

# Aula 14

## Indicadores de desempenho em gestão do capital humano

### Objetivos da aula:

Os objetivos desta aula visam fazer com que você adquira alguns indicadores de desempenho em gestão do capital humano.

Ao final desta aula, você deverá estar apto a compreender como certos indicadores de desempenho podem favorecer significativamente na gestão do capital humano das empresas.

O principal motivo para o estudo do tema dos indicadores de *performance* na gestão de pessoas é o fato de se saber que, não há como os profissionais de recursos humanos sobreviverem sem parâmetros mínimos de avaliação de seu próprio trabalho. Indicadores de *performance* contribuem no processo de comunicação entre gestores e todo o *staff*.

Segundo Pomi et alii (2002), todos nós defendemos idéias, princípios, crenças, valores e posicionamentos. Para isso, investimos tempo, energia, conhecimento e nos aplicamos na construção das organizações, da sociedade e da vida.

E qual o valor de tudo isso?

Será que estamos conseguindo formar pessoas que contribuam social e eticamente, que construam relações de cidadania, e

conseqüentemente, uma sociedade mais humana, mais equilibrada, mais consciente de si mesma, e de sua auto-responsabilidade como parte de um ecossistema maior?

Dentro do mundo dos negócios, vemos que executivos de linha e de *staff* têm buscado incessantemente o valor agregado por suas contribuições e por suas produções. Isto também é uma realidade para a gestão de recursos humanos, em quaisquer empresas, com segmentos de negócios, e com fins lucrativos ou não.

Por este motivo, é que hoje em dia tornou-se essencial a compreensão do real valor das contribuições humanas. É cada vez mais natural a consciência de que são as pessoas que constroem e sustentam as organizações. Contudo, pode-se observar que existe uma conexão entre qualidade de pessoas, qualidade de lideranças e qualidade dos resultados financeiros e sociais das empresas.

Num mundo economicamente globalizado, altamente competitivo, rápido e digital, repleto de intensas transformações, de pressões por redução dos custos, e por melhoria na qualidade dos bens e serviços produzidos, as empresas necessitam de um profundo conhecimento de suas forças e fraquezas, assim como das de seus concorrentes.

Buscam também conhecer as melhores práticas do mercado local, regional e internacional, não só do segmento de seu negócio, mas principalmente do mercado em geral, além da busca por referências confiáveis para suportar decisões estratégicas, para se ter disponível um painel de informações inteligentes na gestão de valores, a partir de interpretações simultâneas e sincronizadas, pois isto é, sem dúvida, extremamente vital para a sobrevivência, manutenção, crescimento e melhoria nas organizações.

Conforme a descrição de Pomi (2002), quem for capaz de conhecer e medir o seu próprio desempenho, comparando seus resultados, e identificando os pontos de melhoria para se empreender ações de

transformação, estará permeando o ciclo das **Melhores Práticas**, as quais gerarão mudanças significativas, estimulando a criatividade, ao identificar inovações tecnológicas, para que se desenvolva pessoas que compartilhem aprendizados, com o sentido de aprofundar a comunicação, e agregar valor aos profissionais e às organizações.

## 1. Como desenvolver o tema da avaliação

A área de recursos humanos, assim como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar o atendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando para isso alinhada às estratégias dos negócios da corporação.

Sendo assim, o departamento de recursos humanos como centro de resultados, deve procurar atuar no alinhamento com os gestores de negócios, compartilhando poder, fundamentado na ética e na geração de resultados financeiros e sociais, tendo como princípios norteadores de gestão:

- A construção de empresas saudáveis;
- A geração de oportunidades de trabalho;
- A criação de espaços para a criatividade dos funcionários;
- A valorização da aprendizagem e do desenvolvimento técnico e humano; e
- A efetiva contribuição social.

Mensurar dados quantitativos e qualitativos no campo de gestão de pessoas tem deixado de ser um mito. A maior efetivação dentro desta área encontra fundamentação nas ciências humanas, e também essencialmente uma sustentação nas ciências exatas.

Este indicador permite que a área de recursos humanos possa ampliar sua comunicação e credibilidade dentro das empresas e, principalmente, seu impacto nos resultados organizacionais.

