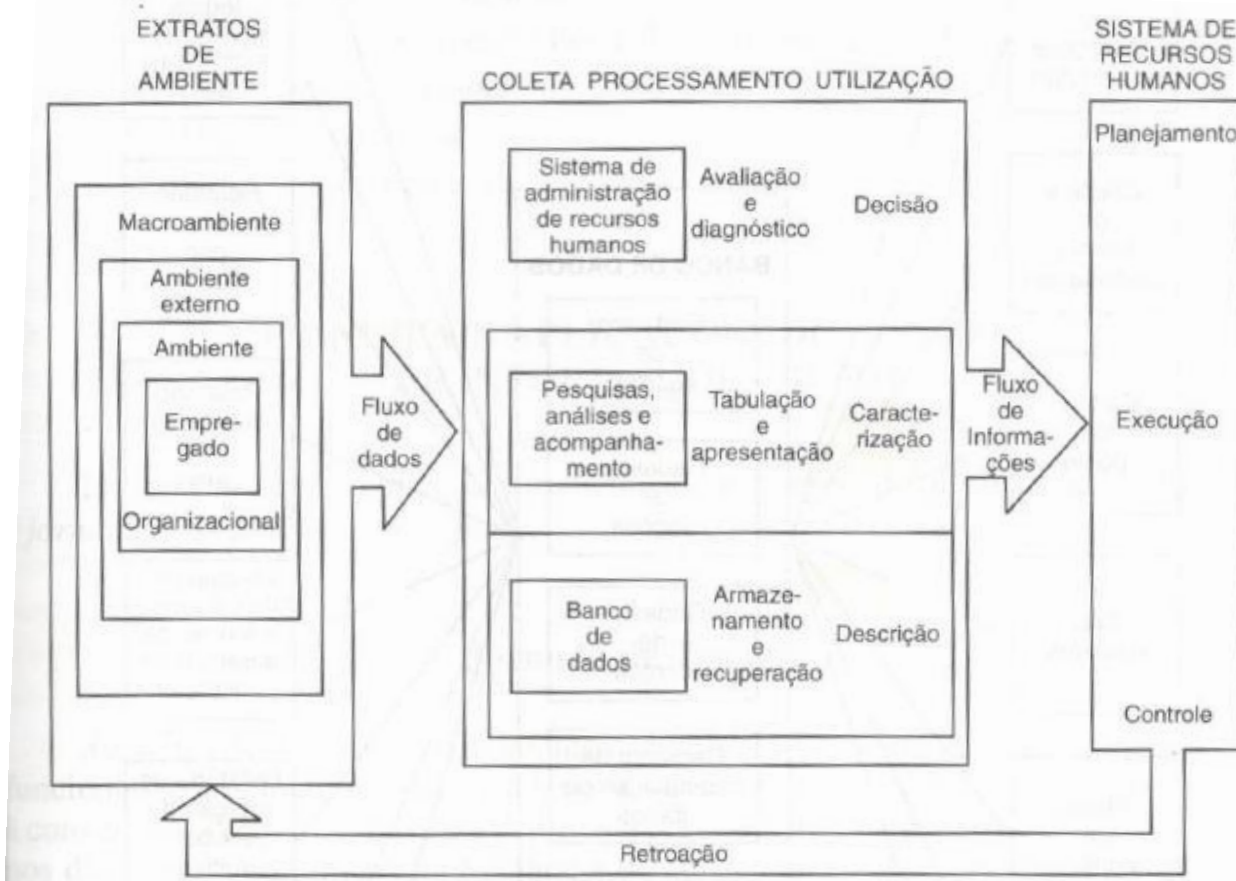


FIGURA 5. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE RH.
FONTE: CHIAVENATO, 2002, p. 569

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O método para obtenção de informações confiáveis na elaboração de indicadores de Recursos Humanos deve envolver principalmente um Sistema de Informações ou ERP. Informações relacionadas às horas trabalhadas, horas extras, faltas e atrasos devem ser obtidas de sistema de marcação de ponto. Esse sistema pode ser tanto eletrônico, como manual (essa segunda modalidade apenas para empresas com até dez colaboradores, conforme legislação trabalhista vigente). O ponto eletrônico envolve o registro da jornada de trabalho via marcação digital (biometria). As informações relacionadas ao cadastro de colaboradores podem ser obtidas geralmente via sistema de folha de pagamento. Até empresas de pequeno porte devem possuir algum tipo de sistema de folha de pagamento, seja esse interno ou terceirizado, pois existem obrigações mensais que devem ser realizadas de forma informatizada para o Ministério do Trabalho, portanto, pelo menos dados básicos de colaboradores podem ser conseguidos em empresas de pequeno a grande porte.

Essas informações geralmente são obtidas por profissionais da área de Recursos Humanos ou pela área de Contabilidade, dependendo da configuração da empresa. O importante é que os dados sejam confiáveis, e que os cadastros sejam realizados de forma correta (nome, data de nascimento, gênero, escolaridade, data de admissão e salário são algumas informações que geram dados para indicadores de Perfil de Colaboradores e Quadro de Colaboradores).

Para elaboração de indicadores nas organizações em geral, deve-se buscar literatura pertinente. A pesquisa bibliográfica pode contribuir para a identificação de métricas em determinados ramos de empresas. A empresa deve identificar suas metas conforme histórico ou objetivo estratégico, e também pode utilizar a literatura como base para desenvolvimento das formas de cálculo e métricas utilizadas no mercado de trabalho.

O presente trabalho foi realizado com base em um estudo bibliográfico. O conceito dos indicadores pode ser adotado nas organizações com base em pesquisa bibliográfica: existem diferentes formulas de cálculos para indicadores similares, como por exemplo:

- Treinamento pode ser medido conforme opções abaixo:

- a) horas de treinamento por colaborador (horas de treinamento total dividido por quantidade de colaboradores);
- b) índice de treinamento (tempo investido em treinamento dividido por tempo trabalhado).

A própria gestão da empresa devera definir qual a metodologia de calculo mais adequada, e tal informação pode ser obtida por meio de estudo bibliográfico. A forma de apresentação dos indicadores também pode ser observada em literatura. O *Balanced Scorecard*, por exemplo, revela a importância da divulgação de indicadores, e essa pode ser uma metodologia inspiradora em algumas organizações.

3.1. Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado.

Quando comparada à pesquisa exploratória, a única diferença que podemos detectar é que o assunto já é conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente.

Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião, estudos de caso, análise documental, segundo Trivinos (citado por GERHARDT *et al*, 2009).

A finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

Nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

3.2. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. (CERVO et al, 2007, p. 61) afirma que a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA citado por GERHARDT *et al*, 2009).

3. DESENVOLVIMENTO

Observa-se que pessoas e empresas estão empenhadas em um processo de atrair uns aos outros. O processo de atração pode ser um tanto complexo para as organizações, considerando fatores como grau de especialização, requisitos técnicos e comportamentais, e tempo de experiência, para determinadas posições.

Da mesma forma que os indivíduos selecionam as organizações em que querem trabalhar, as empresas buscam atrair os indivíduos certos para comporem seu quadro de colaboradores. Esse processo é denominado Recrutamento e Seleção na maior parte das empresas.

Recrutamento, de forma geral, baseia-se em um conjunto de técnicas, executadas por profissionais que devem conhecer a fundo essas técnicas, para identificar características no perfil de candidatos que estejam compatíveis com os valores da empresa, e de acordo com as necessidades da posição a ser preenchida.

O processo de Recrutamento & Seleção gera indicadores importantes, relacionados à percepção que a área de Recursos Humanos e o gestor da vaga possuem em relação ao perfil de candidatos e colaboradores recém admitidos.

A abertura de uma posição em uma empresa é realizada a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização. Essa necessidade é definida com base no planejamento estratégico e no negócio da empresa. O recrutador deve estar alinhado com o gestor no momento da definição dos requisitos para a posição que será aberta. Esse alinhamento permite a busca de candidatos mais próximos ao perfil desejado, e a possibilidade da contratação ser assertiva será maior.

Quando existe uma boa noção da necessidade de serviço, os resultados que está procurando e de quais são as qualificações relevantes, existe um aumento da possibilidade de contratar a pessoa certa. A meta deve ser contratar empregados que serão produtivos quando e onde for importante. Isto significa que é necessário primeiro identificar as necessidades de serviço da organização. Só então faz sentido procurar candidatos e entrevistar os mais promissores. Em geral, é uma boa ideia contratar formalmente um empregado somente depois de um período adequado de experiência.

A principal tarefa é identificar os pontos fortes do candidato, e determinar se eles são os mesmos ou semelhantes àqueles necessários para o cargo. A pergunta chave é saber se há uma proximidade de posições entre o que a empresa precisa que seja feito e o que o candidato aparentemente faz bem.

Ao examinar a experiência do candidato, é importante saber não apenas o que os serviços anteriores exigiam dele e o que o candidato alcançou, mas também se aquela experiência em particular é realmente relevante para o posto para o qual o candidato está sendo entrevistado. O foco é o próximo emprego do candidato, não o anterior.

A vivacidade de uma entrevista está nos detalhes, não nas generalizações frequentemente estereotipadas do candidato. As boas perguntas começam: “Fale-me sobre isso”, ou “o que aconteceria se...” ou “dê-me alguns exemplos disso”. De forma similar, “o que você faria se...” e “nesta situação, quais seriam seus primeiros passos...”.

O próprio processo de Recrutamento & Seleção pode promover reflexões internas para a organização, a partir de indicadores. O tempo de fechamento de uma vaga indica se aquele tipo de profissional pode ser encontrado com facilidade no mercado de trabalho, ou se os requisitos solicitados pela empresa são adequados para determinado tipo de posição, ou se o salário e benefícios estão compatíveis com aquele cargo. Dependendo das respostas vindas dos candidatos, a empresa pode reconsiderar a proposta inicial, e reavaliar as condições oferecidas inicialmente.

