

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARINA PÉRICO

**UMA ABORDAGEM SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS
HUMANOS NA GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

CRICIÚMA

2014

MARINA PÉRICO

**UMA ABORDAGEM SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS
HUMANOS NA GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Fabrício Machado Miguel

CRICIÚMA

2014

MARINA PÉRICO

**UMA ABORDAGEM SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS
HUMANOS NA GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fabrício Machado Miguel – Esp. - Orientador

Prof. Wagner Blauth – Esp. - Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, a quem agradeço pela vida e pela saúde, e por estar presente em todos os momentos da minha vida, me ajudando a superar todos os obstáculos encontrados no caminho.

Aos meus pais, em especial a minha mãe, minha joia rara, pela educação, honestidade e pelos ensinamentos transmitidos.

Ao meu irmão, por toda ajuda concedida durante esta jornada.

Aos meus colegas do curso, pela amizade, pelas dificuldades acadêmicas e conhecimentos compartilhados durante o curso.

A todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento e ensinamentos transmitidos.

Ao meu orientador, por colocar seus conhecimentos à disposição e dedicar uma parte de seu tempo na orientação deste trabalho.

A UNESCO, por proporcionar a realização de um sonho meu.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta graduação, o meu profundo obrigado!

“Se você não mensura, você não sabe se está indo para frente, para trás ou para lugar nenhum.”

Aubrey Daniels (1984)

RESUMO

PÉRICO, Marina. **UMA ABORDAGEM SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO.** 2014, 70 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar como os indicadores de Recursos Humanos auxiliam na gestão de uma empresa de confecção do Sul de SC. Diante disso, para alcançar o objetivo deste trabalho o método utilizado foi a pesquisa descritiva, cujos procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica onde se explanou o assunto com base na visão de autores, apresentando alguns indicadores, suas funções, fórmulas para o cálculo e modelos e o estudo de caso que foi realizado em uma empresa de confecção, onde foi demonstrado os indicadores utilizados pela mesma e suas fórmulas para cálculo, consta também neste trabalho um quadro que evidencia a classificação quanto a natureza quantitativa e qualitativa, processos-chave e categoria de todos os indicadores apresentados. Quanto à abordagem do problema utilizou-se a análise qualitativa. Como resultado deste, verificou-se que o setor de Recursos Humanos da empresa pesquisada participa do planejamento estratégico da empresa e possui objetivos estratégicos à alcançar na gestão de pessoas e através do uso de indicadores de RH é possível alcançar estes objetivos, pois permite a empresa medir e quantificar os resultados em relação às metas e com isso tomar melhor as decisões relacionadas à área de pessoal. Pessoas são o grande diferencial das empresas, a conscientização disso e uma gestão estratégica de Recursos Humanos permite um acompanhamento mais detalhado e uma maior importância às pessoas que nela trabalham, e com isso é possível as empresas aumentarem seus lucros e tornarem-se mais competitivas no mercado em que atuam.

Palavras-chave: Indicadores de Recursos Humanos. Gestão estratégica de Recursos Humanos. Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Porque investir nas pessoas?	16
Quadro 2 – Fases evolutivas na gestão de pessoal.....	18
Quadro 3 – Práticas desfavoráveis e tendências na gestão de pessoas	20
Quadro 4 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas	23
Quadro 5 – Aspectos essenciais de indicadores.....	26
Quadro 6 – Aspectos – chave para a gestão do capital humano	27
Quadro 7– Fórmula cálculo número médio de empregados	30
Quadro 8 – Fórmula cálculo variação do número de empregados.....	30
Quadro 9 – Fórmula cálculo proporção de estagiários ou <i>trainees</i>	31
Quadro 10 – Fórmula cálculo do absentismo.....	32
Quadro 11 – Fórmula cálculo índice de admissão	32
Quadro 12 – Fórmula cálculo da proporção de empregados por sexo.....	32
Quadro 13 – Fórmula cálculo <i>turnover</i>	34
Quadro 14 – Fórmula cálculo salário médio por empregado.....	35
Quadro 15 – Fórmula cálculo remuneração média por empregado	36
Quadro 16 – Fórmula cálculo custo médio por RH.....	36
Quadro 17 – Fórmula cálculo retorno médio por empregado	36
Quadro 18 – Fórmula cálculo receita média por empregado	37
Quadro 19 – Fórmula cálculo lucro líquido por empregado.....	37
Quadro 20 – Fórmula cálculo custo de alimentação por empregado	37
Quadro 21 – Fórmula cálculo percentual de treinamento sobre o lucro	38
Quadro 22 – Fórmula cálculo proporção real x previsto.....	38
Quadro 23 – Fórmula cálculo custo de T&D por empregado	39
Quadro 24 – Fórmula cálculo tempo médio de preenchimento de vagas	40
Quadro 25 – Fórmula cálculo índice de preenchimento de vagas no prazo.....	40
Quadro 26 – Fórmula cálculo percentual sobre os salários	40
Quadro 27 – Fórmula cálculo percentual sobre a folha de pagamento	41
Quadro 28 – Fórmula cálculo percentual sobre os salários	41
Quadro 29 – Fórmula cálculo índice em eventos de T&D	41
Quadro 30 – Fórmula cálculo crescimento percentual médio dos salários	42