E por meio de critérios, pode-se observar que, o grande diferencial de uma organização no mercado, também é a possibilidade de se comparar resultados que indiquem uma orientação de potencialização destas organizações.

Segundo Pomi (2002), com o irreversível processo da globalização e o crescimento da presença de investidores internacionais (de diferentes culturas e diferentes negócios) em nosso país, tornaram-se necessários uma série de instrumentos que permitam uma linguagem concreta, objetiva e universal, que comuniquem os resultados e estratégias das empresas dentro da área de gestão do capital humano.

Quando se fala em indicadores de desempenho, é importante ressaltar que um indicador isolado não possui um valor real, entretanto, quando vários indicadores são analisados, podem dar direções claras para a melhoria de desempenho e valor agregado. Porém, existem relações dinâmicas e virtualmente ilimitadas entre os indicadores empresariais.

## **2. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano**

Segundo os dados utilizados na Pesquisa Brasileira – *Benchmarking* em Gestão do Capital Humano, do Saratoga Institute Brasil<sup>1</sup> (POMI et alii: 2002), os indicadores aparecem agrupados em grandes áreas, tais como:

### **2.1 Eficácia organizacional**

Os indicadores desta área podem ser considerados num espectro maior, como parte dos indicadores econômicos brasileiros. E devem ser relacionados ao desempenho dos cenários macroeconômicos do país em seus diversos ramos de atividade.

---

<sup>1</sup> Disponível em [www.saratogainstitute.com](http://www.saratogainstitute.com)

A relação entre a gestão empresarial e a gestão dos recursos humanos demonstra o quanto a gestão do capital humano agregou de valor às empresas, e identifica possíveis problemas e oportunidades de melhoria.

Os indicadores que usualmente fazem parte desta área, referem-se às receitas, ao custo + despesa operacional, à lucratividade, ao retorno do investimento nas pessoas, ao *Human Capital Value Added*, ao Custo de Terceirização e ao *Human Economic Value Added* – HEVA.

O faturamento, custo + despesas operacionais, e lucratividade *per capita*, são considerados indicadores financeiros básicos para se avaliar a evolução e projeção das metas entre as empresas. São eles que reportam ao passado, mas quando inter-relacionados aos dados de pessoas ganham dimensões de compreensão dos **porquês**, e da maneira pela qual os resultados foram atingidos.

Assim sendo, a integração dos indicadores é fundamental para um mapeamento do quadro organizacional.

## 2.2 Estrutura de RH

Nesta área, os indicadores estão relacionados mais diretamente com o setor de recursos humanos, suas despesas, sua estrutura, serviços, remuneração, níveis e categorias de seus profissionais, quantidade de usuários atendidos pelos recursos humanos, etc.

Ela também é que provê informações sobre o valor e a contribuição dos profissionais de recursos humanos, bem como o seu posicionamento, enfim, ajuda a diagnosticar se os recursos humanos estão estruturados apenas para realizar funções operacionais, ou para participar das decisões estratégicas da empresa. Sinaliza ainda se a equipe de recursos humanos é formada por pessoas de alta competência, se recebe os investimentos necessários ao

próprio desenvolvimento, se está atualizada, se atua como líder de mudança, como orientadora de inovações, e impulsionadora do valor humano e dos negócios.

## **2.3 Remuneração**

Os indicadores desta área avaliam as estratégias e os sistemas de recompensa como alianças de médio e longo prazo. Entendemos que a transformação dos modelos de gestão organizacional necessita, especialmente, passar pelos sistemas de recompensa e reconhecimento, ou seja, que a remuneração variável dos executivos seja consequência de ações concretas em atração, desenvolvimento, preservação de talentos, trabalho em equipe, criação de ambiente saudável, de compartilhamento e de compromisso com os resultados econômicos, financeiros e sociais. Seus indicadores são:

- Remuneração em relação às receitas e às despesas operacionais;
- Remuneração variável comparada à remuneração total;
- Participação em resultados que implicam no custo total de pessoal ou na lucratividade;
- Benefícios em relação à remuneração.