Após a admissão, pode-se observar outro indicador interessante, que é a taxa de retenção 90 dias, ou o número de desligamentos acontecidos no mês (colaboradores que se desligaram ainda no período de experiência) dividido pelo número de contratações do mesmo período, resultando no percentual de colaboradores que permanecem na organização após o período de experiência. O objetivo desse indicador é medir a adaptação dos colaboradores na empresa, e valores muito baixos podem indicar problemas no recrutamento ou no clima organizacional. Valores maiores indicam resultados melhores, pois podem demonstrar um bom processo de seleção (o recrutador e gestor conseguem perceber no candidato características compatíveis com a cultura organizacional) e boa integração dos novos colaboradores com as práticas da empresa, equipes e condições.

Frequentemente, um procedimento eficaz e justo é aceitar novos funcionários para um período de experiência, antes de contratá-los. Se os seus padrões não forem satisfeitos, uma demissão, nessas circunstâncias, embora difícil, é muito menos prejudicial tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois ambas as partes tiveram a oportunidade de avaliar o trabalho.

O período de experiência adequado deve ser de três meses, noventa dias, de acordo com a legislação em vigor. Usualmente as empresas utilizam dois períodos de quarenta e cinco dias como experiência. Mas esse período de tempo deve ser especificado de forma precisa com antecedência. O candidato, então, compreende que está sendo oferecida uma oportunidade de conseguir o emprego, não um direito garantido. O desempenho do candidato determinará o resultado.

Para ser eficaz e justo, este procedimento requer duas coisas:

1. A empresa deve especificar com muito cuidado que tipo de desempenho exatamente ganhara a posição;
2. O gestor deve proporcionar ao candidato um *feedback* útil várias vezes antes do período de experiência terminar. Idealmente as informações colhidas durante o período de experiência serão suficientemente pertinentes para deixar claro se o candidato deve ou não ser efetivado.

Para o indicador relacionado à retenção, ainda, é relevante ressaltar que um mesmo resultado de retenção pode ter impacto diferente na organização. O cálculo deve ser feito em separado para grupos de pessoas chave (aqueles que representam conhecimento relevante ou vantagem estratégica) dos demais.

Para os empresários, é importante que se conheça qual é a real importância da utilização de indicadores de Recursos Humanos. Esses resultados podem, de fato, auxiliar na melhoria de resultados organizacionais, em especial de resultados financeiros. Uma contratação mal sucedida traz custos para a empresa e mexe com o clima organizacional. E essa é uma responsabilidade que deve ser compartilhada entre Recursos Humanos, ou recrutador, e Gestor, por isso a importância do alinhamento prévio.

A partir da entrada de colaboradores nas empresas, efetivação após o período de experiência, as possibilidades de medição de desempenho aumentam significativamente.

Para que esses números possam ser calculados, é extremamente necessário que os dados sejam obtidos através de fontes de dados confiáveis, e essa é uma atividade tão importante quanto o fluxo de informações entre os diversos departamentos de uma organização, quando o assunto são indicadores. Mesmo que a empresa seja de pequeno porte, e ainda não possua um ERP – *Enterprises Resource Planning* na área de Recursos Humanos existem outras formas simples para o registro e obtenção dos dados necessários (elaboração em Excel, com registro das fontes de dados e memória de cálculo, pode ser uma boa opção, que não envolve custos).

Os avanços na tecnologia da computação permitiram as empresas tirar vantagem da explosão de informações que existem. Com redes de computadores, quantidades ilimitadas de dados podem ser armazenadas, recuperadas e usadas de diversas formas. O uso da internet é um aliado na pesquisa de informações relacionadas a métricas de indicadores e estatísticas de mercado, no entanto, a qualidade das decisões decorre de uma análise mais detalhada, feita periodicamente. A observação periódica dos indicadores permite identificar tendências e a aderência dos resultados à estratégia da organização, e a qualidade da informação deve ser privilegiada ao invés da quantidade de dados disponível.

Na área de RH, os vários bancos de dados interligados permitem obter e armazenar dados a respeito de diferentes extratos ou níveis de complexidade, a saber:

1. Dados pessoais sobre cada empregado, formando um cadastro de pessoal;
2. Dados sobre os ocupantes de cada cargo formando um cadastro de cargos;
3. Dados sobre os empregados de cada seção, departamento ou divisão, formando um cadastro de seções;
4. Dados sobre os salários e incentivos salariais, formando um cadastro de remuneração;
5. Dados sobre os benefícios e serviços sociais, formando um cadastro de benefícios;
6. Dados sobre candidatos (cadastro de candidatos), sobre cursos e atividades de treinamento (cadastro de treinamento), etc.

Além da importância de desenvolver uma base de dados confiável, existe a necessidade de estipular e parametrizar metas e objetivos adequados para os indicadores de Recursos Humanos. Estas são reflexões que envolvem os objetivos da empresa, o tipo de serviço que presta, o porte e o ramo. As metas não devem ser inatingíveis, e sim, revelarem-se como um desafio a ser atingido na busca de um resultado melhor. Por outro lado, as metas não devem ser demasiadamente fáceis de serem atingidas, pois dessa forma não implicarão em esforço coletivo para aprimoramento do resultado. Para estipular metas, o gestor pode atuar em conjunto com a área de Recursos Humanos e observar o histórico de ocorrências relacionado à determinado indicar e metas de mercado, com base em estudos de *benchmarking*.

Os resultados dos indicadores devem auxiliar em reflexões internas na organização. Se a taxa de retenção está baixa, é interessante observar os procedimentos de Recrutamento & Seleção. Ou pode ser que os gestores não estão realizando *feedback* aos novos colaboradores, e por isso podem estar elevando o número de desligamentos no período de experiência. Se o custo com horas extras está além do que foi orçado, é possível considerar um redimensionamento do quadro de colaboradores, pois pode indicar que a demanda aumentou de forma significativa. Esse mesmo indicador pode indicar atraso na entrega de materiais, que acarreta necessidade de realização de hora extra para entrega do produto no prazo estabelecido pelo cliente. E se o problema realmente for o atraso na entrega de produtos, talvez possa ser o momento de iniciar uma busca por novos fornecedores. Se o absenteísmo está alto, a organização pode considerar o desenvolvimento de uma política de absenteísmo, e envolver os gestores para identificação das causas raízes de faltas e atrasos.

Os indicadores de recursos humanos revelam possibilidades para tomada de decisões. É necessário que a alta direção da empresa suporte a ideia, e o departamento de Recursos Humanos nessa caminhada. Com a capacitação e treinamento dos gestores, essa é uma ferramenta de grande valia para identificação de pontos fracos e fortes em Recursos Humanos, que influenciam nos resultados da empresa como um todo.

A área de Recursos Humanos deve estar estrategicamente ligada à direção e gestão da empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Essa área deve

instigar, incentivar, desafiar os gestores a utilizarem indicadores de desempenho para melhor gerir suas equipes e conseqüentemente melhorar a performance do grupo, trazendo resultados mais positivos para a empresa como um todo.

O RH deve estar tão alinhado com a estratégia de uma empresa a ponto de conseguir se antecipar às necessidades, participando de decisões, baseado, dentre tantas outras ferramentas, em indicadores.

Em relação à gestão de pessoas, o ambiente de trabalho – ou o clima organizacional, de forma mais ampla – é repleto de oportunidades de medições, de indicadores, nas mais variadas frentes. Tais indicadores buscam captar a intensidade do sentimento de pertencer, de estar inserido, e de fazer parte de um determinado ambiente. Há atributos mais ou menos comuns que caracterizam ou auxiliam na identificação de um ambiente de trabalho potencialmente motivador (ASSIS, 2005).

Indicadores bem utilizados podem interferir para resultados mais positivos. Indicadores bem divulgados podem motivar os colaboradores de uma organização. Colaboradores motivados podem investir na organização, mantendo processos de qualidade e atuando na melhoria continua.

Um bom sistema de informações de Recursos Humanos permite a extração de dados que poderão compor muitos indicadores.

4.1. Apresentação de Indicadores

Para que os números possam ser compreendidos de maneira ágil, o ideal é que sejam apresentados de forma adequada àqueles que irão interpretá-los.

Os gráficos podem ser uma alternativa para a representação visual de informações, tornando a compreensão dos dados envolvidos mais rápida e fácil. A utilização de gráficos pode ser aplicada em várias áreas em uma organização, pois possibilita evidenciar previsões, comparativos, médias, *outliers*, e outras variáveis existentes entre valores.

Na ferramenta Microsoft Excel, é possível gerar vários modelos de gráficos. Para a elaboração de indicadores, sugere-se no presente trabalho a utilização do

gráfico em forma de barras, que possibilita a fácil interpretação de valores em diferentes períodos (dias, semanas, meses ou anos).

Em seguida, será possível observar o exemplo de indicadores mais utilizados nas empresas atualmente. Serão apresentados os conceitos de cada indicador, seguidos por um exemplo de apresentação. Os números apresentados são meramente exemplificativos.

4.2. Perfil dos colaboradores

O indicador Perfil dos Colaboradores permite ao RH e gestores identificar informações básicas de seus colaboradores, tais como idade média, tempo de empresa, igualdade de gêneros, salário médio e grau de escolaridade. Essas informações podem ser relacionadas com outros indicadores, tais como absenteísmo, por exemplo.

Existe a possibilidade do departamento de Recursos Humanos de realizar estudos e comparativos relacionados à idade dos colaboradores, como por exemplo: quanto mais jovens são os colaboradores, maior o absenteísmo, pois os colaboradores mais velhos normalmente sustentam famílias e comprometem-se mais com o trabalho. Os mais jovens podem encontrar-se em uma fase de descobertas, ou ainda moram com os pais e não possuem muitos compromissos financeiros, e esses fatos podem levar a uma maior quantidade de ausências ao trabalho. Essa pode ser uma constatação que auxilie nos processos de Recrutamento e Seleção.