Quadro 31 – Fórmula cálculo crescimento percentual aumentos legais	42
Quadro 32 – Fórmula cálculo crescimento percentual aumentos espontâneos	42
Quadro 33 – Aspectos gerais focados nas afirmativas positivas.....	46
Figura 1 – Organograma da empresa	50
Quadro 34–Divisão da área de RH	51
Quadro 35–Classificação dos indicadores apresentados.....	56
Figura 2 –Ciclo de participação do RH no PE	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AR	Avaliação de Reação
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EUA	Estados Unidos da América
IFT	Índice de Felicidade no Trabalho
PE	Planejamento Estratégico
PPR	Plano de Participação nos Resultados
PT	Participação nos Treinamentos
RH	Recursos Humanos
SC	Santa Catarina
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 RECURSOS HUMANOS	15
2.1.1 Evolução na área de Recursos Humanos	17
2.1.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos	21
2.2 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	24
2.2.1 Indicadores de Desempenho: Quantitativos e Qualitativos	29
2.2.1.1 Indicadores Demográficos	30
2.2.1.2 Indicadores Financeiros	35
2.2.1.3 Indicadores Operacionais	39
2.2.1.4 Indicadores das Necessidades de Treinamento	43
2.2.1.5 Avaliação de Desempenho	43
2.2.1.6 Clima Organizacional	45
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	47
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	47
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	48
4 ESTUDO DE CASO	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	49
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	49
4.3 MISSÃO	51
4.4 VISÃO	51
4.5 VALORES	51
4.6 INDICADORES DE RH UTILIZADOS PELA EMPRESA ANALISADA	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
APÊNDICES	62

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CASO	63
APÊNDICE B – PERGUNTAS LEVANTADAS NA ENTREVISTA.....	66
ANEXOS	68
ANEXO A – MODELO DE PESQUISA DE CLIMA.....	69
ANEXO B – MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	70

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, que tratará dos indicadores de recursos humanos. Apresenta-se também os objetivos gerais e específicos da pesquisa, bem como sua justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado da moda é um mercado que sofre constantes mudanças em seu cenário. Para se manterem em evidência, as empresas deste setor devem estar sempre atentas e acompanhar as tendências de moda do momento.

No Brasil, o Estado de Santa Catarina é reconhecido nacionalmente como um polo gerador de moda, devido à grande quantidade de indústrias de confecção concentradas no estado, principalmente na região sul e norte, onde é notória a presença de muitas empresas deste ramo.

Os grandes empresários sul-catarinenses deste segmento vêm trabalhando para desenvolverem cada vez mais suas empresas, o que torna a concorrência acirrada. Para se manterem neste mercado altamente competitivo é necessário dedicar tempo e disposição, acompanhar os ciclos do negócio e os cenários, é fundamental as empresas terem um controle de toda sua cadeia produtiva, medir suas vendas, faturamento, liquidez, lucro operacional, produção e satisfação do cliente e principalmente valorizar seus colaboradores, pois são eles os principais personagens de uma história de sucesso, por isso, a cada dia é constante a busca pela mão-de-obra qualificada neste setor, o que aumenta a preocupação dos empresários em manter seus capitais intelectuais e a necessidade de possuir um RH interno altamente qualificado e estratégico.