## **2.4 Benefícios**

A área de benefícios complementa o tema remuneração total, e nos permite analisar o sistema de recompensa praticado em sua totalidade. Políticas e sistemas de remuneração e benefícios competitivos no mercado são necessários, mas devem ser equilibrados, pois se de um lado afetam a capacidade de retenção de talentos das empresas, de outro devem assegurar o retorno do resultado de seus negócios.

Além disso, teorias e experiências nos dizem que a recompensa não é um fator motivacional, e várias pesquisas demonstram que grande parte dos profissionais escolhe as empresa (ou delas sai), principalmente pela liderança, pelas oportunidades de desenvolvimento, carreira, significado do trabalho, clima, imagem, valores e cultura organizacionais.

A análise dos indicadores desta área, e as decisões para se mudar os planos das empresas devem sempre verificar o impacto nos custos e na satisfação de sua força de trabalho.

Os indicadores desta área são:

- Custo de benefícios em relação às receitas;
- Despesas, custo de saúde em relação ao custo de benefícios;
- Custo de benefícios *per capita*;
- Custo de saúde *per capita* de todas as categorias profissionais;
- Custo de previdência privada, etc.

## 2.5 Absenteísmo e rotatividade

Esta área chama a atenção para dois fatores muitas vezes controlados pela empresa de forma simplista e operacional, mas que são fontes de análise dos custos e do clima organizacional, ou seja, da possibilidade de ganhos reais de produtividade, a partir de ações estratégicas na atração e na retenção de talentos.

- Absenteísmo: defini-se como ausências não programadas ao trabalho;
- Rotatividade de pessoal: define-se como a relação existente entre as admissões e os desligamentos ocorridos (voluntários e involuntários).

Estes itens geralmente caminham em paralelo.

Altos índices de rotatividade de pessoal podem indicar problemas salariais e de benefícios, problemas nas relações e/ou nas condições de trabalho que, por sua vez, poderão gerar acidentes e ou doenças profissionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de clientes, perda de mercado, entre outros. Podem, também, demonstrar o **grau de oxigenação** da empresa.

É necessário encontrar-se, de fato, o equilíbrio entre a manutenção das pessoas e a captação de novos profissionais, o que significa preservar a cultura organizacional e incorporar certas inovações.

Todos os indicadores desta área devem ser analisados, considerando-se os ramos de atividade e os grupos profissionais, para que se possa compreender o impacto econômico-financeiro do seu capital humano, nos resultados dos negócios.

Nesta área os principais indicadores são:

- Absenteísmo;
- Rotatividade de pessoal;
- Total de desligamentos;
- Desligamentos voluntários;
- Desligamentos involuntários;
- Custo de desligamentos.

## **2.6 Recrutamento e seleção**

A área de recrutamento e seleção de pessoal existe para prover à empresa de pessoas no tempo, dando qualidade e quantidade necessárias aos objetivos a serem alcançados, a um custo competitivo. Precisa-se ser bastante competente e flexível para, rapidamente, ser capaz de identificar, atrair, selecionar e contratar os melhores profissionais do mercado de trabalho, tendo em vista, atualmente, a velocidade da *internet* para a tomada dos processos seletivos.

O aproveitamento interno deve acontecer sempre em função de transferências, promoções, desligamentos, etc., objetivando-se, assim, melhor a possibilidade de se alocar profissionais, dando-lhes mais oportunidades de se desenvolverem adequadamente.

O recrutamento e a seleção devem ser planejados estrategicamente para se dar suporte aos objetivos organizacionais. Se o crescimento da empresa é, por exemplo, de 5% ao ano, o esforço do departamento de recursos humanos deve ser direcionado no sentido de prover pessoal para que se apóie esta expansão dos negócios.

## **2.7 Educação e aprendizagem – treinamento e desenvolvimento**

Na maioria das empresas, educação é uma das funções de recursos humanos que tem recebido maior atenção, análise, expectativa e cobrança de resultados. A necessidade de se manter e de se ampliar o capital intelectual exige estratégias contemporâneas e altas somas de investimento em desenvolvimento humano que, por sua vez, devem criar competência, agregar valor para os clientes, gerar novos negócios, e obter o retorno do investimento financeiro desejado.