Outros comparativos podem ser realizados em relação aos dados gerais dos colaboradores em uma organização. A atividade da empresa pode requerer colaboradores homens ou mulheres ou com grau de escolaridade básico / específico.

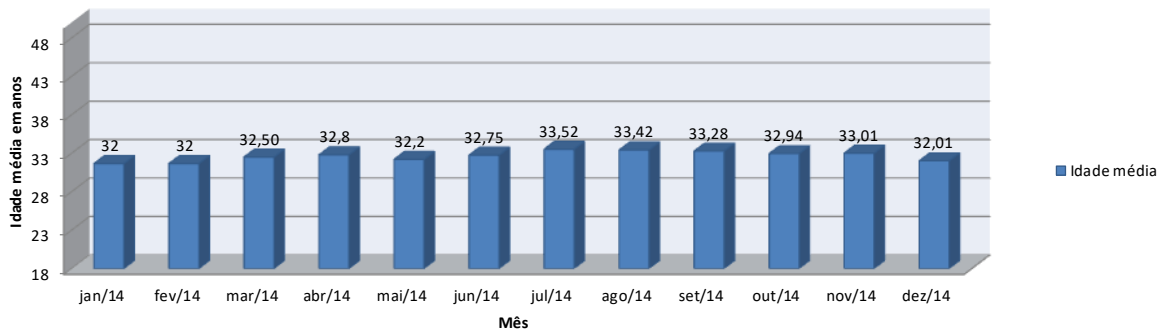
É possível observar a partir da Figura 6 um exemplo de apresentação de indicadores relacionados ao perfil de colaboradores em uma organização. As informações apresentadas são meramente exemplificativas e podem ser obtidas por

meio de sistema de folha de pagamento ou sistema de cadastro de colaboradores na área de Recursos Humanos.

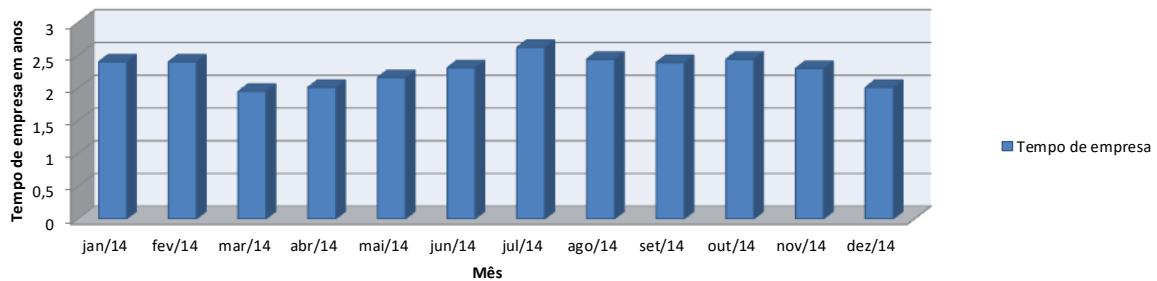
Perfil dos colaboradores

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Quantidade	443	432	440	425	396	364	345	351	355	352	331	329
Idade média	32	32	32,50	32,8	32,2	32,75	33,52	33,42	33,28	32,94	33,01	32,01
Tempo de empresa	2,4	2,4	1,95	2,01	2,16	2,31	2,62	2,44	2,39	2,44	2,3	2,01
Sexo masculino	390	384	397	380	354	324	304	311	315	315	295	289
Sexo masculino (%)	88,04%	88,89%	90,23%	89,41%	89,39%	89,01%	89,01%	89,01%	88,73%	89,49%	89,12%	87,84%
Sexo Feminino	53	48	43	45	42	40	41	41	40	37	36	40
Sexo Feminino (%)	11,96%	11,11%	9,77%	10,59%	10,61%	10,99%	10,99%	10,99%	11,27%	10,51%	10,88%	12,16%
Salário médio	1.703,78	1.776,33	1.736,83	1.740,98	1.775,30	1.836,33	1.928,31	1.879,75	1.882,20	1.925,71	1.926,85	1.948,12
Grau de escolaridade												
Ensino Fundamental	60	40	86	79	69	64	56	55	54	60	55	58
Ensino Médio	334	294	290	278	261	239	225	232	242	240	238	231
Ensino Superior	46	46	60	64	62	57	60	61	56	49	34	36
Pós graduação	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4

Idade média



Tempo de empresa



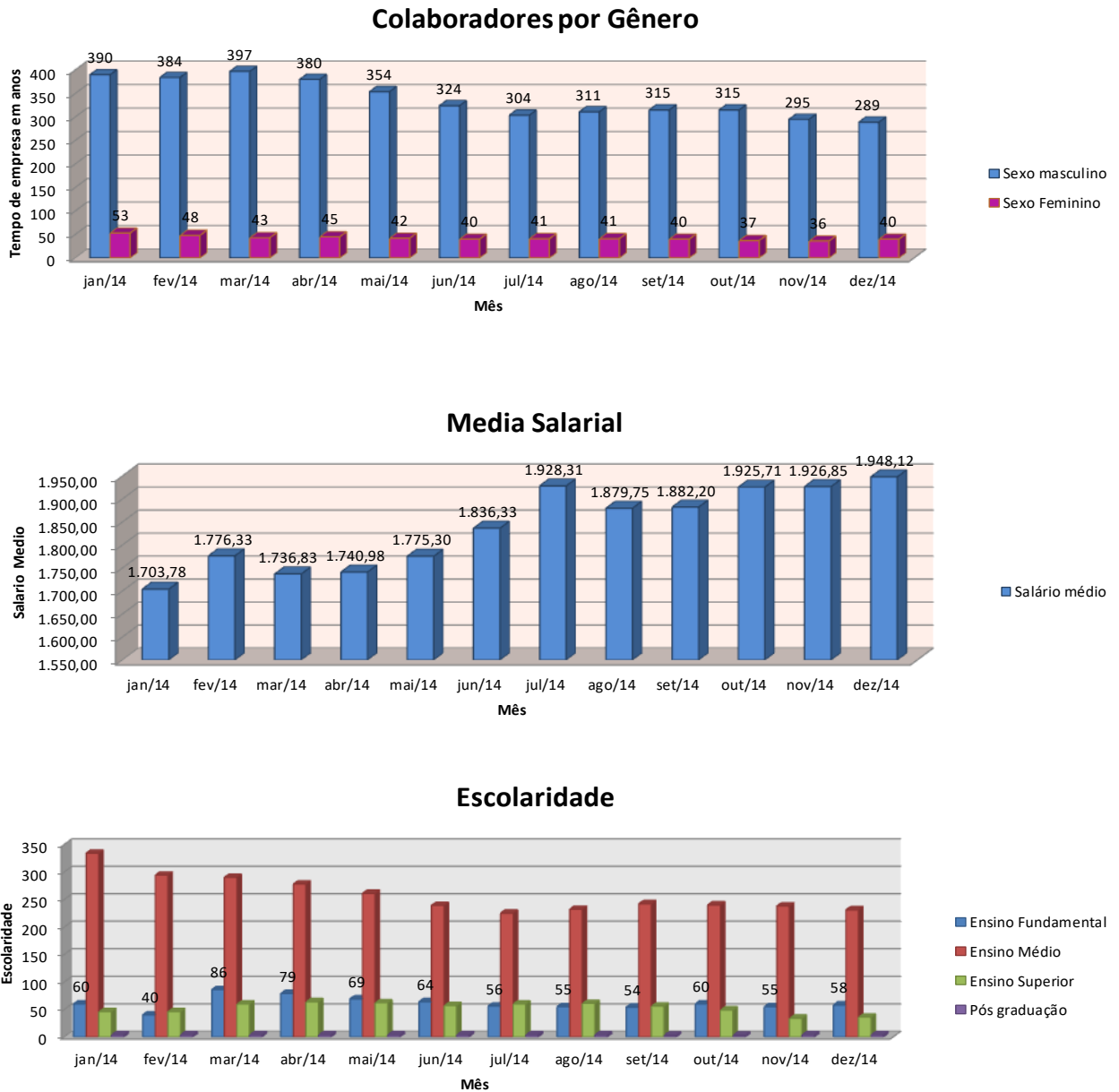


FIGURA 6. EXEMPLO DE INDICADOR PERFIL DE COLABORADORES.
 FONTE: O AUTOR, 2015.

4.3. Quadro de colaboradores

Esse indicador tem relação com momentos econômico-financeiros da empresa. Em determinadas épocas do ano, a demanda operacional pode estar mais baixa e esse fato pode levar a um aumento na concessão de férias dos colaboradores. Baixas demandas também podem indicar mais desligamentos, Por outro lado, altas demandas operacionais podem levar a mais admissões.

A informação em relação aos afastados por acidente de trabalho tem por objetivo monitorar o nível de segurança no ambiente de trabalho. De modo geral as empresas adotam esse indicador para acompanhamento histórico, desde que o número de colaboradores não mude bruscamente.

As quantidades de Jovens Aprendizes e/ou estagiários podem indicar que a empresa cumpre as cotas estabelecidas pela legislação em relação a essa mão de obra. A Figura 7 exemplifica uma forma de apresentação do Quadro de Colaboradores. As informações relacionadas nesse indicador podem ser obtidas por meio de sistema de folha de pagamento da área de Recursos Humanos. As admissões e desligamentos realizados dentro de um período (mês ou ano) compõem os números de admitidos e desligados. Em relação aos colaboradores afastados, geralmente considera-se aqueles que apresentam atestados médico superior a quinze dias consecutivos. Após esse período, a responsabilidade de pagamento para o colaborador passa a ser da Previdência Social. Dados relacionados a férias e rescisões também podem ser obtidos em sistema de folha de pagamento.

