



INDICADORES EM GESTÃO DE PESSOAS

Primeiros passos para implementação no Setor
de Transportes de Passageiros

1ª edição

FETRANSPOR
Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ CARLOS REIS LAVOURAS - Presidente
JOÃO MONTEIRO - Vice-Presidente
AMAURY DE ANDRADE - Conselheiro
FRANCISCO JOSÉ GAVINHO GERALDO - Conselheiro

DIRETORIA EXECUTIVA

LÉLIS MARCOS TEIXEIRA – Presidente Executivo
PAULO MARCELO TAVARES FERREIRA – Diretor Administrativo e Financeiro
ARTHUR CESAR DE MENEZES SOARES – Diretor de Mobilidade Urbana
JOÃO AUGUSTO MONTEIRO – Diretor de Marketing

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO TRANSPORTE-UCT

Coleção Gestão de Pessoas
Título 3: Indicadores em Gestão de Pessoas:
primeiros passos para implementação no Setor de Transportes de Passageiros

Conselho Editorial

Carlos Cesar Mendes de Toledo
Marli Jurado Piy
Mônica Timóteo Lyra
Rosa Emília da Conceição

Organização de Conteúdo

Ana Rosa Chopard Bonilauri

Coordenação Técnica

Ana Rosa Chopard Bonilauri
Ronaldo Luzes

Projeto Centro de Serviços em Gestão de Pessoas.
FETRANSPOR.

1ª. edição – 2010

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada no todo ou em parte,
constitui violação ao copyright (lei no. 9.610/98).

Revisão e Conteúdo: ID Projetos Educacionais
Projeto Gráfico: Youdo Comunicação

Dedicatória

Esta coleção é dedicada a todos os profissionais de gestão de pessoas do setor de transportes de passageiros por ônibus do Estado do Rio de Janeiro. Esses profissionais vêm se dedicando a construir nas empresas uma maior compreensão sobre os homens e as mulheres que as integram e são desafiados a desenvolver a cada dia, a cada viagem e para cada passageiro-cliente um serviço de qualidade reconhecido.

Apresentação

Apresentamos mais um volume da Coleção Gestão de Pessoas – Indicadores em Gestão de Pessoas – uma iniciativa da Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro para o projeto que tem como principal motivação preparar os profissionais de gestão de pessoas do setor.

A Universidade Corporativa do Transporte se integra nesse projeto buscando a elaboração de um texto que aponta para as modernas tendências em gestão de pessoas e, ao mesmo tempo, se preocupa com a exemplificação de casos e práticas do dia a dia.

Quanto ao tema tratado, é necessário esclarecer que essa obra é totalmente alicerçada nas práticas atuais em gestão de pessoas no segmento de transportes de passageiros no Estado do Rio de Janeiro.

Esse “manual” tem como objetivo destacar algumas das medidas mais básicas em gestão de pessoas, explicitando a aplicabilidade de cada uma delas e as possíveis correlações entre conjuntos de medidas, associando resultados a ações em gestão de pessoas e à tomada de decisão da Alta Gerência, ressaltando o papel consultivo dos profissionais daquela área. Sem pretensão de esgotar o tema, essa obra pretende construir uma “linguagem comum” que estimule o diálogo e a fecunda troca de experiências baseada em medidas comparáveis.

O leitor mais habituado com o tema provavelmente sentirá falta de um conjunto maior de indicadores capazes de ajudá-lo em demandas mais sofisticadas. Para isso a indicação bibliográfica apresentada poderá ajudá-lo bastante.

Os indicadores aqui tratados estão agrupados nas seguintes categorias: Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal; Recrutamento & Seleção; Treinamento & Desenvolvimento; Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho; Remuneração; Relações Trabalhistas e Sindicais; Encarreamento; e dois índices complementares na categoria operacional. Apesar de tímidos, o destaque é para o fato de que os indicadores em gestão de pessoas, em seus cruzamentos com os demais indicadores da empresa, poderão trazer enormes ganhos para a prática gerencial das organizações.

Ana Rosa Chopard Bonilauri

Universidade Corporativa do Transporte – FETRANSPOR

Prefácio

O desenvolvimento do segmento de transportes de passageiros por ônibus no Estado do Rio de Janeiro é desafiado diariamente. São milhares de ônibus nas ruas, milhares de passageiros transportados e quilômetros rodados. O contato com o cliente nessa atuação de “portas abertas” e “face a face” é tão intenso e rico que oferece, aos responsáveis pela prestação de serviços, apreciações imediatas sobre seu trabalho.

Um setor no qual cerca de 40 mil trabalhadores se deparam com o cliente, todos os dias, em situação de prestação de serviços possui uma cadeia de valor essencialmente baseada na qualidade de atendimento e no domínio das boas práticas da condução de veículos. Isso significa dizer que o sistema está apoiado, de forma expressiva, em habilidades e comportamentos adequados de motoristas e cobradores.

Na geografia da cidade, nas dificuldades das vias, no disciplinamento das leis vai se fortalecendo e se inovando um serviço de alta responsabilidade social!

Apenas por isso, já se justifica e se valoriza a coleção Gestão de Pessoas: a certeza de que o diferencial e a evolução desse setor se apoia na qualidade de sua gente. E esta qualidade dependerá da filosofia que sustenta o modelo de gestão de pessoas e da excelência dos métodos e processos utilizados nas empresas.

É este um dos principais papéis a que se dedica a FETRANSPOR: educar. Ela acredita que a inovação e a transformação serão alavancadas pela competência dos profissionais de gestão de pessoas, capacitados para levar aos principais decisores das

empresas a avaliação sensata da dimensão “pessoas”, a fim de definir estratégias de negócio compatíveis com a grandeza da tarefa.

Recomendo a todos os profissionais que conhecerem e estudarem os livros desta Coleção que se empenhem em uma leitura ativa, crítica e reflexiva. Espero que ela os encoraje a liderar boas transformações em suas práticas, em suas organizações, em suas vidas.

Lélis Marcos Teixeira

Presidente Executivo da FETRANSPOR

Rio de Janeiro, novembro de 2009

Sumário

Introdução	13
O que é, para que serve e como fazer: visão geral	13
1 . O que é Gerenciar	15
O Ciclo de Gestão: do planejamento à avaliação	15
O ciclo PDCA: etapas e principais ferramentas	17
<i>Benchmarking</i>	18
2 . Indicadores	21
Medidas de Avaliação: indicadores	21
Características dos indicadores	22
Indicadores em Gestão de Pessoas	23
3 . Como Utilizar Indicadores em Gestão de Pessoas	25
Utilizando Indicadores em Gestão de Pessoas	25
Considerações Finais	67
Saiba Mais	69
Bibliografia	71

Introdução

Luiza acabou de assumir suas funções de especialista da área de Gestão de Pessoas (GP) em uma empresa de transportes e está muito feliz. Para iniciar suas atividades, Luiza busca compreender a empresa, seu sistema de gestão, sua cultura e os indicadores utilizados em gestão de pessoas. Apenas por meio de um diagnóstico inicial da empresa e dos indicadores de GP, ela conseguirá planejar por onde começar.

O que é, para que serve e como fazer: visão geral

Toda empresa possui um sistema de gestão por meio do qual planeja, organiza, dirige e controla suas atividades.

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. É um instrumento por meio do qual o controle pode ser feito, objetivando proporcionar melhorias ao processo. Além de possibilitar um olhar “para dentro”, os indicadores também permitem um olhar “para fora”, pois possibilitam que os processos internos possam ser comparados com similares no mercado. A comparabilidade é muito importante, pois permite que empresas excelentes sirvam como parâmetro, como modelo (*benchmarking*) para as demais.

As empresas têm cada vez mais buscado controlar seus processos e comparar seus resultados com os de outras empresas, similares ou não. A área de GP também tem sido cada vez mais demandada a apresentar indicadores de desempenho. Várias pesquisas de mercado vêm sendo feitas, solicitando às áreas de GP indicadores

sobre muitos de seus subsistemas e atividades, como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira, desligamentos, entre outros.

De forma geral, existem três tipos de indicadores: estratégicos, gerenciais e operacionais.

Os estratégicos são os indicadores usados para avaliar os principais efeitos da estratégia considerando os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico.

Os indicadores gerenciais, por outro lado, são aqueles que verificam a contribuição dos setores (gerências ou unidades) e/ou dos macroprocessos organizacionais à estratégia e avaliam se estes setores e/ou macroprocessos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Existem ainda os indicadores operacionais, que servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais visam à melhoria contínua e à busca de excelência.

Na sequência dos capítulos serão apresentados os assuntos abaixo relacionados, sempre com um enfoque prático, objetivando oferecer subsídios para que o profissional de GP consiga avaliar e rever estas atividades em sua empresa:

- O que é Gerenciar;
- Indicadores;
- Indicadores em Gestão de Pessoas.

Ao longo dos capítulos, são propostos exercícios para proporcionar uma consolidação sobre o conteúdo apresentado por meio de uma reflexão sobre a aplicação prática do que foi abordado.