As empresas que mostrarem capacidade de transformar as estratégias em ações, de atuar com visão global, de transformar dificuldades em oportunidades, e principalmente de valorizar e manter os seus colaboradores estarão mais premissas em obter sucesso, pois essas condições são essenciais para alcançar a excelência empresarial. Para que isso aconteça a gestão de pessoas precisa se

deslocar para um posicionamento estratégico, ou seja, adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas com métodos de avaliar e valorizar os “ativos intangíveis”, conhecimento, habilidades e atitudes, aprendizado, capacidade gerencia, capital intelectual, capital humano e talentos empresariais, pois são os recursos mais importantes para o sucesso de uma organização, principalmente no setor de confecção da região sul de SC, onde o mercado é amplo e competitivo. Isso se faz possível com o uso de indicadores de RH, que são dados ou informações utilizados para medir, compreender e controlar um processo e ainda avaliar seus resultados, bem como contribuir para definição de suas metas de desempenho.

Os indicadores são alguns dos passos que uma empresa deve buscar rumo a uma cultura organizacional de planejamento que seja orientada por resultados.

Diante disso, tem-se o seguinte problema exposto: Como os indicadores de RH podem auxiliar na gestão de uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar como os indicadores de Recursos Humanos podem auxiliar na gestão de uma indústria de confecção.

Para atingir o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- Apresentar alguns indicadores de RH;
- Levantar quais são os indicadores de RH utilizados em uma indústria de confecção do sul de Santa Catarina;
- Realizar uma análise quanto á classificação dos indicadores apresentados.

1.3 JUSTIFICATIVA

No cenário atual, as empresas precisam estar cada vez mais atentas aos acontecimentos internos e externos para competir e se manterem no mercado.

Procuram cada vez mais controlar suas operações, medir seus resultados por meio de indicadores, e com isso, tomam decisões necessárias para a continuidade da empresa.

Medir é uma das palavras-chave para as Organizações que possuem metas a serem atingidas em um determinado período de tempo. É fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, determinar e mobilizar recursos, reforçar ações, reconhecer e recompensar resultados, empenho, dedicação e comprometimento. (ASSIS, 2005).

Ricardo Malfitano (apud ASSIS, 2005, p.7), vice-presidente mundial da Praxair, Nos EUA, e ex-presidente da White Martins, no Brasil, costuma dizer que “quem não mede não chega”.

Entre os ativos das empresas estão os colaboradores, ao qual é o mais importante ativo de uma empresa. Desta forma, para a gestão de recursos humanos de uma empresa ser eficiente e colaborar com o resultado da empresa é relevante medir para saber a situação atual, que decisões precisam ser tomadas, definir novas metas, comparar resultados, medir a eficiência, motivação e satisfação dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2004a), o que perturba as mentes dos contadores é a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: o capital inteligente, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento, competência e informação. O capital inteligente está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão.

Tais indicadores de RH não respondem, exatamente, porque se obteve tal resultado, nem o que deve ser feito para reverter a situação e gerar aproximação em relação à meta. Para se chegar a uma conclusão mais específica, será necessário fazer um estudo criterioso e detalhado para que, ao final deste, se possa elaborar um planejamento de atuações para interferir nos obstáculos que atrapalham o crescimento da empresa e da equipe.

A contribuição teórica deste tema consiste em demonstrar aos que tem interesse em conhecer os indicadores de recursos humanos, como utilizá-los e medi-los.

A contribuição prática deste trabalho consiste em demonstrar como esta ferramenta pode refletir no resultado operacional, e conseqüentemente no resultado final da empresa.

Como contribuição para a sociedade, deve se tornar uma ferramenta de consulta para empresas que não possuem este controle, mas visam implantar e para isso precisam ter conhecimento da eficácia da modelagem de indicadores.

A importância deste estudo é verificar como os indicadores de recursos humanos, quando aplicados e controlados corretamente em uma empresa são capazes de demonstrar eventuais equívocos na área de RH, auxiliando, portanto, na correção e na tomada de decisão das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar a fundamentação teórica, no qual aborda sobre o tema recursos humanos, seus principais indicadores, suas principais funções, e a importância estratégica dentro do planejamento das empresas.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Aquino (1992) descreve que as funções de Recursos Humanos são essenciais para o desenvolvimento da empresa, bem como para sua organização. Cabe a Administração de Recursos Humanos, selecionar as pessoas certas para os lugares certos da empresa, treinar e desenvolver habilidades, desenvolver planos de carreira, determinar salários e bonificações, desenvolver programas de incentivo, fazer negociações para amenizar conflitos, preparar o pessoal para a aposentadoria, entre outros.