Quadro de pessoal

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Início do mês	421	443	432	440	425	396	364	345	351	356	351	356
Admitidos	33	13	9	10	5	2	15	29	20	17	19	104
Demitidos	11	24	17	25	34	34	34	23	14	22	14	11
Final do mês	443	432	440	425	396	364	345	351	356	351	356	449
Afastados	4	18	13	15	16	13	11	11	13	13	10	10
Acidente de trabalho	2	2	0	1	2	2	1	1	2	3	2	2
Licença maternidade	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auxílio-doença	12	15	13	14	14	11	10	10	11	10	8	7
Férias	15	43	51	23	27	18	34	9	21	37	21	35
Promoções	1	14	4	7	5	0	14	2	7	4	0	5

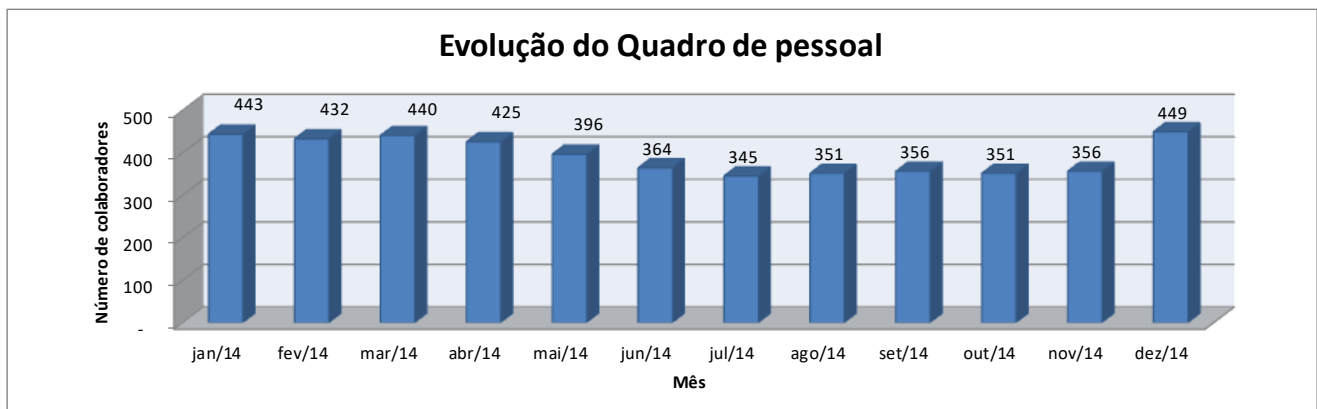


TABELA 7. EXEMPLO DE INDICADOR QUADRO DE COLABORADORES.

FONTE: O AUTOR, 2015.

4.4. Rotatividade

A rotatividade ou turnover mede o fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos) de empregados em um determinado período de tempo. É portanto uma medida da velocidade com que a organização substitui os colaboradores.

A movimentação das pessoas, causa da rotatividade, pode ocorrer pelas seguintes razões:

1. Insatisfação da empresa com o empregado: baixa produtividade ou dificuldade de relacionamento, etc.
2. Início ou encerramento de atividade: fim de obra ou projeto.
3. Insatisfação do empregado com a empresa: baixa remuneração / relacionamento ruim com superior e colegas.
4. Melhores oportunidades de trabalho.
5. Razões pessoais: transferência do cônjuge / gravidez, doença na família, etc.

$$\text{ROT} = \frac{\text{Movimentação}}{\text{Efetivo Médio}} \times 100$$

$$\text{Movimentação} = (\text{Admitidos} + \text{desligados}) / 2$$

$$\text{Efetivo Médio} = (\text{EF1} + \text{EF2}) / 2$$

Onde:

Admitidos = é o número total de empregados admitidos no ano.

Desligados = é o número total de empregados desligados (tanto por iniciativa da organização como por iniciativa do empregado) no ano, incluindo as saídas por óbito e aposentadoria, apenas dos postos de trabalho que serão mantidos, isto é, no quais haverá reposição.

Nota: admissões ou demissões em massa, decorrentes de fatores econômicos mais amplos, como adoção de mais um turno de trabalho ou fechamento de fábrica não devem ser incluídas.

Ef1 = é o número de empregados da organização no último dia do ano anterior.

Ef2 = é o número de empregados da organização no último dia do ano considerado.

A partir do exemplo abaixo, pode-se observar que no mês de Agosto ocorreram mais desligamentos e/ou admissões do que o normal, pois o indicador de Turnover foi o maior no ano de 2014. Em vermelho, a barra relacionada à meta dessa organização em específico, possibilita a visualização de quais meses o indicador ficou não conforme.

As informações dos admitidos e desligados podem ser obtidas via sistema de folha de pagamento, bem como o total de efetivo (colaboradores) no início e final de mês. Essas informações devem ser enviadas mensalmente ao Ministério do Trabalho, compondo um relatório obrigatório para as empresas, o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

Turnover de Pessoal 2014

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Efetivo início do mês	444	427	411	408	387	355	323	304	310	314	309	307
Auto-demissão	5	5	1	10	4	2	6	3	3	1	2	5
Demissão	17	19	8	15	30	32	28	20	13	21	5	0
Admitidos	5	8	6	4	2	2	15	29	20	17	5	5
Efetivos final de mês	427	411	408	387	355	323	304	310	314	309	307	307
% Auto-Demissão	1,15%	1,19%	0,24%	2,52%	1,08%	0,59%	1,91%	0,98%	0,96%	0,32%	0,65%	1,63%
% Demissão	3,90%	4,53%	1,95%	2,52%	2,96%	5,31%	4,47%	7,82%	5,77%	6,26%	1,95%	1,63%
Meta	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

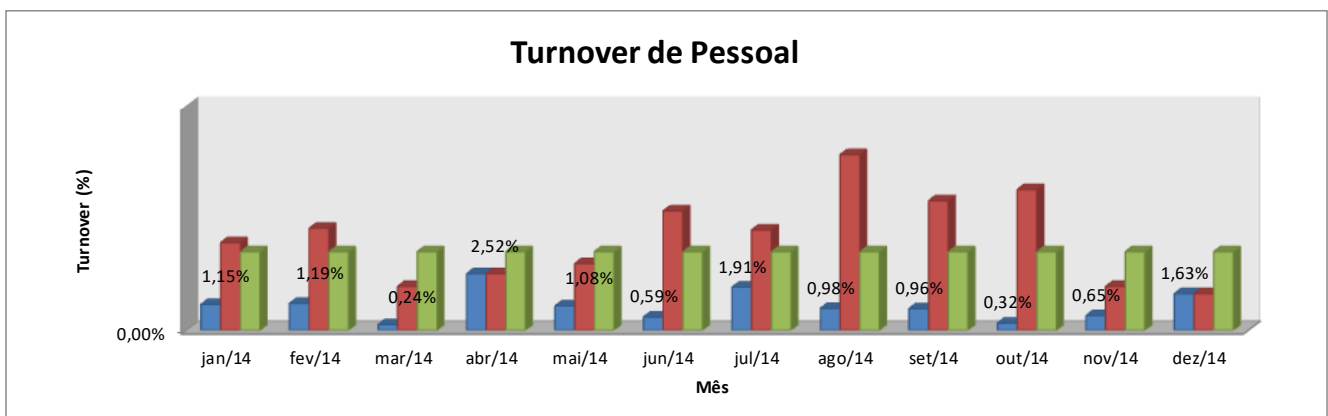


FIGURA 8. EXEMPLO DE INDICADOR TURNOVER DE PESSOAL

FONTE: O AUTOR, 2015.

4.5. Absenteísmo

Absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado. Valores menores indicam resultados melhores.

$$\text{ABSENT} = \frac{\text{Tempo perdido por ausências}}{\text{Horas Normais}} \times 100$$

Em que:

Tempo perdido por ausências: número total de horas perdidas por ausências (faltas, atrasos ou saídas antecipadas, justificadas ou não) dos empregados, no ano.

Horas normais: soma das horas previstas no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no ano. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento fora do expediente.

O objetivo principal do absenteísmo é medir a perda de tempo produtivo devido às ausências. Especialistas consideram que o absenteísmo também é útil para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas podem provocar consequências negativas no conjunto das atividades da organização. O absenteísmo também pode ser calculado para diferentes áreas da organização, e do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada colaborador, para uma gestão mais efetiva. Naturalmente, a adoção deste controle mais detalhado impõe o estabelecimento de metas diferenciadas para cada grupo e uma prática de *feedback* nos casos de desvios.

Outro tipo de controle para o absenteísmo pode ser a realização de entrevistas de absenteísmo com aqueles colaboradores que apresentam grande quantidade de ausências ao trabalho. Um exemplo de entrevista de absenteísmo pode ser verificado nos anexos desse trabalho.

Na Tabela 9 pode-se observar exemplo de indicador de Absenteísmo. Os dados representados são meramente exemplificativos. Os dados relacionados à jornada dos colaboradores podem ser obtidos via sistema de registro de jornada de trabalho, ou sistema de registro de ponto eletrônico, ou manual. O conceito do

sistema para marcação de jornada perante o Ministério do Trabalho é “qualquer sistema de controle de jornada que utilize meios eletrônicos para identificar o empregado, tratar, armazenar ou enviar qualquer tipo de informação de marcação de ponto”.

Horas previstas são horas de contrato de trabalho dos colaboradores. Horas perdidas são horas não cumpridas do contrato de trabalho, por motivos diversos: atestados médicos, férias, ausências injustificadas, atrasos, entre outros. As empresas podem classificar algumas ausências como autorizadas pela empresa (trabalhos externos, por exemplo) ou autorizadas pelo gestor (problemas familiares sem justificativa forma, por exemplo). Essas duas últimas informações não devem ser consideradas para o cálculo do indicador de absenteísmo, pois podem influenciar significativamente os números, e por normalmente serem tratativas pré acordadas entre empregador e empregado.