1. O que é Gerenciar

Luiza resolve começar sua jornada compreendendo melhor como funciona um sistema de gestão, o que é, quais são seus objetivos e ferramentas principais. Vamos acompanhá-la.

O Ciclo de Gestão: do planejamento à avaliação

O mundo muda cada vez mais rápido. Os produtos, serviços, o mercado consumidor, a concorrência, as leis que impactam os negócios, as ações de entidades civis, tudo isso influencia os negócios e os resultados alcançados. Para lidar com a incerteza e com a turbulência do mercado, as empresas adotam as mais diversas ferramentas de gestão.

Um método de gestão é uma forma de trabalho que orienta o processo de tomada de decisão. Por meio do estabelecimento das metas e dos meios e ações necessárias para executá-las e acompanhá-las, esse método objetiva garantir a sobrevivência e o crescimento de uma organização.

As empresas não existem de forma isolada. Fazem parte de um conjunto formado por diversos atores, que atuam tanto em seu ambiente interno (líderes e empregados) como externo, como clientes, concorrentes e a sociedade.

As organizações visam obter sucesso e, para tal, precisam utilizar metodologias de planejamento de suas ações em curto, médio e longo prazos. Precisam ainda estabelecer formas de controlar os resultados alcançados, a fim de melhorar continuamente seu processo.

O sucesso de uma organização está relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Adicionalmente, para que haja continuidade nas operações, a empresa deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage.

Considerando seu ambiente interno, as pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas para que possam executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores.

Deve haver também uma mensuração dos resultados em relação a diversos aspectos, tais como: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e de apoio, e fornecedores. Sempre que necessário, medidas corretivas deverão ser implementadas.

Podemos, então, dizer de forma bastante simplificada, que um Sistema de Gestão é constituído de atividades de manutenção e melhoria. As primeiras visam operar a organização (padronização, controle orçamentário, treinamento operacional, supervisão, auditorias, entre outros) e são responsáveis por manter os resultados atuais. As últimas possuem como objetivo aperfeiçoar os sistemas operacionais e incrementar os resultados da organização.

Um dos métodos possíveis para alcançar as metas estabelecidas pela empresa é utilizar o PDCA – Planejar, Executar/Fazer, Verificar e Agir (*Plan, Do, Check e Act*).

O ciclo PDCA: etapas e principais ferramentas

O ciclo PDCA é parte integrante de um sistema de gestão focado na qualidade. Significa, basicamente:

- saber localizar os problemas, estabelecer metas e um plano de ação (*Plan* = Planejar);
- garantir a execução do plano (*Do* = Fazer, executar);
- verificar periodicamente os resultados e a implantação do Plano (*Check* = Verificar);
- adotar ações corretivas, havendo insucesso, e, caso o sucesso seja alcançado, deve-se padronizar e treinar os envolvidos (*Act* = Agir).

A Figura 1 ilustra o Ciclo do PCDA:

Figura 1 – Ciclo do PDCA



Fonte: adaptado de Falconi, 2009

Para que o ciclo do PDCA possa “rodar”, inúmeras são as ferramentas utilizadas, ou seja, muitos são os recursos empregados para coletar, processar e disponibilizar informações

para facilitar a tomada de decisões. São exemplos de ferramentas todas as técnicas da estatística, os gráficos, a pesquisa operacional, técnicas de *benchmarking*, de análise de competitividade, de análise de mercado, entre outras.

Na etapa C do ciclo, do controle/verificação, a empresa consegue acompanhar o desempenho real frente às metas que estabeleceu. Os indicadores são ferramentas que possibilitam este acompanhamento, pois permitem tanto uma comparabilidade interna – do mesmo indicador na mesma empresa ao longo do tempo –, como externa – o mesmo indicador, em outra empresa. Para conseguir este parâmetro externo de sucesso, é cada vez mais comum a busca pela utilização de melhores práticas, a qual denominamos *benchmarking*.

Benchmarking

O termo pode ser definido como um processo contínuo de comparar resultados de uma empresa, utilizando indicadores estabelecidos, com os líderes mundiais do seu negócio, para obter informações que irão ajudar na implementação de ações para melhoria de desempenho.

Uma outra definição, baseada na Fundação Nacional da Qualidade FNQ (2008), é considerar o *benchmarking* como a atividade de comparar os resultados de uma empresa com aqueles alcançados por outras organizações para avaliar o desempenho alcançado e identificar diferenciais favoráveis, que deverão ser mantidos, ou desfavoráveis, que deverão ser tratados. É uma atividade contínua, que pode abranger a comparação de estratégias, produtos, serviços, operações e processos, podendo ser realizada, inclusive, com líderes de outros ramos que não o da organização.

Por meio da utilização do *benchmarking*, podemos comparar processos e práticas entre empresas para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Quando utilizamos o *benchmarking*, nos comparamos com o mercado, olhamos para fora, para nosso entorno, para nossa concorrência e conseguimos aprender por meio de práticas já testadas e consolidadas por terceiros. Para que possamos, contudo, adotar esta prática, precisamos possuir indicadores que nos possibilitem a realização de uma comparação.

2 . Indicadores

Realmente para que uma empresa funcione, ela precisa ter uma forma de gerenciar o que acontece. Para que consigamos observar se o planejamento foi ou não realizado tal como previsto, faz-se necessária a existência de mecanismos de controle, como os indicadores. Mas quais são as características dos indicadores? Quais podem ser utilizados em Gestão de Pessoas? Vamos tentar responder as dúvidas de Luiza.

Medidas de Avaliação: indicadores

Hoje é cada vez mais demandado pelo mercado e pela alta administração que as áreas da empresa possuam indicadores de desempenho. A área financeira, por exemplo, utiliza margem, lucratividade, entre outros; a de marketing avalia seu desempenho por meio de participação de mercado, retenção e satisfação de clientes. A área de tecnologia, por sua vez, tem indicadores como quantidade de chamados atendidos e tempo de demora para o atendimento destes.

A área de Gestão de Pessoas precisa também estabelecer, calcular, acompanhar e analisar seus indicadores. Esta é uma das maiores oportunidades de melhoria nas áreas de GP: a falta de indicadores e de medidas objetivas para comprovar seu desempenho. Assim, é cada vez mais importante que as atividades relacionadas a pessoas sejam tangibilizadas por meio da utilização de indicadores. Seu uso torna possível analisar as práticas atuais, avaliar seu funcionamento e sugerir melhorias, pois tais indicadores demonstram como funcionam os processos e práticas, permitem a identificação do que é bom ou do que é prejudicial à organização e o que não compensa o seu custo.

Os indicadores funcionam como pontos de controle para informar sobre a eficácia e eficiência dos processos. Na maioria das vezes, os indicadores surgem a partir dos dados vindos de banco de dados manuais ou informatizados. Por meio do acompanhamento histórico dos indicadores e comparação destes com o de outras empresas, as atividades de gestão de pessoas podem melhorar continuamente.

A fim de que possam ser realmente úteis, os indicadores devem possuir algumas características, que serão apresentadas na sequência.

Características dos indicadores

Um indicador, para que possa ser considerado eficaz, deve possuir seis características principais: simplicidade, rastreabilidade, acessibilidade, baixo custo, estabilidade e abordagem experimental.

São quatro as características que devemos considerar para que um indicador seja eficaz:

Simplicidade: devem ser de fácil levantamento e compreensão tanto pelos responsáveis pela mensuração como pelos usuários;

Rastreabilidade: os dados devem ser identificados, possibilitando seu registro e manutenção, de modo a permitir a montagem de séries históricas para comparação;

Acessibilidade: devem ser de fácil acesso e coleta, evitando distorções e prazos muito longos para sua obtenção, o que desatualizaria a informação;

Baixo custo: devem ser gerados com o menor custo possível, de forma que este valor seja inferior ao benefício que pode proporcionar;

Estabilidade: a permanência de rotinas deve permitir a montagem de comparações em prazos mais longos;

Abordagem experimental: todo indicador deve ser testado na prática antes de sua implantação em larga escala.

É muito comum dizer que aquilo que não é medido não pode ser gerenciado. Assim, indicadores devem subsidiar ações de melhoria. No entanto, muitas vezes um indicador, isoladamente, nada informa, ou seja, ele deve ser então analisado em conjunto com outros e considerar também, sempre que possível, parâmetros de mercado.

As características acima devem nortear a criação e manutenção de indicadores em todas as áreas da empresa, inclusive em Gestão de Pessoas.

Indicadores em Gestão de Pessoas

A importância de indicadores, tanto dos resultados como das tendências, na gestão do capital humano é um tema cada vez mais relevante e debatido pelos profissionais da área. Os especialistas em Gestão de Pessoas já dispõem de uma série de pesquisas que permitem uma comparação de indicadores relativos a pessoas com outras empresas, do mesmo setor ou não.

Inúmeras são as possibilidades de avaliação que os indicadores proporcionam. Participando de pesquisas realizadas por entidades

externas ou do próprio setor, por exemplo, é possível a empresa saber se sua rotatividade está dentro da média de mercado; se está investindo mais ou menos que o segmento ou o mercado em treinamento e desenvolvimento; quanto o setor demitiu e contratou; entre outras. A análise dos dados possibilita à empresa tomar as melhores decisões e estabelecer metas de acordo com a sua área de atuação.