Carvalho (2000, p. 33), cita a natureza das funções básicas de Recursos Humanos nas quais são:

Atração: Representa a procura, localização, seleção e integração inicial de novos funcionários na empresa;
Manutenção: Série de ações que objetivam fundamentalmente, a administração do pessoal na empresa (registros e controles, salários, higiene e segurança, férias, etc.);
Motivação: O estabelecimento de critérios e padrões para a melhoria das relações humanas, salários e benefícios;
Treinamento de Pessoal: Atividades destacadas para o aperfeiçoamento e especialização dos trabalhadores;
Desenvolvimento de pessoal: Conhecimento do potencial humano interno, estabelecendo-se planos de carreira e preparação de pessoal para assumir novos postos de trabalho na empresa.

Os administradores de recursos humanos de hoje, conforme Gil (2001), precisam tratar os colaboradores como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que possuem expectativa de retorno de seu investimento humano e não mais como meros recursos de que a organização pode dispor para seu bel-prazer.

Na visão de Teixeira et al.(2005, p. 81- 82):

Os novos mundos de negócios requerem um novo tipo de trabalhador, cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente. Assim, suas ferramentas deixam de ser mecânicas para ser ferramentas mentais e atitudinais. A gestão desses empregados é tarefa bem mais complexa que a prevalecente nos nossos dias, requerendo todo um redirecionamento das estratégias e políticas da gestão de pessoas.

Atualmente as empresas vivem em um mundo globalizado e com constantes mudanças, conforme Lapolli et al. (2010), essas mudanças são fruto da crise financeira e das reformas econômicas mundiais. Por isso, os responsáveis pelas organizações se deparam com novos conceitos a uma velocidade imensa. Nesse contexto o grande desafio das empresas, é ter maior clareza de para onde estão indo e quais são as técnicas de gestão que podem auxiliar a garantir sucesso em um mercado competitivo no qual se desenvolvem, introduzindo ações capazes de conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das organizações, almejando a autorrealização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão organizacional.

Mesmo que a tecnologia ofereça grandes contribuições para uma organização concorrer no mercado, de acordo com Lapolli et al. (2010), as pessoas são o diferencial, pois possuem ampla gama de conhecimentos, competências e talentos desenvolvidos, ou a serem desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional. Sendo assim, o colaborador não deve ser considerado apenas um “recurso” e sim parte do processo gerador de competitividade.

Sendo assim, abaixo segue o quadro, com os motivos principais para uma organização investir nas pessoas.

Quadro 1 – Porque investir nas pessoas?

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona;
- Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa;
- Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas;
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;

continua...

- Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”;
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal;
- Pessoas são leais aqueles que respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

Fonte: Gramigna, (2006, p. 4).

Sendo as pessoas parte tão importante de uma organização, Lapolli et al. (2010) explicita que, faz-se necessário avaliar sua personalidade e habilidades profissionais a fim de escolher as pessoas que melhor se adaptem e colaborem para o sucesso da equipe, conhecer a personalidade e o comportamento dos colaboradores é fundamental para facilitar o processo de composição do quadro, além de diminuir a rotatividade emanada da escolha indevida de profissional com perfil inadequado.

O conhecimento do homem é o principal capital das organizações nos dias de hoje, cujo valor é incalculável. (PEREZ 2000, apud CARVALHO, 2000).

2.1.1 Evolução na área de Recursos Humanos

Por muito tempo, o papel da área de recursos humanos foi gerenciar folhas de pagamento, benefícios, férias, recrutamento e seleção. Hoje, a área de RH possui um novo papel dentro das empresas. Segundo Becker (2001), para as companhias que almejam sucesso é necessário redesenhar a arquitetura do RH e absorver seu novo papel estratégico. Essa nova arquitetura de RH estratégico precisa quebrar paradigmas, focar suas ações não mais no operacional e garantir sua sobrevivência através da sua influência na sustentabilidade do negócio, passando de coadjuvante para melhor ator no planejamento estratégico da empresa. Para isso, o RH precisa sentar-se à mesa de negócios com o balanço de *performance* da companhia, destacando os ativos intangíveis e seu potencial para produzir benefícios tangíveis.