Absenteísmo de pessoal 2014

* As horas informadas nesse tipo de relatório podem ser extraídas dos relatórios de Ponto Eletrônico, e são calculadas em formato de hora.

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Absenteísmo total	11,84%	8,71%	15,26%	11,79%	13,18%	23,82%	23,82%	5,98%	10,31%	20,20%	16,02%	12,54%
Abs. (Médico + injust.)	2,15%	4,56%	4,38%	5,56%	4,84%	3,35%	3,35%	3,66%	4,32%	6,40%	4,18%	2,35%
Meta	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Horas Previstas	67.342,00	60.002,40	50.375,04	51.871,17	52.370,66	58.420,81	46.722,81	51.012,98	52.525,35	49.194,35	50.215,00	48.215,32
Horas perdidas	7.975,13	5.225,47	7.687,71	6.115,47	6.899,94	8.100,07	11.131,14	3.048,65	5.413,35	9.939,36	8.046,54	6.046,39
Atestados	775,42	1.669,58	1.433,08	1.973,60	1.709,01	1.453,81	1.044,77	1.358,74	1.711,22	1.213,13	812,50	612,50
Autorizadas empresa	5.710,64	1.667,60	4.843,41	2.415,90	1.225,83	5.585,48	6.317,87	924,09	2.812,36	6.880,98	5.218,40	4.321,30
Autorizadas gestor	855,16	821,91	670,51	834,45	4.480,26	2.351,42	3.262,72	868,52	653,07	883,26	731,52	591,24
Injustificadas	672,21	1.066,38	774,86	907,89	827,18	822,49	522,78	505,95	559,34	1.936,34	1.284,12	521,35

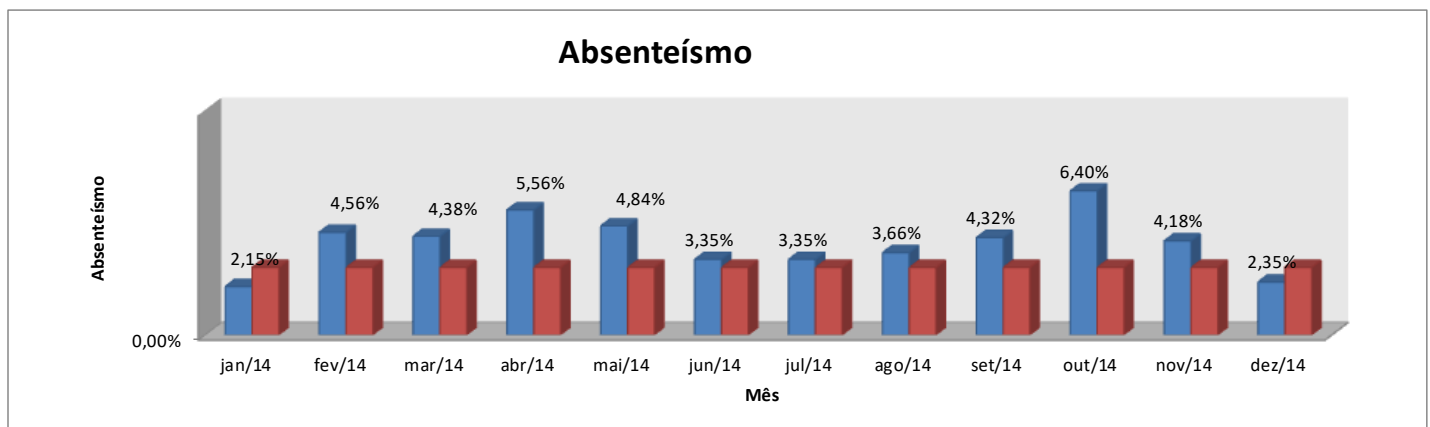


FIGURA 9. EXEMPLO DE INDICADOR ABSENTEÍSMO DE PESSOAL.
 FONTE: O AUTOR, 2015.

4.6. Retenção de Pessoal

O indicador Retenção de Pessoal permite avaliar o grau de adaptação de novos colaboradores em uma organização. Valores muito baixos podem indicar complicações no clima organizacional, ou falta de alinhamento do perfil de novos colaboradores entre as áreas de Recursos Humanos e solicitantes. Níveis elevados de retenção podem demonstrar bons resultados em Recrutamento e Seleção, bom clima organizacional, pacote atrativo de ações para retenção, incluindo benefícios, remuneração, boa imagem da empresa perante mercado de trabalho.

Retenção de pessoal

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Retenção	80%	100%	53%	70%	80%	100%	93%	97%	90%	87%	75%	83%
Admitidos	10	14	17	10	5	2	15	29	20	15	12	18
Desligados 90 dias	2	0	8	3	1	0	1	1	2	2	3	3

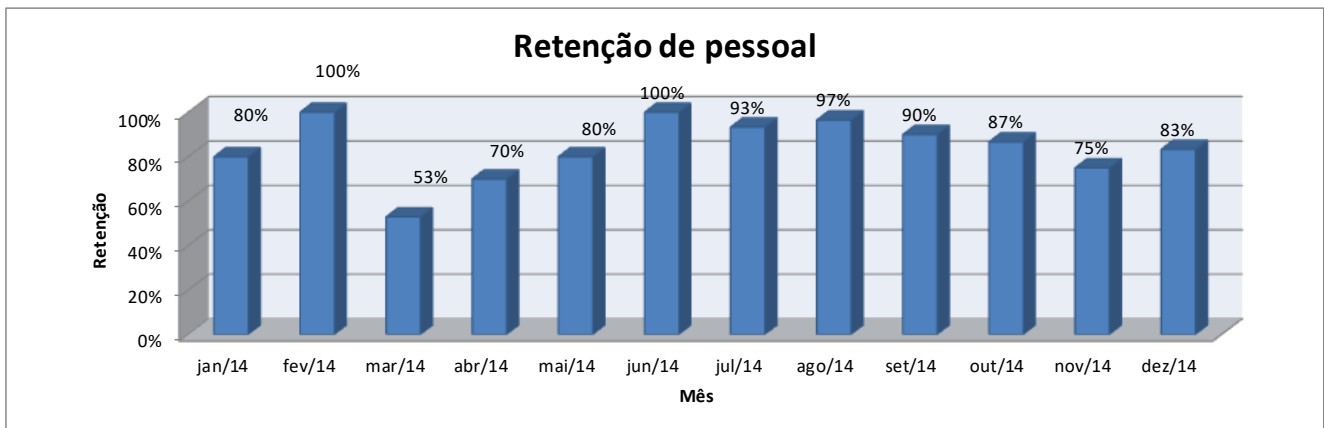


FIGURA 10. EXEMPLO DE INDICADOR RETENÇÃO DE PESSOAL.
 FONTE: O AUTOR, 2015.

4.7. Índice de treinamento

O índice de treinamento é o percentual do tempo produtivo investido em treinamento. Valores maiores indicam, em princípio, resultados melhores.

$$\text{TREIN} = \text{Tempo de treinamento} / \text{tempo produtivo} \times 100$$

Em que:

Tempo de treinamento: tempo total de treinamento (dentro ou fora do expediente) da equipe no ano, em horas.

Tempo produtivo: tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe no ano, em horas. Não inclui o repouso semanal remunerado.

A maioria das empresas adota o indicador “número médio de horas de treinamento por colaborador por ano” (BACHMANN *et al*, 2014). Entretanto, com a generalização do trabalho em tempo parcial, especialmente nas empresas de serviços, a unidade “tempo de treinamento como percentual das horas trabalhadas” se mostra mais adequada para comparações externas e mesmo histórica. Para referência, em uma carga horária típica de 220 horas mensais, um índice de treinamento de 1,5% corresponde a aproximadamente 40 horas anuais de treinamento por empregado.

O objetivo desse indicador é monitorar o esforço de capacitação dos empregados por meio de treinamento, mas deve, preferencialmente, ser analisado em conjunto com alguma medida da qualidade ou eficácia dos treinamentos realizados.

TREINAMENTO DE PESSOAL												
	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
Horas de treinamento												
Horas previstas												
Quant. De colaboradores												
Hr Tto x Hr prevista												
Hr Tto x Colaborador												

FIGURA 11. EXEMPLO DE INDICADOR TREINAMENTO DE PESSOAL.
FONTE: O AUTOR, 2015.

4.8. Custo com Horas Extras

É o número de horas extras pagas em relação ao tempo produtivo no período, expresso de forma percentual. Valores menores são, em princípio, melhores.

$$\text{IHE} = \text{Horas extras pagas} / \text{tempo produtivo} \times 100$$

Em que:

Horas extras pagas: é o número total de horas extras pagas no período.

Tempo produtivo: é o tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) da equipe, no período, em horas. Não inclui o repouso semanal remunerado.

Os principais objetivos da medida das Horas Extras pagas são: avaliar o dimensionamento da equipe de trabalho e estimar a qualidade do planejamento do trabalho. Um volume excessivo de horas extras, de forma continuada, mostra uma sobrecarga de trabalho que prejudica a eficiência da equipe. Diferentes negócios praticam diferentes políticas de horas extras. Algumas empresas fazem uso de “banco de horas”, permitindo compensações que favorecem o empregado e, ao mesmo tempo, reduzem os custos de horas extras eventualmente necessárias.

Baixos volumes de horas extras indicam, a princípio, resultados melhores, mas valores muito baixos podem sinalizar que a equipe está superdimensionada.

A Figura 12 demonstra um exemplo de apresentação do indicador Custo com Horas Extras:

Custos com Horas Extras 2014

* As horas informadas nesse relatório podem ser extraídas de relatórios da folha de pagamento, e calculadas de forma centesimal.