Para uma operação eficaz em um ambiente de mudanças, é preciso muito aprendizado; e os recursos humanos têm recebido a incumbência de liderar na criação da *learning organizations*. Além disso, os empregados se sentem satisfeitos quando vivenciam oportunidades de aprendizado e de crescimento contínuo dentro da sua empresa.

As empresas podem comparar a grandeza de seus investimentos quando os correlacionam, percentualmente, às suas receitas obtidas.

## **2.8. Saúde ocupacional**

Esta área relaciona os indicadores de saúde ocupacional e segurança do trabalho, principalmente, os de acidentes do trabalho e de doença ocupacional.

Independentemente de quem seja a responsabilidade pela saúde ocupacional e segurança do trabalho, em recursos humanos, e/ou em outras áreas, a gestão preventiva de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais deve ser um objetivo primário dos gestores da organização em função da preservação da vida saudável, aumento da produtividade, conseqüente redução de despesas, de horas pagas e não trabalhadas e, fundamentalmente, por todos os aspectos humanos e sociais envolvidos nesta questão.

Ambientes saudáveis são necessários para a preservação da dignidade humana, viabilizando a produtividade, qualidade e sobrevivência no mundo dos negócios.

É importante refletir intensamente acerca da saúde das pessoas que as empresas contratam, e de como são suas condições de saúde quando retornam ao mercado de trabalho.

## **2.9 Relações trabalhistas**

Já esta área tem o objetivo de apresentar informações para uma gestão estratégica e pró-ativa das relações trabalhistas e sindicais, não só em relação à força de trabalho própria, mas também com relação aos profissionais terceirizados.

É fundamental compreender as influências do cenário socioeconômico-político e da gestão de pessoas em relação aos valores e princípios organizacionais, tendo em vista a aplicação e retorno dos investimentos, distribuição de resultados, clima, cultura

e saúde organizacional, ambiente de confiança e compromisso, perfazendo negociações claras e éticas.

## **Perfil dos recursos humanos**

Segundo Pomi (2002), esta área traça um perfil das pessoas, do capital humano das empresas, sendo, portanto, fundamental a análise dos resultados por certas categorias profissionais, a saber: por profissional especialista, administrativo e operacional.

Cada vez mais, se torna importante que as empresas conheçam profundamente sua força de trabalho – seus clientes internos –, e, desta forma possam, de fato, oferecer sua melhor estrutura.

Estratégias e ações envolvendo comunicação empresarial, *marketing* interno e responsabilidade social, precisam estar correlacionadas à diversidade e às características da força de trabalho com base em certas habilidades e competências para se poder traçar planos de sucessão e a fim de se direcionar investimentos em desenvolvimento.

Estes indicadores são fundamentais na leitura dos resultados organizacionais, pois complementam o entendimento de cada área abordada, anteriormente, nos itens acima.

---

Em todos os estudos e experiências comprovados com base na metodologia de indicadores de desempenho em gestão de pessoas, do Saratoga Institute, pudemos constatar que os melhores resultados financeiros crescentes, em longo prazo, são os das empresas que têm um conjunto de valores e princípios fundamentados na ética e na cidadania.

As estruturas de recursos humanos mais enxutas e eficazes obtêm força e substância na automação de seus processos, bem como na

terceirização dos serviços administrativos.

Veremos em nossa próxima aula, o desenvolvimento das pessoas e os aspectos da educação corporativa. Até lá, então!

## Referências Bibliográficas

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente, 3.<sup>a</sup> ed., 2002, pp.11-34.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos talentos.* São Paulo: Makron Books, 2002.

*Harvard Business Review.* Gestão do conhecimento. Trad.: SERRA, Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Harvard Business Review.* Gestão do conhecimento tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POMI, Rugenia Maria et alii. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, vol. 1*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Vários Autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 3ª. ed., 2002.

## **Bibliografia Complementar**

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Fernando; MINETTO, Cláudio. e-Culture. *Revista Virtual CanalRH*, n. 2. São Paulo: janeiro de 2002.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.