Várias das atividades de Gestão de Pessoas podem ser melhor compreendidas por meio da análise de indicadores; a estrutura de GP pode possuir indicadores, como suas despesas, estrutura, concentração do orçamento (*headcount*), proporcionalidade de profissionais em GP para o atendimento de toda a força de trabalho da empresa.

Muitas atividades de GP já possuem indicadores comparáveis no mercado, tais como absenteísmo, rotatividade de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, saúde ocupacional e segurança do trabalho, perfil da força de trabalho, entre outras.

Ao utilizarmos indicadores para mensuração destas atividades e compararmos os resultados com o de outras empresas, poderemos tomar várias ações relevantes para a atração e retenção de talentos, melhoria do clima organizacional, das condições de trabalho e da qualidade de vida, desenvolvimento e treinamento da força de trabalho, gestão de custos e satisfação dos empregados.

Possuir indicadores em GP é sinônimo de utilizá-los para um melhor gerenciamento das atividades. Vamos verificar como isso pode ser feito.

3 . Como Utilizar Indicadores em Gestão de Pessoas

Luiza resolve analisar os indicadores sobre Gestão de Pessoas já existentes na empresa. Para que possa planejar de forma adequada o futuro, é importante conhecer o passado e entender o presente, a fim de fazer propostas pertinentes e adequadas ao novo contexto organizacional. Vamos acompanhá-la.

Utilizando Indicadores em Gestão de Pessoas

Luiza começa a levantar informações sobre os indicadores que a empresa hoje já utiliza para identificar aqueles que serão mais úteis para seu aprendizado em um primeiro momento. Descobre, com grande felicidade, que existem métricas de quase todos os subsistemas de GP. Vamos conhecê-las, analisá-las e verificar que ações podem ser tomadas.

Recrutamento e Seleção:

Uma vez que a empresa precisa de pessoas para operar e atingir os resultados e os objetivos traçados, Luiza resolve começar seus estudos compreendendo melhor os indicadores de recrutamento e seleção (R&S), pois sabe que o profissional que atua em GP é muito cobrado para prover à organização de empregados em quantidade, com qualidade, rapidez e baixo custo.

Luiza sabe, contudo, que existem vagas cujo preenchimento é mais fácil e outras que, por características do perfil e dos candidatos,

são mais demoradas de preencher com qualidade. Possuir métricas sobre as atividades de R&S, principalmente de forma histórica, permite que os profissionais de GP atuem de forma mais proativa e consigam, continuamente, melhorar o processo.

Um primeiro índice que Luiza verificou foi a Efetividade do Recrutamento e Seleção (ERS).

O que é ERS (Efetividade do Recrutamento e Seleção)?



É o índice que mede a porcentagem de novos empregados que se mantiveram na empresa após o período de experiência.

Como calcular?



$$\text{ERS} = \frac{\text{Total de pessoas que passaram do período de experiência}}{\text{Total de admitidos no mesmo período}} \times 100.$$

Luiza obteve a informação de que a ERS, a Efetividade do Recrutamento e Seleção, para a vaga de motorista, no mês anterior ao seu ingresso, foi de 50%. Ela ficou apreensiva com este resultado.

E você, o que acha de a efetividade para esta vaga ter sido de 50% no mês passado? Como você interpreta esta informação?



A análise deste índice permite dizer que metade dos empregados que foram contratados para este cargo não permaneceram na empresa após o período de experiência. Apesar de ter ficado apreensiva, Luiza resolveu verificar qual foi o comportamento deste índice ao longo dos últimos seis meses para identificar se a efetividade padrão do recrutamento e seleção é esta mesma ou se pode ter ocorrido algum fenômeno atípico no último mês que tenha levado a este resultado.

As informações históricas, ao longo dos últimos seis meses, seguem retratadas na Tabela 1, bem como o resultado acumulado deste período:

Tabela 1 – Efetividade do Recrutamento e Seleção - Cargo Motorista

Mês	Admitidos no período	Passaram do período de experiência	ERS
Mês 1	40	16	40,00%
Mês 2	30	15	50,00%
Mês 3	30	18	60,00%
Mês 4	40	22	55,00%
Mês 5	10	6	60,00%
Mês 6	40	20	50,00%
Acumulado	190	97	51,05%

Luiza percebe que o indicador do mês anterior está dentro do

padrão dos últimos seis meses e bem próximo ao resultado acumulado do período. O que isso pode significar?

Para que serve o indicador Efetividade do Recrutamento e Seleção (ERS)?



As atividades de Recrutamento e Seleção devem prover a empresa de pessoas, no tempo, qualidade e quantidade necessárias. Também pode alertar sobre a dificuldade de recrutamento de mão de obra qualificada no mercado.

Uma das interpretações possíveis é que trata-se de uma vaga de difícil preenchimento, talvez por falta de profissionais qualificados e disponíveis no mercado. Mas pode também significar que as fontes de recrutamento utilizadas não estão adequadas, ou ainda apontar para a necessidade de rever as técnicas de seleção utilizadas no processo.

Você percebe outros fatores que podem ocasionar um índice de Efetividade do Recrutamento e Seleção (ERS) tal como o encontrado? Quais seriam eles?



Luiza achou este índice muito baixo, ou seja, ela acredita que existe muito espaço para melhoria da efetividade do recrutamento e seleção da empresa, mas preferiu não concluir nada neste momento, pois considerou complicado chegar a alguma conclusão utilizando apenas os números internos da organização, já que cada mercado tem um padrão de funcionamento e indicadores que lhe são característicos. Infelizmente, Luiza não possui indicadores do mercado de transportes ou de outras empresas similares com os quais possa se comparar. Ela gostaria de poder fazer um *benchmarking* dos índices encontrados em sua empresa com o de empresas similares, para identificar se o resultado encontrado traduz uma realidade do setor ou se existem melhores práticas nestas atividades que ela possa aprender e utilizar em sua empresa.

Uma vez que não dispõe de parâmetros externos para comparação, Luiza resolveu verificar um outro indicador interno de Efetividade do Recrutamento e Seleção, o tempo de Preenchimento da Vaga (PV), para ver se consegue compreender melhor o assunto.

O que é o Preenchimento da Vaga (PV)?



É o índice que mede a porcentagem de novos empregados que se mantiveram na empresa após o período de experiência.

Como calcular?



$$PV = \frac{\text{Total de dias corridos gastos para preenchimento de vagas}}{\text{Total de vagas preenchidas em um determinado período.}}$$

Luiza identificou que o tempo médio para o Preenchimento da Vaga (PV) de algumas posições em aberto no mês de outubro foi:

Tabela 2 – Total de dias corridos gastos para o preenchimento de 4 vagas

Vaga	Dias corridos para o preenchimento da vaga
Vaga 1 - Motorista	10 dias
Vaga 2 - Inspetor	5 dias
Vaga 3 - Gerente Financeiro	12 dias
Vaga 4 - Motorista	15 dias
Total de 4 vagas	42
PV Total = 10,50	
PV do cargo de motorista = 12,5	

Luiza se pergunta se o índice de Preenchimento da Vaga de motorista encontrado, 12,5, é ou não adequado.

Para que serve o índice de Preenchimento da Vaga (PV)?



É um indicador da produtividade dos serviços de Recrutamento e Seleção por meio da análise do tempo dispendido para recrutar, selecionar e admitir um empregado. Em conjunto com o índice de Efetividade, é um fator decisivo para o planejamento das ações desta estratégia de Gestão de Pessoas.

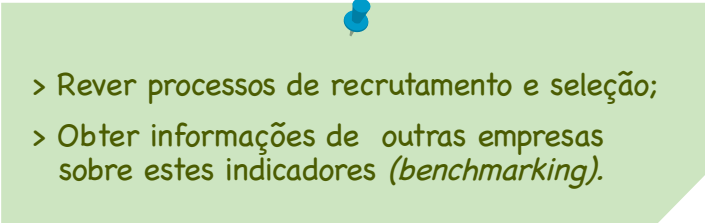


O que você acha do índice de 12,5 para preencher a vaga de motorista? Como você interpreta esta informação de forma isolada, ou seja, apenas este índice? E se considerar também o índice de ERS, que mede a efetividade do recrutamento e seleção, você manteria a mesma interpretação?

Luiza entende que, quanto menor o tempo para o preenchimento das vagas, melhor para o requisitante; contudo, é importante considerar também o índice de Efetividade do Recrutamento e Seleção (ERS). Neste caso específico, percebemos que cerca de metade das pessoas contratadas não é efetivada após o período de experiência. De nada adianta um processo de recrutamento e seleção ser rápido mas não efetivo, ou seja, a rapidez do processo pode ocasionar uma diminuição nos padrões de qualidade para o preenchimento da vaga, o que traz impactos que devem ser considerados.

Como base na análise destes dois indicadores, Luiza já anota duas atividades que deverá realizar.