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Quant. HE	2.329,16	2.566,87	1.380,95	1.582,79	611,92	714,84	684,94	993,37	291,11	1.280,96	1.001,10	985,12
Custo com HE	18.890,30	27.104,40	23.350,95	29.465,25	17.826,83	26.895,39	10.130,75	15.226,80	11.534,14	20.673,51	16.147,74	15.889,99
Salário (bruto)	758.883,93	749.471,58	683.770,73	683.854,90	637.802,56	664.092,90	586.286,82	629.228,15	616.778,13	600.412,56	595.215,55	591.221,12
%	2,49%	3,62%	3,42%	4,31%	2,80%	4,05%	1,73%	2,42%	1,87%	3,44%	2,71%	2,69%
Meta	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

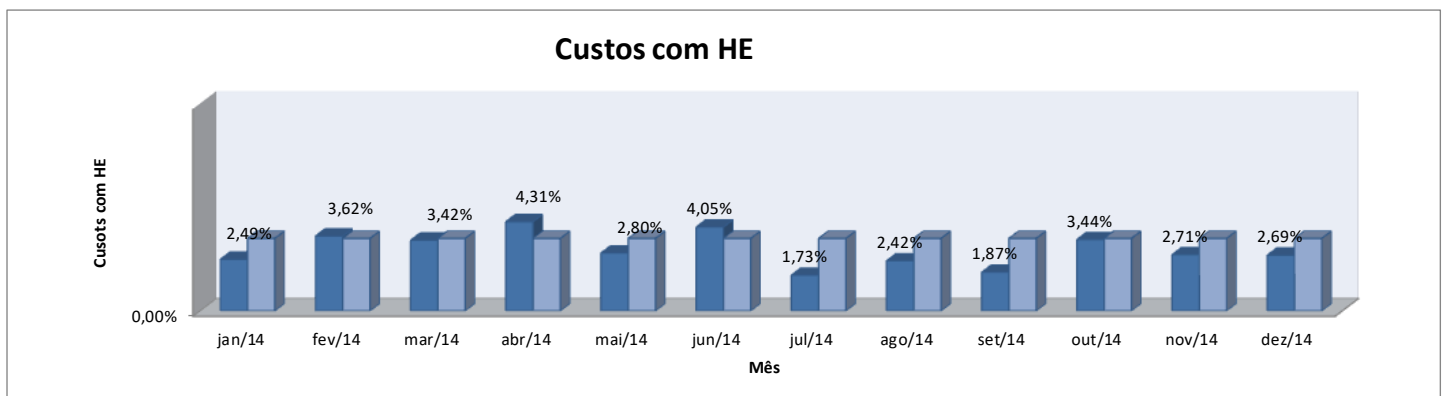


FIGURA 12. EXEMPLO DE INDICADOR DE HORAS EXTRAS
FONTE: O AUTOR, 2015.

4.9. Processos Trabalhistas

A existência de muitas ações trabalhistas pode indicar problemas com o clima organizacional ou descumprimento de legislação trabalhista. Para ser analisado de forma detalhada, o ideal seria que as ações trabalhistas pudessem ser classificadas de acordo com os pleitos apresentados pelos colaboradores. Muitas ações relacionadas a assédio/dano moral podem ser preocupantes e motivo de investigação nas equipes. Pedidos de horas extras em excesso indicam descumprimento de legislação trabalhista e necessidade de revisão do quadro de pessoal. Além de fornecer subsídios para identificação desses problemas, o indicador também pode demonstrar aos gestores e a alta direção da empresa quanto custam as reclamações trabalhistas, incentivando ainda mais ações de melhorias para os pontos identificados a partir da análise das ações.

A Figura 13 exemplifica um indicador de quantidade de ações trabalhistas no ano. As informações podem ser obtidas a partir das notificações trabalhistas recebidas na empresa e em audiências trabalhistas (valores de sentença).

Processos trabalhistas

Situação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Quantidade	47	50	52	48	55	58	60	24	22	21	21	21
Abertas/mês	1	1	3	1	7	3	1	2	3	0	0	0
Concluídas/mês	0	0	10	3	0	1	0	34	1	1	0	0
Custo total	0	3347	12138	4292	6658	41416	27777	17739	6616	2000	0	0
Audiências/mês	0	9	2	5	3	2	3	4	3	4	0	0

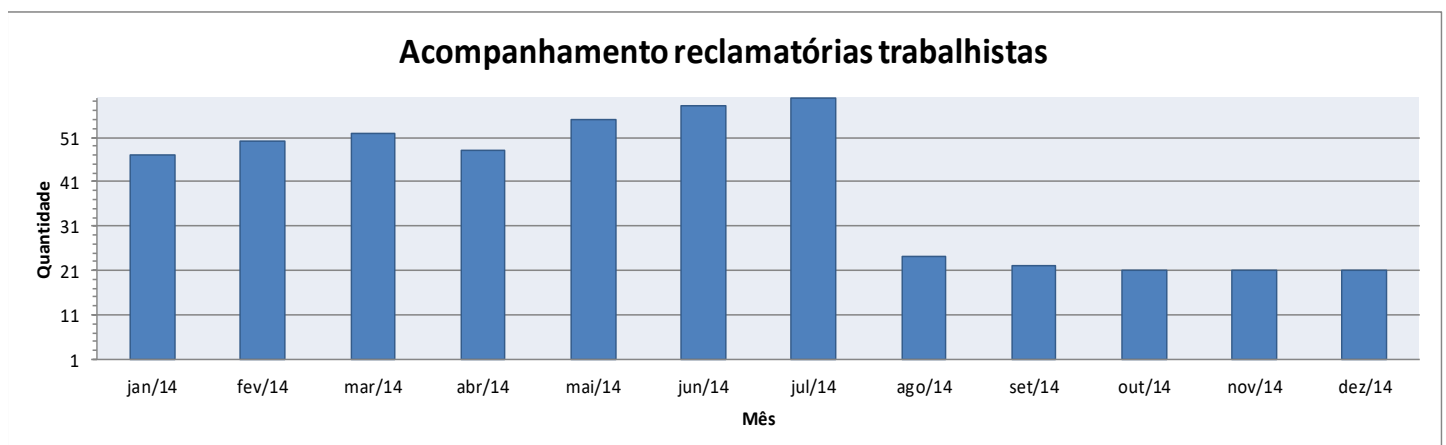


FIGURA 13. PROCESSOS TRABALHISTAS.
 FONTE: O AUTOR, 2015.

A importância da medição do desempenho dos processos é enfatizada pela máxima da qualidade total “se você não pode medir, você não pode gerenciar”. De fato, se o gestor de um sistema ou processo qualquer não é capaz de avaliar os efeitos das decisões tomadas, certamente não tem condições de administrá-lo. O uso de indicadores não é complicado pois no dia a dia é possível observar tantas métricas que fazem parte da vida das pessoas: preços de produtos no mercado, temperatura nas cidades, notas dadas aos estudantes, entre muitos outros exemplos.

Uma organização existe para entregar valor às partes interessadas. Toda medida deve ser feita com o propósito de permitir que a organização determine o sucesso ou não em atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Em RH, como em qualquer outra área, há um número muito grande de indicadores que podem ser usados, conforme apresentado anteriormente. Entender quais podem trazer efetivo apoio à gestão é uma das atividades mais importantes para estruturar o Sistema de Informações para gestão. Mas, tudo começa por definir ou conhecer a estratégia do RH, que depende – ou deveria depender – da estratégia da organização.

A prática da medida do desempenho dos processos e produtos traz diversas vantagens, como:

- Melhora a comunicação;
- Informa o nível de performance;
- Melhora o gerenciamento;
- Permite comparações;
- Propicia uma cultura de mudanças;
- Promove a melhoria contínua dos processos;
- Mostra progressos, motivando as pessoas;
- Apoia o sistema de remuneração e incentivos para motivar o desempenho dos colaboradores;
- Ajuda nas negociações.

Indicadores são um meio tangível de demonstrar o valor do RH para as pessoas que não são do RH (BROWN, citado por Bachmann *et al*, 2014). Esses números são representações quantificáveis das características de produtos e processos, e

também pode ser definido como um parâmetro que mede a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, indica um problema.

De modo geral, os indicadores devem atender aos seguintes requisitos:

- Seletividade ou importância: estarem relacionados a aspectos, etapas e resultados essenciais ou críticos do produto ou processo;
- Simplicidade e clareza: devem ser de fácil compreensão e uso, principalmente pelas pessoas diretamente envolvidas com a coleta e avaliação dos dados, para que também possam servir de ferramenta de comunicação;
- Baixo custo: o custo para coleta e avaliação deve ser inferior ao benefício trazido pela medida;
- Viabilidade: os dados para cálculo do indicador devem ser acessíveis;
- Representatividade: devem ser escolhidos de forma que represente satisfatoriamente a característica do processo ou produto a que se refere, servindo de base para a tomada de decisões;
- Flexibilidade: é recomendável que os indicadores sejam testados e que haja flexibilidade para ajustes, antes de serem colocados definitivamente em uso. Caso não se mostrem úteis ao longo do tempo, devem ser eliminados ou alterados.
- Relação: sempre que possível, devem ser expressos na forma de taxa ou relação, ao invés de uma grandeza absoluta;
- Comparável: idealmente, devem ser comparáveis com resultados de outras áreas ou organizações.

5. CONCLUSÃO

Os indicadores, em especial os de Recursos Humanos, podem levar empresas a um melhor desempenho em termos de gestão de pessoas, quando bem analisados e utilizados. Saber identificar os indicadores importantes para determinado tipo de negócio permitem análise de resultados e desenvolvimento de comparativos em aspectos que possam gerar algum tipo de problema / prejuízo para as organizações. A partir da identificação das informações necessárias, a gestão da empresa e a área de Recursos Humanos poderão ter bases muito sólidas para tomar decisões, envolvendo gestão de pessoas.