Figura 2 – Lista de Atividades de Luiza

- 
- > Rever processos de recrutamento e seleção;
 - > Obter informações de outras empresas sobre estes indicadores (*benchmarking*).

Agora, com mais noção sobre os resultados das ações de recrutamento e seleção, e compreendendo o grande volume destas, Luiza quer entender um pouco melhor os resultados relacionados à admissão e em que volume as admissões ocorrem na empresa.

Continuando com seus estudos para melhor compreensão da empresa, Luiza resolve entender melhor o volume de admissões mensal (AD). Entre outros aspectos que quer verificar, pretende identificar se existe alguma sazonalidade nas admissões.

O que é o AD (Admissões)?



É o índice que serve para medir o percentual de profissionais admitidos (de fora da empresa), em relação ao quadro de pessoal em um determinado período.

Como calcular?



$$AD = \left(\frac{\text{Admitidos}}{\text{Efetivo Total}} \right) \times 100.$$

Luiza obtém as informações apresentadas na Tabela 2 e é informada que, na empresa em que atua, o Efetivo Total compreende o somatório de empregados CLT, estagiários e *trainees*.

Tabela 3 – Exemplo de Índice de Admissões (Mensal e Média)

Mês	Admitidos no período	Passaram do período de experiência	ERS
Mês 1	500	50	10,00%
Mês 2	499	40	8,02%
Mês 3	480	36	7,50%
Mês 4	502	42	8,37%
Mês 5	510	14	2,75%
Mês 6	504	44	8,73%
Média	499,17	37,67	7,55%

Para que serve o índice de Admissões (AD)?



Pode ser usado como suporte aos objetivos organizacionais e decisões estratégicas. A série histórica que compara produtividade X crescimento previsto do negócio e quadro de pessoal é um poderoso instrumento de análise, apoiando também decisões de remuneração variável. Além disso, este índice mostra as flutuações da força de trabalho, indicando momentos de crescimento, estabilidade ou retração da organização.



O que você acha dos percentuais de Admissão (AD)? Como você interpreta esta informação de forma isolada, ou seja, apenas este índice? E se considerar também os índices de Recrutamento e Seleção já vistos até agora? Nesse caso você manteria a mesma interpretação?

Luiza é favorável ao recrutamento interno e ao oferecimento de oportunidades de crescimento para os empregados. Ela acredita que são dois fatores fundamentais para atração e retenção de pessoal e servem ainda como fatores de motivação e melhoria de clima organizacional. Resolve então verificar como é a mobilidade dos empregados em sua nova empresa.

Ao consultar o índice de Mobilidade Interna (MOB) ao longo dos últimos seis meses, observou que este era nulo, ou seja, nenhuma das vagas em aberto foi preenchida por candidatos internos.

O que é o MOB (Mobilidade Interna)?



É um indicador utilizado para medir a porcentagem de vagas preenchidas pelo público interno.

Como calcular?



$$\text{MOB} = (\text{Empregados candidatos aprovados} / \text{Vagas preenchidas}) \times 100.$$

Luiza identificou, nesta informação, uma oportunidade de melhoria porque percebeu a possibilidade de criação de oportunidades de carreira para os empregados baseada no recrutamento interno.

Para que serve o MOB (Mobilidade Interna)?



Este indicador ajuda avaliar a política de encarreiramento e o quanto as empresas estão formando e preparando seu quadro, o que pode representar retenção e motivação do pessoal.

Olhando alguns dos indicadores isoladamente, Luiza poderia pensar que a empresa está em fase de expansão, porém, ao considerar também os índices de recrutamento e seleção já analisados, ela percebe que a necessidade de investigar melhor o assunto a fim de montar um quadro mais exato da situação. Para complementar as informações que possui até agora, ela resolve verificar os indicadores de absenteísmo e de desligamento da empresa.

Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal:

Luiza sabe que muitos são os índices relacionados às entradas e saídas de pessoal, ou seja, podemos tentar entender o assunto de várias formas diferentes, dependendo de quais são os nossos objetivos.

Felizmente ela obtém várias informações sobre o assunto, o que permite que realize várias análises diferentes e complementares. A Tabela 4 apresenta as primeiras informações que obteve:

Tabela 4 – Desligamentos (Mensal e Médio)

Desligamentos							
Mês	Quadro Pessoal	Total (Det)*		Por justa causa (Decj)**		Sem justa causa (Desj)***	
		Valor	%	Valor	%	Valor	%
Mês 1	500	36	7,20	2	0,40	34	6,80
Mês 2	499	48	9,62	2	0,40	46	9,22
Mês 3	480	31	6,46	1	0,21	30	6,25
Mês 4	502	38	7,57	2	0,40	36	7,17
Mês 5	510	29	5,69	1	0,20	28	5,49
Mês 6	504	21	4,17	1	0,20	20	3,97
Média	499,17	33,83	6,78	1,50	0,30	32,33	6,48

(DEt)* – Desligamentos totais

(DECj)** - Desligamentos com justa causa

(DEsj)*** - Desligamentos sem justa causa

Mas o que significam estas informações, estes índices de Desligamento (DE), se pergunta Luiza.

O que são os índices de Desligamentos (DE)?

São indicadores que apresentam o percentual de empregados que se desligaram da empresa em um determinado período, em comparação com o efetivo total (número de empregados efetivos). Podem ou não discriminar desligamentos por justa causa.



Como calcular?



$DEt = (\text{Desligamentos} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

$DECj = (\text{Desligamentos por Justa Causa} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

$DEsj = (\text{Desligamentos sem Justa Causa} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$



O que você acha dos percentuais de desligamento encontrados? Como você interpreta esta informação de forma isolada, ou seja, apenas estes índices? E se considerar também os índices de Recrutamento e Seleção e Admissão já vistos até agora, você manteria a mesma interpretação?

Luiza ficou animada com o fato de os desligamentos por justa causa representarem apenas um percentual pequeno da quantidade de desligados. Achou, contudo, que os desligamentos totais são significativos e que devem gerar custos diretos e indiretos para a empresa que precisam ser identificados, mensurados e acompanhados. Com tantos desligamentos, é possível compreender um pouco melhor os índices de R&S e Admissão encontrados: muitos desligamentos geram necessidade constante de recrutar, selecionar e admitir. Ela resolve então olhar a rotatividade de pessoal, para entender a movimentação de entradas e saídas em conjunto.

Tabela 5 – Rotatividade de Pessoal (Mensal e Média)

Mês	Quadro Pessoal	Admitidos	Desligamentos Total (Det)*	Rotatividade
Mês 1	500	50	36	8,60%
Mês 2	499	40	48	8,82%
Mês 3	480	36	31	6,98%
Mês 4	502	42	38	7,97%
Mês 5	510	14	29	4,22%
Mês 6	504	44	21	6,45%
Média	499,17	37,67	33,83	7,16%

O que é o RO (Rotatividade)?

É o índice que serve para medir o percentual da equipe que se renova em um dado período. Mensura a quantidade de entradas e saídas da empresa em um tempo determinado, considerando o efetivo total da empresa.



Como calcular?

$$MRO = \{[(\text{Admitidos} + \text{Demitidos}) / 2] / \text{Efetivo Total}\} \times 100$$



Luiza lamentou, uma vez mais, não possuir indicadores externos para melhor compreender estas informações, mas achou o índice de Rotatividade de pessoal (RO) muito alto, principalmente porque muitas das admissões são para repor pessoas que foram desligadas logo depois de completarem o período de experiência.

Para que serve o RO (Rotatividade)?



Altos índices de rotatividade e também de absenteísmo podem indicar que algo não está bem nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho, que, por sua vez, poderão ser fatos geradores de acidentes do trabalho, doença profissional, reclamações trabalhistas, greves, perda de talentos, perda de clientes, perda de mercado, entre outros. Uma rotatividade alta pode ainda significar que o mercado está aquecido, isto é, com demanda por profissionais. A rotatividade é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção e na política de retenção.

E você, o que acha do índice de Rotatividade (RO) encontrado? O que pode estar provocando um número tal como o encontrado por Luiza?



Luiza prefere, antes de analisar as informações sobre Rotatividade (RO), identificar, dentre os desligamentos ocorridos, quantos ocorreram por iniciativa do empregado, ou seja, qual foi o índice de Evasão (Ev).

O que é Evasão (Ev)?



É o índice que mede, percentualmente, o número de empregados que se demitem voluntariamente da empresa, seja qual for o motivo.

Como calcular?



$$Ev = \left(\frac{\text{Desligamentos Voluntários}}{\text{Efetivo Total}} \right) \times 100.$$

Luiza se assustou um pouco com o número obtido, pois, ao analisá-lo, chegou à conclusão de que a maior parte dos desligamentos ocorre por iniciativa do empregado e, muitos deles, logo após o período de experiência. Além dos pontos relacionados a um recrutamento e seleção feitos de forma muito rápida e talvez não tão adequada, ela começa a se perguntar quais seriam os outros fatores que poderiam contribuir para a geração deste alto índice de desligamentos voluntários.

Tabela 6 – Percentual de Evasão (Mensal e Média)

Desligamentos Voluntários			
Mês	Quadro Pessoal	Valor	Percentual de Evasão
Mês 1	500	34	6,80%
Mês 2	499	46	9,22%
Mês 3	480	29	6,04%
Mês 4	502	36	7,17%
Mês 5	510	27	5,29%
Mês 6	504	10	1,98%
Média	499,17	30,33	6,08%

E você, o que acha do índice de Evasão (Ev)? Que fatores podem estar contribuindo para o resultado encontrado?



Para que serve o Ev (Evasão)?

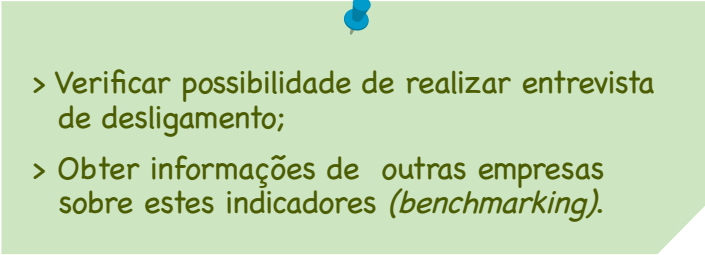


Serve para acompanhar o nível de competência e investimento que a empresa está perdendo, avaliar como está a retenção do Capital Humano/Intelectual e também como anda a imagem institucional da empresa. Pode ainda servir como referência no acompanhamento e avaliação estratégica da retenção de pessoal, assim como na implantação de planos e programas preventivos para evitar perda indesejável de profissionais.

De todas as informações que Luiza coletou sobre os desligamentos, esta foi a que mais chamou sua atenção. Outro questionamento que ela se faz é se os números apresentados são reais, pois sabe que, em algumas empresas, o resultado deste indicador pode ser distorcido devido à existência de negociações entre empresas e empregados que estão se desligando para transformar demissões voluntárias em involuntárias. Tal fato, além de distorcer os indicadores, leva a um aumento nos custos dos desligamentos.

Com base nas novas análises que realizou, Luiza já acrescenta mais duas atividades em sua programação.

Figura 3 – Lista de Atividades de Luiza

- 
- > Verificar possibilidade de realizar entrevista de desligamento;
 - > Obter informações de outras empresas sobre estes indicadores (*benchmarking*).

A rotatividade, independentemente da causa, impacta as atividades da empresa, pois se o quadro de pessoal é instável, isto pode causar perda de identidade corporativa e prejudicar processos já estabilizados, trazendo à organização como um todo problemas de instabilidade e, conseqüentemente, piores resultados gerais.

Há que se pensar em obter índices de *benchmarking* para um setor que possibilitem a identificação de índices aceitáveis de rotatividade (equilíbrio entre saídas e entradas).

Como não dispõe de nenhuma informação externa sobre rotatividade, Luiza resolve analisar também como é o Absenteísmo (AB) na empresa.

O que é o Absenteísmo (AB)?



É o índice que mede o nível de faltas do quadro de pessoal. Pode ser calculado em um dado mês (dias úteis em um mês = padrão de 22 dias) ou em períodos anuais (dias úteis em um ano = padrão 22 dias x 12 meses).

Como calcular?



$$AB = \left[\frac{\text{Total de Faltas}}{(\text{Dias Úteis} \times \text{Efetivo Total})} \right] \times 100.$$

Foi informada que o índice de Absenteísmo (AB) é constante na empresa, sendo 1,27% o último percentual encontrado. Ao longo do último mês, entre faltas justificadas ou não, foram 140 ausências.

Para que serve o Ev (Evasão)?



Acompanha as faltas ao trabalho, de maneira justificada ou não. É tão importante quanto o índice de rotatividade, pois faltar ao trabalho significa redução na carga horária de trabalho.

Luiza se preocupa um pouco mais. A quantidade de desligamentos é alta e os empregados que ainda permanecem apresentam uma quantidade de faltas significativa. Como a empresa faz para conseguir continuar operando, diante de um cenário de pessoal tão aquém do necessário ao desempenho de suas atividades é um ponto que merece ser investigado.

A atenção de nossa especialista de GP é então direcionada para a quantidade de horas extras, pois diante deste cenário, a expectativa é que seja alta, pois o pessoal “estável” tem que redobrar seus esforços para cumprir as atividades previstas que não estão sendo realizadas por causa das ausências (faltas) e da rotatividade (entradas e saídas de pessoal), que “freia” o ritmo normal por conta da necessidade de aprendizagem dos novos funcionários.

Remuneração:

Diante desse cenário, Luiza resolve direcionar seu olhar para os indicadores relacionados a horas extras, tanto sua relação com as horas normais, como seu custo para a empresa.

O que é o Horas Extras (HE)?



É o índice que mede a representatividade das horas extras em relação às horas normais.

Como calcular?



$HE = (\text{horas extras} / \text{homens horas trabalhadas}^*) \times 100.$

*Homens Horas Trabalhadas (HHT) = Número de trabalhadores x 8 horas/dia x Número de dias trabalhados no período considerado.

Luiza obteve então a informação de que o índice de Horas Extras (HE) da empresa é de 25%.

O que você acha deste percentual? O que pode estar provocar um número tal como o apresentado pela empresa? Que impactos podem decorrer desta situação?



Este valor, além de alto, certamente custa muito caro, em muitos sentidos. Infelizmente, contudo, pelos outros indicadores já apresentados e analisados, como por exemplo pessoas desligadas após período de experiência, quantidade de desligamentos e de faltas, Luiza não fica tão surpresa assim. Com o quadro de pessoal aquém do necessário e com a grande quantidade de faltas, as pessoas que restam têm que absorver uma maior quantidade de trabalho, o que pode gerar estresse, fadiga, queda na

produtividade, acidentes de trabalho e uma maior rotatividade. Luiza quer agora verificar o custo destas horas extras para a empresa para poder quantificar o “prejuízo” e verificar a margem que tem para realizar propostas para diminuir este custo.

O que é o Custo de Horas Extras (CHE)?



Este índice mede a porcentagem de horas extras em relação à folha de salários nominais.

Como calcular?



$$\text{CHE} = (\text{Valor Pago em Horas Extras} / \text{Total Folha de Pagamento}) \times 100.$$

Infelizmente não foi possível o acesso ao Custo de Horas Extras (CHE) neste momento, pois lhe faltaram informações tanto sobre o valor pago em horas extras, como sobre o total da folha de pagamento. Esta análise vai ficar para um outro momento.

Para que serve o Ev (Evasão)?



Estes indicadores dão subsídio para análise sobre: equilíbrio entre o volume de trabalho e o efetivo total da empresa, custos de reestruturações e impactos no clima organizacional. Horas extras acarretam, além de custos diretos em folha de pagamento, custos indiretos e, portanto, não tão percebidos, como: energia elétrica, telefone, alimentação, locomoção, etc. Ainda causam, pelo excesso de trabalho, a perda de produtividade advinda da fadiga, aumento dos erros pela perda de atenção, aumento do risco de acidentes de trabalho, estresse, doenças e diminuição da criatividade, entre outros.

E você, tem ideia do Custo de Horas Extras (CHE) de sua empresa? Que tal utilizar o espaço abaixo para calculá-lo?



Relações Trabalhistas e Sindicais:

Lembrando do grande volume de entradas e saídas de pessoal, Luiza agora volta sua atenção para a quantidade de reclamações trabalhistas contra a empresa. Identificar quais são os índices relativos aos Processos Trabalhistas apresentados pela empresa é o próximo ponto a ser investigado por ela.

O que são índices de Processos Trabalhistas (PTbac e PTbap)?



São indicadores que medem a quantidade de reclamações trabalhistas em relação ao número de empregados em determinado espaço de tempo.

Como calcular?



$PTbac = (\text{Homem-Processos Trabalhistas Acumulados} / \text{Efetivo Total}) \times 100$

$PTbap = (\text{Homem-Processos Trabalhistas Recebidos no Período} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

Luiza foi informada que, em setembro, houve uma taxa de 1,5% de novas reclamações. Considerando, contudo, o período de janeiro a setembro, a taxa acumulada de reclamações foi de 17%. Ela considerou a taxa alta, mas como ainda desconhece o novo segmento, não tem informações sobre o que ocorre em outras empresas similares para poder chegar a uma conclusão sobre o assunto.

Para que serve o Ev (Evasão)?



Eles têm como objetivo apresentar informações para uma gestão estratégica e proativa das Relações Trabalhistas e Sindicais. A avaliação dos resultados destes índices demonstra o número de Homens x Processos Trabalhistas movidos por empregados ou ex-empregados, contra a empresa, com relação ao Efetivo Total.

Que ações preventivas a área de GP pode adotar/ desenvolver para evitar processos trabalhistas?



A via administrativa também é uma alternativa para evitar processos trabalhistas. Indique riscos e oportunidades em adotá-los.

Outro índice que Luiza gostaria de analisar, que seria complementar ao anterior mas não está disponível no momento, é Valor Médio do Passivo Trabalhista (VPTb).

O que é o Valor Médio do Passivo Trabalhista (VPTb)?