Os indicadores devem ser estabelecidos com base nas estratégias das empresas. As metas e objetivos dos indicadores também devem ser realizados com base na realidade da empresa. Cada tipo de negócio possui suas especificidades, e por isso, não é adequado estipulação de metas inatingíveis. Essas análises devem ser realizadas pelo corpo de gestores de uma organização, em conjunto com a área de Recursos Humanos.

No presente trabalho foi possível observar alguns indicadores de Recursos Humanos que podem ser utilizados pela maior parte das organizações, e indicam, principalmente, aspectos relacionados ao clima organizacional e gestão de pessoas.

Desde o processo de contratação até o processo de desligamento de um colaborador em uma empresa, existem muitas possibilidades para a medição de desempenho. O alinhamento do perfil de candidatos para determinada posição pode resultar em maiores chances de sucesso na contratação. A partir da entrada do novo colaborador, sua adaptação à cultura da empresa também pode contribuir para motivação e engajamento da equipe em que passou a integrar. Treinamentos ministrados de forma coerente e assertiva certamente contribuem para o aproveitamento dos potenciais em uma organização, e essa é uma ação estratégica nas organizações.

Quando existe a identificação de um indicador fora da meta estabelecida pela organização, de forma recorrente, é importante o desenvolvimento de plano de ação por parte da gestão da empresa e profissional de Recursos Humanos, para identificação de fatores que levem o processo voltar a acontecer dentro dos objetivos previstos. Uma organização com muitas reclamações trabalhistas

relacionadas a pedidos de horas extras não pagas, certamente deverá rever algum processo de gestão. Essa revisão poderá abranger uma proposta de redimensionamento de quadro, por exemplo, para que os colaboradores não tenham que realizar horas extras de forma frequente, ou um alinhamento com o sindicato laboral, a fim de estabelecer um acordo relacionado a excesso de jornada (banco de horas, ou revisão do percentual de horas excedentes). A análise e ação sobre o indicador de reclamações trabalhistas pode resultar na diminuição de processos com esse tipo de pleito (hora extra), e reduzir custos para empresa. Ainda, se o número de processos não diminuir, pelo menos a empresa poderá demonstrar perante a justiça do trabalho que possui embasamento legal para contribuir na defesa referente a esse tema.

Para que o uso dos indicadores possa ter resultados ainda melhores, a comunicação dos resultados é importante para que os colaboradores possam identificar pontos que podem ser melhorados. Em algumas empresas, o resultado dos indicadores de RH faz parte de políticas de PLR (Programa de Lucros e Resultados) e bônus para o quadro de pessoal. Essa política pode motivar atingimento das metas estabelecidas, além de possibilitar o envolvimento de muitos níveis da organização. As políticas de PLR normalmente estimulam o trabalho em equipe, pois envolvem metas de produtividade, índices de absenteísmo coletivo e outros fatores que podem ser atingidos mais facilmente quando há o envolvimento de todos. Divulgar informações permite um maior envolvimento das pessoas na busca por melhores resultados, e esse também deve ser um ponto que merece atenção da gestão e do RH.

O estabelecimento da estratégia entre os diversos níveis da organização também é extremamente importante para que os indicadores possam receber metas adequadas e sejam informações úteis na gestão. Os gestores da organização, bem como o departamento de RH, devem ter profundo conhecimento da estratégia, para que possam desdobrá-la aos níveis mais operacionais. A comunicação, mais uma vez, deve estar adequada aos diversos integrantes da empresa, para que exista a compreensão das necessidades em cada nível. As metas das equipes devem estar em concordância com a estratégia, e se houver mudanças de estratégia, é crucial que todos recebam informações que possibilitem revisão das metas e ações. Nesse sentido, o papel do líder é fundamental para direcionamento das diretrizes estabelecidas normalmente por um corpo gerencial superior.

Para que os números sejam confiáveis, é extremamente necessário que a área de Recursos Humanos construa uma base de dados sólida e confiável. As métricas utilizadas também devem estar coerentes, ou com o mercado de trabalho, ou com o histórico da empresa. Não é necessário possuir um sistema de última geração, voltado ao cálculo de indicadores – esses números reveladores podem ser elaborados e calculados em planilhas de Excel.

Com base nos argumentos e literatura propostos, é possível afirmar que os indicadores de desempenho podem ser ferramentas aliadas para identificação do sucesso ou insucesso de uma estratégia do ponto de vista da gestão de pessoas, e também por esse motivo devem ser considerados por líderes e Recursos Humanos no momento de tomada de decisão em relação à manutenção ou mudança de diretrizes em organizações de todos os portes e ramos.

Planos de ação adequados para indicadores fora de meta são capazes de, em curto prazo, contribuir para mudanças organizacionais significativas.

LISTA DE OBRAS CONSULTADAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

KAPLAN, Wayne; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RESNIK, Paulo. **A Bíblia da Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Maykron Books, 1990.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos** – usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda, 2012.

Bachmann & Associados. **Indicadores de RH como ferramenta de gestão**: Texto de Referencia. Curitiba. Abr.2014.

Bachmann & Associados 5º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos. 2013: Dados de 2012 / Bachmann & Associados, ABRH-PR e ISAE/FGV. Curitiba, 2013.

LEME, Rogério. **(Re) descobrindo a Matriz Nine Box**: conceitos e aplicação prática da ferramenta na Gestão de Pessoas, no Planejamento Estratégico e na Gestão em Geral. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2014.

SCOTT, A, S. BOHLANDER, G. W. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2005.

As diferenças entre pesquisas exploratória e descritiva. Disponível em: <http://posgraduando.com/blog/as-diferencas-entre-as-pesquisas-exploratoria-descritiva-e-explicativa>. Acesso em 12/02/2015.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa coordenado pela Universidade Alberta do Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MURASSE, C. M. JUNIOR, R. M. Artigo: **Execução e alinhamento da estratégia com Balanced Scorecard e técnicas complementares**. VII Congresso Nacional em Excelência e Gestão. 2011.

Vídeos Sua Carreira. Como estabelecer metas para a equipe. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/como-estabelecer-metas-para-a-equipe/>. Acesso em 25/05/2015.

ZACARON, E. JUNIOR, N.K. DORNELLES, P. ROCHA, E. A. M. PACHECO, D. A. J. Artigo: **Desdobramento da Estratégia a Partir do Modelo Fair: um Estudo de Caso em uma Indústria Multinacional**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

WATSON, G. H. **Corporate Governance. Quality at the top**. ASQ`s Annual Quality Congress. Milwaukee: Vol 57. 2003.

Ministério do Trabalho e Emprego. Sistema de Registro de Ponto Eletrônico. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D32DC09BB0132DFC3C79E1478/info_e_mpregador.pdf. Acesso em 13/06/2015.

ANEXOS

Descritivo de Indicador: Absenteísmo de Pessoal

OBJETIVO

Medir a perda de tempo produtivo devido às ausências.

UNIDADE DE MEDIDA

%

META

%

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS

Tempo perdido por ausências: número total de horas perdidas por ausências (faltas, atrasos, saídas antecipadas) dos colaboradores no período de fechamento do ponto. Não serão computadas as ausências por liberação da chefia devido paralisações ou baixa produtividade.

Horas normais: soma das horas previstas no contrato de trabalho

FÓRMULA DE CÁLCULO

Absenteísmo = tempo perdido por ausências/horas normais x 100

FREQUENCIA

Coleta dos Dados – Mensal

Compilação dos Dados – Mensal

Comunicação/ Análise e Aprovação / Divulgação – Mensal

COLETA DOS DADOS

As quantidades de horas perdidas e quantidade de horas de trabalho normal serão extraídas do sistema de ponto eletrônico.

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Registrar os dados obtidos no Indicador Absenteísmo de Pessoal, que se encontra na pasta de indicadores dentro do diretório de Recursos Humanos.

ANÁLISE E APROVAÇÃO

Reunião do departamento – Análise prévia a ser realizada pelo gestor e subordinados do processo para proposição de ações corretivas e preventivas/melhoria.

Aprovação – Formalização por e-mail para o gestor

Tomada das Ações necessárias junto ao gestor – Formalização das ações corretivas, preventivas/melhoria.

Apresentação para Diretoria Geral – Apresentação do indicador e respectivas ações propostas pelo gestor do processo para deliberação do Diretor Geral / Presidente.

DIVULGAÇÃO

Após a atualização do indicador, este deverá ser enviado para:

Gerente de RH

Gerente Geral Administrativo

Gerente Administrativo

Gestão da Qualidade

Gerentes de Departamentos

Eletrônica

RESPONSABILIDADES

Coleta dos Dados –RH

Compilação dos Dados – RH

Comunicação – RH

Análise – Gerente de RH

Aprovação – Gerente Geral Administrativo

Divulgação – Gestão da Qualidade

PRAZOS

Coleta dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Compilação dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Comunicação – Até o 10º dia mensalmente

Análise – 3 dias úteis

Aprovação – Após a análise

Divulgação – Após aprovação

OBSERVAÇÕES

N.A

Descritivo de Indicador: Turnover**OBJETIVO**

Mensurar o grau de rotatividade dos colaboradores

UNIDADE DE MEDIDA

%

META

%

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS

Movimentação: Admitidos + desligados / 2

Efetivo médio: Número de colaboradores ativos no último dia do mês anterior e número de colaboradores ativos no último dia do mês considerado / 2.

FÓRMULA DE CÁLCULO**Turnover**

Movimentação / Efetivo Médio x 100

Turnover voluntário

Desligados a pedido / Efetivo Médio x 100

FREQUENCIA

Coleta dos Dados – Mensal

Compilação dos Dados – Mensal

Comunicação/ Análise e Aprovação / Divulgação – Mensal

COLETA DOS DADOS

O número de desligamentos, promoções e admissões é retirado de relatórios de folha de pagamento, no sistema.

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Registrar os dados obtidos no Indicador *Headcount* e Relatório de Informações Gerenciais, que se encontram na pasta de indicadores no diretório de Recursos Humanos.