É um índice que apresenta a relação percentual do valor gasto com passivo trabalhista e a folha de pagamento (salário nominal)

Como calcular?



$$\text{VPTb} = \frac{\text{Total de Despesas com Processos Trabalhistas}}{\text{Total da Folha de Pagamento}}$$

Luiza acha muito importante a quantificação monetária de qualquer indicador sempre que possível, pois é sempre muito útil, na hora de conversar com os gestores, como argumento quando sugerir alguma modificação de processo ou de comportamento.

Para que serve o Ev (Evasão)?

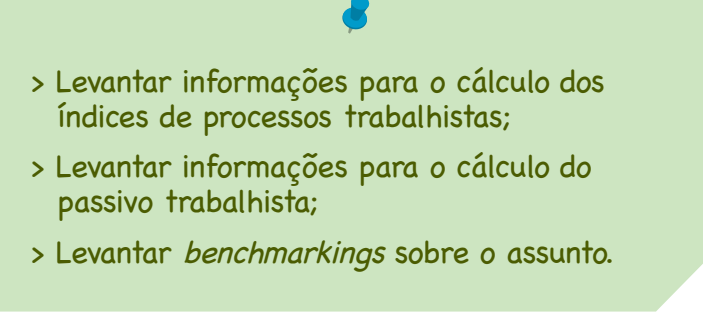


Este indicador mensura a relação entre o passivo trabalhista e o custo da folha de pagamento.

Esse indicador é crítico e denota, muitas vezes, políticas de gestão de pessoas inadequadas ou dificuldades em estabelecer relações sindicais mais produtivas.

Luiza cada vez mais percebe que trabalho não faltará, pois existem muitas oportunidades de melhoria nos processos. Anota, então, mais alguns pontos em sua lista de atividades futuras.

Figura 4 – Lista de Atividades de Luiza

- 
- > Levantar informações para o cálculo dos índices de processos trabalhistas;
 - > Levantar informações para o cálculo do passivo trabalhista;
 - > Levantar *benchmarkings* sobre o assunto.

Treinamento e Desenvolvimento:

A atenção de Luiza se volta agora para as atividades de treinamento e desenvolvimento. Considerando o grande volume de admissões e a significativa taxa de desligamentos, seria de se esperar que houvesse um considerável investimento da empresa para capacitar seu pessoal novo, sem contar a necessidade de atualização / requalificação de sua força de trabalho mais antiga. Contudo, observando os índices de reclamação de clientes, absenteísmo e horas extras, parece complicado que um quadro de pessoal cujo quantitativo está aquém do mínimo necessário para a adequada execução das atividades diárias ainda tenha tempo disponível para ser capacitado. De qualquer forma, Luiza resolve tirar a dúvida com os números.

A primeira informação que obtém é que o índice de Treinamento (TR) é de 2%, ou seja, se a empresa tiver 100 empregados, apenas dois deles receberam treinamento nos últimos seis meses, número bastante baixo.

O que é o TR (Treinamento)?



É um índice utilizado para medir a quantidade de pessoas treinadas em relação ao efetivo total.

Como calcular?



$TR = (\text{Número de treinados} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

Luiza até gostaria de verificar a distribuição das horas de treinamento de acordo com cada um dos grupos profissionais de empresa, mas o número de treinandos foi tão baixo que ela achou de pouca valia se aprofundar no assunto neste momento.

Para que serve o índice de Treinamento (TR)?



Ele pode ser utilizado no planejamento do tempo de dedicação em T&D, apoiando as decisões sobre a participação de empregados nos programas de educação e aprendizagem. Ao analisar a média, é preciso identificar se o treinamento foi destinado, de forma adequada, aos diversos grupos profissionais da empresa.

Um outro índice cujo acompanhamento é relevante e complementar ao anterior é o que informa a média de Horas de Treinamento (HTD).

O que é o HTD (Horas de Treinamento)?



É um índice que mede a quantidade de horas produtivas utilizadas para a realização de atividades de treinamento.

Como calcular?



$HTD = \text{Somatório de Horas com Treinamento} / \text{Horas trabalhadas}^*.$

*Normalmente horas trabalhadas assume um valor padronizado: dia = 8 horas; Semana = 40 horas; Mês = 176 horas; Ano = 2122 horas.

Na empresa de Luiza, este índice é de 0,02%, ou seja, praticamente inexistente. Que falta faz ter um *benchmarking* para poder entender melhor a realidade do mercado, pensa Luiza.

Para que serve o HTD (Horas de Treinamento)?



Este indicador representa o número médio de horas de T&D para cada empregado. A análise deste indicador, em conjunto com o índice de Treinamento e o de Investimento em T&D, poderá dar suporte nas negociações com as áreas clientes sobre Planos de Desenvolvimento para a força de trabalho, visando prepará-los para o presente e o futuro.

Além do índice de Treinamento (TR) e o de Horas de Treinamento (HTD), Luiza costuma acompanhar também o Investimento em T&D (TD), pois acredita que são informações complementares, melhor compreendidas em conjunto.

O que é o TD (Investimento em T&D)?



É um índice que mede a porcentagem do valor investido nas atividades de treinamento e desenvolvimento, em relação ao total da Folha de Pagamento (salário nominal).

Como calcular?



$$TD = (\text{Investimento T\&D} / \text{Total de Remuneração}) \times 100.$$

Que itens podem entrar no cálculo do investimento em treinamento e desenvolvimento, se pergunta Luiza? É muito comum nestes casos considerar como custo o valor pago pelo treinamento (quando externo, o valor da inscrição, e, quando interno, o valor do instrutor, do material didático, do aluguel do

local, do *coffee break* etc.), acompanhado de despesas de viagem e hospedagem no caso de o curso acontecer em local diferente do domicílio. Há empresas que chegam a considerar as horas não trabalhadas neste custo.

Infelizmente, neste momento, Luiza não teve acesso a este índice (TD), nem às informações que permitiriam que ela mesma fizesse este cálculo.

Para que serve o TD (Investimento em Treinamento)?



Objetiva complementar a análise do investimento em treinamento e seu impacto nos resultados da empresa. Demonstra também o nível de investimento no desenvolvimento dos empregados.

E você, em sua empresa, acompanha algum índice de treinamento e desenvolvimento? Caso acompanhe, como você interpreta os resultados encontrados por Luiza? Caso não acompanhe, por que você não o faz?



Luiza resolve continuar sua análise buscando algum indicador relacionado a encarecimento a fim de entender melhor as oportunidades de crescimento existentes na empresa.

Encarreamento:

Quando falamos em desenvolvimento, logo pensamos em crescimento profissional, na quantidade de promoções. Para conhecer como isso ocorre na empresa, Luiza efetua o levantamento das informações necessárias para o cálculo do índice de Crescimento Profissional.

O que é índice de Crescimento Profissional (CP)?



É um indicador para medir a quantidade de profissionais que evoluíram profissionalmente na empresa.

Como calcular?


$$CP = \left(\frac{\text{Total de Empregados Promovidos}}{\text{Efetivo Total}} \right) \times 100.$$

Após levantar as informações necessárias, ela chega à conclusão de que este índice, ao longo do último ano, foi 0. Considerando os demais indicadores analisados até o momento, tais como índice de treinamentos, de rotatividade, de absenteísmo e de horas extras, entre outros, Luiza não se espanta com o resultado encontrado. Acredita, cada vez mais, que poderá contribuir muito na nova empresa, com propostas de fácil e rápida implantação, que podem gerar redução de custos, melhoria da produtividade e no clima organizacional.

Para que serve o CP (Crescimento Profissional)?



A análise deste indicador deve ser feita em conjunto com o índice de Mobilidade Interna. Pode-se ter uma visão ampliada, por ramo de atividade, de como e quanto as empresas estão formando e preparando seu quadro de pessoal para enfrentar os desafios da competitividade e da transformação exigida no atual mundo dos negócios.



E você, em sua empresa, acompanha algum índice de crescimento de pessoal? Caso acompanhe, que comparação você faria entre o índice de sua empresa e o encontrado por Luiza? Caso não acompanhe, aproveite o espaço abaixo para efetuar estes cálculos.

Além de coletar informações para verificar as possibilidades de crescimento dos empregados na empresa, importante também é verificar aspectos ligados às condições de trabalho, ou seja, a saúde e segurança dos empregados, que é a próxima atividade de Luiza.

Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho:

Para concluir seu diagnóstico inicial sobre os resultados de algumas das práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa, é hora de verificar índices de acidentes e de tempo de afastamento dos empregados envolvidos em ocorrências deste tipo. A preocupação com a saúde e segurança da força de trabalho é um ponto muito importante e Luiza quer dedicar seus esforços em proporcionar melhorias, caso sejam viáveis.

O primeiro índice que observou foi a frequência dos acidentes de trabalho (ATb), tanto com como sem afastamento.

O que é ATb (Acidente de Trabalho)?



É um indicador para medir a frequência de acidentes de trabalho, considerando os acidentes como um todo (ATb) ou separando os que aconteceram com afastamento (ATbc) e sem afastamento (ATbs).

Como calcular?



$ATb = (\text{Acidentes do Trabalho} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

$ATbc = (\text{Acidentes do Trabalho com afastamento} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

$ATbs = (\text{Acidentes do Trabalho sem afastamento} / \text{Efetivo Total}) \times 100.$

O índice de Acidentes encontrado (ATb) foi de 4%, sendo 3% com afastamento. Uma vez mais Luiza não dispõe de referências externas para avaliar adequadamente se este pode ser considerado um percentual alto em relação ao mercado; em seu emprego anterior, este índice era zero. Considerando, contudo, o histórico da empresa ao longo do último semestre, o número é praticamente constante.

Para que serve o CP (Crescimento Profissional)?



Eles relacionam o número total de acidentes do trabalho (caracterizados pela legislação trabalhista) com afastamento, com o número de dias potencialmente trabalhados no período. Para a gestão da saúde organizacional, é fundamental a análise dos resultados por ramo de atividade e porte de empresa, pois há características diferenciadas em cada segmento, além do aprofundamento das causas destas ocorrências.

Para o gestor e decisor, esse índice é muito importante, pois permite avaliar dados de contexto (externo e interno) do trabalho que auxiliam na identificação de questões de saúde pública e de prevenção familiar, como por exemplo fatores higiênicos

do ambiente e hábitos alimentares, entre outros. Podem ainda ser associados às condições de trabalho e trazer insumos para a aplicação do PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – NR7), prevenindo riscos à saúde do trabalhador. Como parte deste programa está a realização obrigatória de exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função, entre outros.

Para tentar entender melhor o impacto destes afastamentos, o próximo passo é verificar o Tempo Médio de Afastamento (TA) gerado pelos 3% de afastamentos ocorridos.

O que é Tempo de Afastamento (TA)?



É um indicador para aferir a quantidade de dias produtivos perdidos em relação aos dias trabalhados.

Como calcular?



$$TA = \text{Total de Dias de Afastamento} / (\text{Total de Dias Trabalhados no Período} \times \text{Efetivo Total}).$$

O Tempo Médio de Afastamento (TA) encontrado por Luiza foi de 0,91%, um índice que, aparentemente, não pareceu alto, porém, sem ter referência externa. Ao agregarmos esta informação às altas taxas de rotatividade, absenteísmo, horas extras etc., temos mais um indício de que a empresa não está funcionando em sua capacidade total, ou seja, possivelmente perdas na produtividade estão ocorrendo.

O alto índice de reclamação dos clientes comprova que as perdas na produtividade podem ser também em termos da qualidade do serviço prestado aos clientes.

Para que serve o Tempo de Afastamento (TA)?



Este indicador ajuda a avaliar as perdas decorrentes de dias de trabalhos perdidos, o que impacta diretamente na produtividade e faturamento da empresa, além de sobrecarregar o pessoal que necessita aumentar sua carga de trabalho para suprir estas faltas. Além disso, também pode ser usado na elaboração do PCMSO e servir de subsídio para a definição de campanhas e outras ações da área de Gestão de Pessoas.

Estariam estes acidentados afastados pelo INSS ou foram acidentes mais brandos, que não demandaram um afastamento superior a 15 dias, pergunta-se Luiza. Esta dúvida só poderá ser esclarecida analisando o índice de empregados afastados pelo INSS (INSS).

O que é INSS?



É um indicador utilizado para medir o número de afastados por mais de 15 dias em relação ao efetivo da empresa.

Como calcular?



$$\text{INSS} = (\text{Afastados INSS} / \text{Efetivo total}) \times 100.$$

Luiza esperava encontrar um número próximo a 3%, porém surpreendeu-se ao encontrar praticamente o dobro deste percentual, ou seja, 5,5%. A única interpretação que pode dar, visto já haver calculado a quantidade de acidentados com afastamentos, foi que as categorias profissionais que atuam em sua nova empresa são alvo frequentes de doenças profissionais. Como fazer para evitar este percentual tão alto, indaga Luiza.


Para que serve o Tempo de Afastamento (TA)?



Este indicador relaciona o número de dias perdidos por doença ocupacional e/ou acidentes de trabalho em relação ao número de dias normais potencialmente trabalhados durante o período. Os acidentes do trabalho e as doenças ocupacionais com afastamento devem ser acompanhados de perto pelo gestor de GP, pois estão diretamente ligados a ausências remuneradas ao trabalho, impactando de diversas maneiras os resultados da empresa, acarretando: redução de faturamento, aumento das despesas, além de perda humana e social. Com a identificação das causas recorrentes, podem ser adotadas medidas preventivas. Serve ainda para identificar a gravidade dos afastamentos e pode contribuir para a melhoria das atividades de Saúde Ocupacional e na elaboração do PCMSO.

Para fazer uma melhor análise, Luiza anota que deverá obter estas informações segmentadas por grupos de cargo e por cargo, para verificar a melhor forma de atuar nesta situação, pois algumas medidas retratadas no PCMSO dependem do cargo que os funcionários ocupam.

Figura 5 – Lista de Atividades de Luiza



> Levantar informações para o cálculo dos índices de afastamento pelo INSS por cargo e grupo de cargo.

Luiza achava que seu trabalho de análise de indicadores já havia chegado ao fim, porém a empresa disponibilizou uma série de outras informações, relativas aos indicadores operacionais, que ela nunca havia nem visto nem ouvido falar.

Indicadores Operacionais:

As primeiras informações relativas aos Indicadores Operacionais que Luiza obteve diziam respeito a acidentes de trânsito.

Tabela 7 – Indicadores de Acidentes de Trânsito

Índices*	Valores
ATr	500
ATrsv	100
ATrcv	400
ATrco	400
ATrcc	400
ATrsc	0

*ATr = N° de Acidentes de Trânsito

ATrsv = N° de Acidentes sem vítimas ATrcv = N° de Acidentes com vítimas

ATrco = N° de Acidentes com óbito

ATrcc = N° de Acidentes com culpa

ATrsc = N° de Acidentes sem culpa

O primeiro sentimento veio à mente de Luiza foi de insegurança. Como fazer para entender estes números tão estranhos? O que eles significam? Como a área de Gestão de Pessoas pode utilizá-los? Resolveu, então, estudar o assunto para compreendê-lo melhor.

Sua primeira ação foi buscar uma definição de acidente. Depois de muita leitura e estudos, encontrou uma definição da RioÔnibus que lhe pareceu adequada. Um acidente é um evento que envolve terceiros e que costuma interromper a viagem, gera Registro

Interno de Ocorrência e/ou Boletim de Ocorrência e pode ou não ter vítimas.

São considerados acidentes: colisões com ou sem vítimas; lesões corporais (por queda no interior, ter o corpo ou parte dele preso à porta, quedas ao entrar ou ao sair do veículo); e atropelamentos. Assaltos e vandalismos com ou sem vítimas são exceções e não devem ser computados como acidentes.

O que são ATr (Acidentes de Trânsito)?



São indicadores usados para medir a representatividade dos acidentes de trânsito em relação à quilometragem percorrida (total).

Como calcular?



$ATr = (N^{\circ} \text{ de Acidentes} / \text{KM percorrida}) \times 1.000.000.$

A fórmula permite variações, podendo haver uma maior especificação do tipo de acidente:

$ATrsv = N^{\circ} \text{ de Acidentes sem vítimas}$

$ATrcv = N^{\circ} \text{ de Acidentes com vítimas}$

$ATrco = N^{\circ} \text{ de Acidentes com óbito}$

$ATrcc = N^{\circ} \text{ de Acidentes com culpa}$

$ATrsc = N^{\circ} \text{ de Acidentes sem culpa}$

Luiza continuou sem entender muito os números absolutos, porém conseguiu perceber que a maior parte dos acidentes que ocorreram tiveram vítimas e óbitos.

Para que serve o ATr (Acidente de Trânsito)?



A análise das circunstâncias e das consequências dos vários tipos de acidentes permite definir meios de reduzir tanto sua frequência como sua gravidade. As estatísticas são necessárias para se ter uma avaliação correta da magnitude do fenômeno, e para se poder fixar objetivos quantitativos e medir os resultados efetivamente obtidos. Este indicador também pode orientar ações de desenvolvimento e capacitação dos empregados envolvidos.

Os índices de acidentes refletem a imagem pública do setor, ou seja, a imagem da qualidade na prestação de serviços e por isso deve ser item de pauta/agenda de toda a empresa, de todos os setores, como por exemplo:

- **Alta Direção:** para monitorar toda a prestação de serviços e definir metas para as demais áreas;
- **Área de Manutenção:** para verificar causas e analisar processos e procedimentos adotados;
- **Área de Operação:** para identificar pontos comuns nas rotas, examinando pontos de atenção nos trajetos e vias públicas;
- **Área de Gestão de Pessoas:** para articular demais indicadores de GP, fornecer dados adicionais para uma análise mais completa e propor programas e campanhas preventivos em sua área de atuação e em conjunto com Saúde e Segurança.

Com base nas informações sobre acidentes encontradas por Luiza, que práticas de Gestão de Pessoas você acha que poderiam ser mobilizadas para melhorar o resultado encontrado?