ANÁLISE E APROVAÇÃO

Reunião do departamento – Análise prévia a ser realizada pelo gestor e subordinados do processo para proposição de ações corretivas e preventivas/melhoria.

Aprovação – Formalização por e-mail para o gestor

Tomada das Ações necessárias junto ao gestor – Formalização das ações corretivas, preventivas/melhoria.

Apresentação para Diretoria Geral – Apresentação do indicador e respectivas ações propostas pelo gestor do processo para deliberação do Diretor Geral / Presidente.

DIVULGAÇÃO

Após a atualização do indicador, este deverá ser enviado para:

Gerente de RH

Gerente Geral Administrativo

Gerentes de Departamentos

Meio eletrônico.

RESPONSABILIDADES

Coleta dos Dados – RH

Compilação dos Dados – RH

Comunicação – RH

Análise – Gerente de RH

Aprovação – Gerente Geral Administrativo

Divulgação – Gerente de RH

PRAZOS

Coleta dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Compilação dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Comunicação – Até o 10º dia mensalmente

Análise – 3 dias úteis

Aprovação – Após a análise

Divulgação – Até o 10º dia mensalmente

OBSERVAÇÕES

N.A

Descritivo de Indicador - Custo com Horas Extras

OBJETIVO

Avaliar a organização do trabalho e o dimensionamento da equipe, através da relação entre o número de horas extras pagas, em relação ao tempo produtivo no período.

UNIDADE DE MEDIDA

%

META

%

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS

N.A

FÓRMULA DE CÁLCULO

Custo com horas extras = valor pago pelas horas extras realizadas no período (+ DRS)/salário bruto dos colaboradores da empresa x 100

FREQUENCIA

Coleta dos Dados – Mensal
 Compilação dos Dados – Mensal
 Comunicação/ Análise e Aprovação / Divulgação – Mensal

COLETA DOS DADOS

O valor pago pelas horas extras realizadas no período, DSR (descanso semanal remunerado) e salário bruto dos colaboradores será extraído através de relatórios disponíveis do sistema de folha de pagamento.

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Registrar os dados obtidos no Indicador Custos com Horas Extras, que encontra-se na pasta de indicadores dentro da pasta registro no diretório Recursos Humanos.

ANÁLISE E APROVAÇÃO

Reunião do departamento – Análise prévia a ser realizada pelo gestor e subordinados do processo para proposição de ações corretivas e preventivas/melhoria.
 Aprovação – Formalização por e-mail para o gestor
 Tomada das Ações necessárias junto ao gestor – Formalização das ações

corretivas, preventivas/melhoria.

Apresentação para Diretoria Geral – Apresentação do indicador e respectivas ações propostas pelo gestor do processo para deliberação do Diretor Geral / Presidente.

DIVULGAÇÃO

Após a atualização do indicador, este deverá ser enviado para:

Gerente de RH

Gerente Geral Administrativo

Gerente Administrativo

Gestão da Qualidade

Gerentes de Departamentos

Eletrônico

RESPONSABILIDADES

Coleta dos Dados – RH

Compilação dos Dados – RH

Comunicação – RH

Análise – Gerente de RH

Aprovação – Gerente Geral Administrativo

Divulgação – Analista da Qualidade

PRAZOS

Coleta dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Compilação dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Comunicação – Até o 10º dia útil mensalmente

Análise – 3 dias úteis

Aprovação – Após a análise

Divulgação – Após aprovação

OBSERVAÇÕES

N.A

Descritivo de Indicador - Pesquisa de Clima Organizacional

OBJETIVO

Medir o grau de satisfação dos colaboradores.

UNIDADE DE MEDIDA

%

META

% de participação
% de satisfação

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS

Respostas positivas: concordo plenamente / concordo
Respostas negativas: discordo em parte / discordo

FÓRMULA DE CÁLCULO

Índice de satisfação interna: Respostas positivas (concordo plenamente / concordo) / respostas total x 100

FREQUENCIA

Coleta dos Dados – Anual
Compilação dos Dados – Anual
Comunicação/ Análise e Aprovação / Divulgação – Anual

COLETA DOS DADOS

Os dados serão extraídos através dos formulários Pesquisa de Clima Organizacional.

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Registrar os dados obtidos no Indicador Pesquisa de Clima Organizacional, que se encontra na pasta de indicadores no diretório de Recursos Humanos.

ANÁLISE E APROVAÇÃO

Reunião do departamento – Análise prévia a ser realizada pelo gestor e subordinados do processo para proposição de ações corretivas e preventivas/melhoria.

Aprovação – Formalização por e-mail para o gestor

Tomada das Ações necessárias junto ao gestor – Formalização das ações corretivas, preventivas/melhoria.

Apresentação para Diretoria Geral – Apresentação do indicador e respectivas ações propostas pelo gestor do processo para deliberação do Diretor Geral / Presidente.

DIVULGAÇÃO

Após a atualização do indicador, este deverá ser enviado para:

Gerente de RH

Gerente Geral Administrativo

Gerentes de Departamentos

Meio eletrônico e quadro de avisos.

RESPONSABILIDADES

Coleta dos Dados – RH

Compilação dos Dados – RH

Comunicação – RH

Análise – Gerente de RH

Aprovação – Gerente Geral Administrativo

Divulgação – Gerente de RH

PRAZOS

Coleta dos Dados – Janeiro

Compilação dos Dados – Fevereiro

Comunicação – Fevereiro

Análise – 10 dias úteis

Aprovação – Após a análise

Divulgação – Após a análise

OBSERVAÇÕES

N.A

Descritivo de Indicador - Índice de Treinamento

OBJETIVO

Medir o percentual do tempo produtivo investido em treinamento.

UNIDADE DE MEDIDA

%

META

%

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS

Tempo de treinamento: é o número total de horas em treinamento no período.

Tempo produtivo: é o tempo total de trabalho (horas normais + horas extras) dos colaboradores, em horas. Não inclui o repouso semanal remunerado.

FÓRMULA DE CÁLCULO

Índice de treinamento = horas em treinamento no período / tempo produtivo x 100.

FREQUENCIA

Coleta dos Dados – Mensal

Compilação dos Dados – Mensal

Comunicação/ Análise e Aprovação / Divulgação – Mensal

COLETA DOS DADOS

O número de horas em treinamento será extraído das listas de presença e o tempo produtivo será extraído através de relatórios disponíveis do sistema de folha de pagamento.

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Registrar os dados obtidos no Indicador Índice de Treinamento, que encontra-se na pasta de indicadores dentro da pasta registro no diretório Recursos Humanos.

ANÁLISE E APROVAÇÃO

Reunião do departamento – Análise prévia a ser realizada pelo gestor e subordinados do processo para proposição de ações corretivas e preventivas/melhoria.

Aprovação – Formalização por e-mail para o gestor

Tomada das Ações necessárias junto ao gestor – Formalização das ações corretivas, preventivas/melhoria.

Apresentação para Diretoria Geral – Apresentação do indicador e respectivas ações propostas pelo gestor do processo para deliberação do Diretor Geral / Presidente.

DIVULGAÇÃO

Após a atualização do indicador, este deverá ser enviado para:

Gerente de RH

Gerente Geral Administrativo

Gerente Administrativo

Eletrônico

RESPONSABILIDADES

Coleta dos Dados – Consultora interna de RH

Compilação dos Dados – Consultora interna de RH

Comunicação – Consultora interna de RH

Análise – Gerente de RH

Aprovação – Gerente Geral Administrativo

Divulgação – Analista da Qualidade

PRAZOS

Coleta dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Compilação dos Dados – Até o 5º dia útil mensalmente

Comunicação – Até o 10º dia mensalmente

Análise – 3 dias úteis

Aprovação – Após a análise

Divulgação – Após aprovação

OBSERVAÇÕES

N.A

Entrevista de Absenteísmo		Folha 1 de 1	Código
		Revisão 00	123
LOCAL DE TRABALHO			
IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR			
Matrícula	Colaborador	Ocorrência	Falta
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Lotação	Cargo		Atrasos
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Período			
<input type="text"/>			
Superior imediato			
<input type="text"/>			
DETALHAMENTO DA(S) FALTA(S) / ATRASO(S)			
Ocorrência anterior(es) sem justificativa? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
Comunicação prévia desta(s) falta(s) à empresa? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
Apresentação de justificativa compatível? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
CLASSIFICAÇÃO DA(S) FALTA(S) / ATRASO(S)			
Justificadas		Não Justificadas	Previstas Legislação
Saúde - com atestado médico	<input type="text"/>	Saúde - sem atestado médico	<input type="text"/>
Saúde - sem atestado médico	<input type="text"/>	Problemas particulares	<input type="text"/>
Problemas particulares	<input type="text"/>	Dificuldade de transporte	<input type="text"/>
Dificuldade de transporte	<input type="text"/>	Excesso jornada dia anterior	<input type="text"/>
Excesso jornada dia anterior	<input type="text"/>	Outras	<input type="text"/>
Outras	<input type="text"/>	Licença Paternidade	<input type="text"/>
		Licença Casamento	<input type="text"/>
		Doação de sangue	<input type="text"/>
		Exame escolar / vestibular	<input type="text"/>
		Falecimento parente / cônjuge	<input type="text"/>
		Audiência / Convocação	<input type="text"/>
OBSERVAÇÕES/JUSTIFICATIVAS			
<input type="text"/>			
AÇÃO TOMADA			
Reciclagem treinamento / foco normas empresa	<input type="text"/>		
Advertência verbal	<input type="text"/>		
Advertência escrita	<input type="text"/>		
Suspensão	<input type="text"/>		
Demissão	<input type="text"/>		
Justificativa para a falta acatada pela empresa	<input type="text"/>	Por que foi acatada?	<input type="text"/>
Comentários adicionais			
<input type="text"/>			
Colaborador	Assinatura	Data	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Responsável pela entrevista	Assinatura	Data	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	