Além de perceber, uma vez mais, a necessidade de obter informações de outras empresas para comparar os resultados obtidos sobre este assunto, Luiza constata que ações voltadas à capacitação da força de trabalho, um melhor direcionamento nos processos de recrutamento e seleção, o oferecimento de possibilidades de carreira, entre outras atividades de GP, poderiam influenciar os números encontrados.

Luiza procurou, na sequência, informações sobre as Reclamações de Clientes (RC).

O que é o RC (Reclamações de Clientes)?



É um índice utilizado para aferir o nível de insatisfação dos passageiros transportados.

Como calcular?



$$RC = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de reclamações/ passageiros transportados incluindo gratuidade}}{\text{}} \right) \times 100.$$

Luiza ficou bastante interessada por este indicador, pois representa o olhar do cliente sobre o trabalho realizado. O atendimento ao cliente, independentemente do ramo de atuação da empresa, é um dos fatores mais importantes para o sucesso e a continuidade dos negócios e deve ser alvo dos trabalhos de todos os setores, inclusive o de Gestão de Pessoas. Ela se perguntou também sobre a fonte utilizada para captar as reclamações dos clientes, pois sabe da importância de os dados serem acessíveis, sistemáticos, críveis e baseados em critérios claros. Foi informada que os mesmos procediam da Central de Relacionamento com o Cliente (CRC) da empresa, responsável pelo atendimento aos clientes, e ficou satisfeita com a procedência da informação.

O Índice de Reclamações de Clientes (RC) que lhe foi informado foi de 25%, ou seja, a cada 100 passageiros transportados, 25 estão insatisfeitos com o serviço prestado.

E você, tem ideia do Índice de Reclamações de Clientes (RC) de sua empresa? Que atividades da área de GP podem ajudar a manter um índice mais baixo do que o encontrado por Luiza?



Para que serve o ATr (Acidente de Trânsito)?



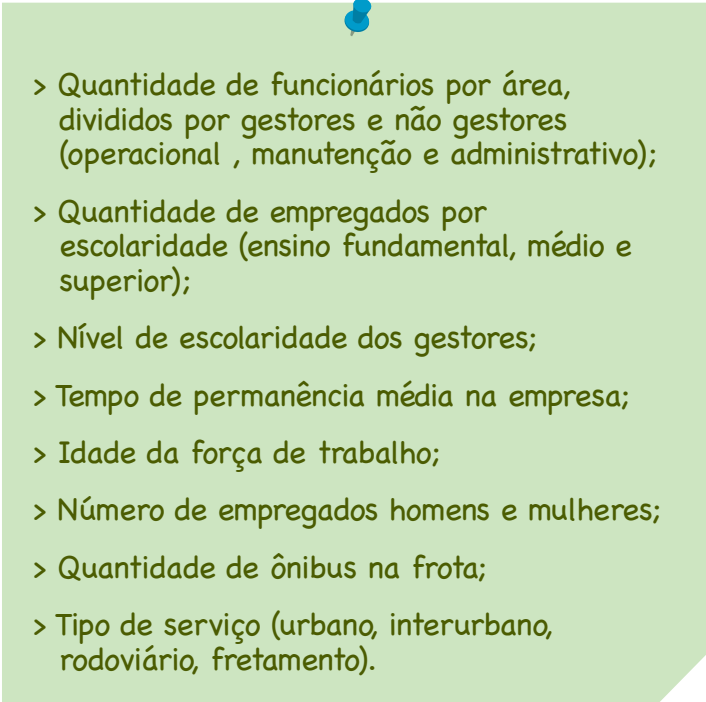
A análise deste indicador pode orientar as ações no sentido de corrigir as deficiências da qualidade dos serviços. Descobrir os pontos fortes e fracos de sua marca facilita as decisões estratégicas mercadológicas, além de orientar ações voltadas à seleção e capacitação de pessoal.

Luiza já havia identificado a necessidade de rever os processos de recrutamento e seleção, e agora, depois de conhecer este outro índice, acredita que também precisa rever o processo de treinamento atual.

Perfil dos Recursos Humanos:

Luiza sentiu falta de algumas informações mais genéricas sobre o perfil da força de trabalho para subsidiar uma melhor análise e compreensão dos indicadores. Anota, então, as informações que deverá também levantar:

Figura 6 – Lista de Atividades de Luiza

- 
- > Quantidade de funcionários por área, divididos por gestores e não gestores (operacional , manutenção e administrativo);
 - > Quantidade de empregados por escolaridade (ensino fundamental, médio e superior);
 - > Nível de escolaridade dos gestores;
 - > Tempo de permanência média na empresa;
 - > Idade da força de trabalho;
 - > Número de empregados homens e mulheres;
 - > Quantidade de ônibus na frota;
 - > Tipo de serviço (urbano, interurbano, rodoviário, fretamento).

Obtendo mais detalhes sobre o perfil dos empregados, além de uma análise mais rica dos indicadores observados, Luiza poderá direcionar melhor os investimentos nas atividades de GP mais relevantes para seu público-alvo.



Você partilha da ideia de Luiza de que as informações sobre o perfil do quadro funcional são relevantes para as práticas de GP? Como podem ser utilizadas para direcionar nossas atividades?

Considerações Finais

Ufa, pensou Luiza. Hora de arregaçar as mangas e começar a trabalhar! Os indicadores levantados certamente serão direcionadores muito úteis de seu tempo e energia. Luiza pensa até em fazer uma seleção dos indicadores mais relevantes para apresentar aos gestores da empresa. Mas essa é uma ideia a ser amadurecida.

A utilização de indicadores de desempenho em atividades de GP vem crescendo. Apesar disso, ainda é comum profissionais estranharem sua utilização quando o assunto são as pessoas.

Os indicadores, além de proporcionarem uma visão histórica dos resultados das atividades, permitem ainda a comparação com os índices encontrados em outras empresas. Isso é muito importante, pois permite identificar como a área de GP tem desempenhado suas atividades. Muitas vezes podemos achar que o nosso desempenho está aquém do que esperávamos (de acordo com parâmetros internos), porém, podemos descobrir que o mercado como um todo apresenta um indicador similar, o que permite uma interpretação e uma ação diferenciadas.

Os indicadores servem para acompanhar as atividades e devem ser utilizados para melhorar processos e atingir melhores resultados. O objetivo nunca deve ser medir por medir, mas sim medir para agir, para ajudar a empresa a alcançar os resultados que pretende.

Abaixo seguem alguns pontos importantes que devem ser considerados na atuação da área de Gestão de Pessoas:

- a)** A GP tem que estar alinhada às estratégias dos negócios da empresa;
- b)** A GP tem que entender, atender, antecipar e superar as necessidades dos clientes internos;
- c)** A GP tem que ser um centro de resultados financeiros e sociais, mas ser principalmente alinhado às necessidades dos outros gestores;
- d)** A GP tem que ampliar credibilidade da área dentro da empresa a partir da mensuração e dos impactos que causam aos resultados da empresa;
- e)** A GP precisa comparar os resultados obtidos com as melhores práticas do mercado, buscando melhoria contínua, utilizando linguagem concreta, objetiva e universal;
- f)** A GP precisa lembrar que um indicador isolado não tem valor real, mas quando analisado em conjunto dá direção clara para melhoria no desempenho.

Nosso objetivo aqui, em linhas gerais, foi apresentar alguns indicadores que podem ser utilizados em Gestão de Pessoas. Muitos outros existem e também podem ser usados, por decisão da empresa e dos objetivos de sua utilização.

Saiba Mais

- O trabalho “Resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica” de Beatriz Lacombe faz um levantamento e análise das propostas encontradas na literatura para avaliação e mensuração de resultados da área de RH. Para consultá-lo, acesse: <http://www.eaesf.fgvsp.br/interna.aspx?Pagid=DLMJMMTJ&ID=296>
- A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) disponibiliza um curso gratuito bastante interessante do Modelo de Excelência da Gestão Versão 2009. Para consultá-los, acesse: <http://www.fnq.org.br/site/458/default.aspx>
- O Sextante Brasil, além de realizar pesquisas sobre indicadores em GP, disponibiliza também algumas matérias sobre o assunto. Para consultá-las, acesse: <http://www.sextantebrasil.com.br/imprensa.html>

Bibliografia

FALCONI, Vicente. O aprendizado da gestão. Disponível em http://www.indg.com.br/falconi/request_artigos.asp?id=14. Acesso em agosto de 2009.

_____. Gerenciamento pelas diretrizes. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ECKERSON, Wayne. Ten Characteristics of a Good KPI. Disponível em: <http://www.tdwi.org/publications/display.aspx?ID=7114>. Acesso em: 10 ago. de 2009.

SOARES, Caio M. Becker Soares. Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

VALLADARES, Paulo S. D. de Almeida. Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

WANDERLEY, Ana Valeria M. Concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos de Engenharia. Marseille: Université Aix-Marseille III, Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme, Centre de Recherches Retrospectives de Marseille, 1998. 82p. DEA Diss. em Inteligência Competitiva.



Universidade Corporativa do Transporte

www.uct-fetranspor.com.br