Essa transformação na área de RH é percebida através de pesquisa realizada por Tose (1997 apud MARRAS, 2004), onde destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme segue cada uma com suas características no quadro abaixo.

Quadro 2– Fases evolutivas na gestão de pessoal

FASES	CARACTERÍSTICAS
Antes de 1930, a fase contábil	Caracterizava pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.
De 1930 á 1950, a fase legal	O poder até então unicamente centrado nos chefes de produção sobre os empregados, passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT. Essa fase registra o aparecimento da função de chefe de pessoal, cuja preocupação estava centrada nas recém leis trabalhistas.
De 1950 á 1965, a fase tecnicista	Foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros, segundo a pesquisa feita por Tose.

continua...

De 1965 á 1985, a fase administrativa	Nesta fase aconteceu a implementação do movimento sindical. Registrou-se mudança na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais, o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com isso não mais enfatizarem procedimentos burocráticos, mas sim em questões mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.
De 1985 a atual, a fase estratégica	Segundo Albuquerque (1988 apud MARRAS, 2004), introduziu-se os primeiros programas de planejamento estratégico voltados ao planejamento estratégico central das organizações. O cargo de gerente de RH, de posição gerencial passou a ser reconhecido como diretoria em nível estratégico nas organizações.

Fonte: Marras, (2004).

Na visão de Gil (2001, p. 60), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias a gestão do capital humano”.

Percebe-se também uma evolução no jeito de ser e pensar dos funcionários, ou seja, surgiu a nova geração de funcionários, no qual Spitzer (1997, p. 27) respalda que:

A nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho, e não apenas sobreviver; quer ser tratada pela gerência como colaboradores, e não como subordinados; quer participar do planejamento organizacional, e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão

especial da gerência; quer recompensas baseadas no desempenho, proporcionais aos seus esforços e às suas contribuições pessoais, e não o mesmo salário que outro funcionário recebe só porque vem trabalhar todos os dias.

Na área de RH, mais especificamente no recrutamento e seleção de pessoal também houve uma evolução, existem as práticas desfavoráveis e as tendências na gestão de pessoas conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 3 – Práticas desfavoráveis e tendências na gestão de pessoas

Práticas Desfavoráveis	Tendências
Recrutamento de talentos realizado no mercado.	Aproveitamento dos talentos existentes na empresa.
Seleção realizada apenas pela área de RH, sem a participação dos detentores do cargo.	Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo.
Avaliação do candidato tendo como base e descrição de cargos.	Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo.

Fonte: Gramigna, (2006).

Cabe ressaltar que as atividades de RH nas organizações estão sendo cada vez mais terceirizadas. Através da tecnologia da informação, que está facilitando o recrutamento e a seleção de pessoal, como no caso da internet que propicia assessoria de RH, ou a divulgação de oportunidades de trabalho.

A administração de recursos humanos no Brasil passou por uma evolução histórica muito significativa, e hoje é possível observar a transição da administração de recursos humanos para a gestão de recursos humanos onde o foco são os resultados que enriquecem o valor da empresa e não as atividades tradicionais de RH.

2.1.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos é o responsável em buscar no mercado colaboradores que farão parte da equipe de trabalho em uma empresa. Logo, o setor de RH preocupa-se em satisfazer e motivar os colaboradores para que assim desenvolvam suas atividades de maneira satisfatória, trazendo benefícios para a empresa.

Segundo Perez (2000, apud CARVALHO, 2000, p. 15-17):

Um dos maiores desafios das organizações é o de conseguir o máximo aproveitamento de seu capital intelectual, seus talentos, de forma alinhada às suas respectivas estratégias. E, para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter a organização em alto nível de competência e *performance*, o papel de Recursos Humanos é fundamental. Todas as áreas de Recursos Humanos devem trabalhar em sintonia uma com as outras, e todas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Perez (2000, apud CARVALHO, 2000, p.15-17) ainda cita que há funções de RH muito importantes para gestores, nas quais são:

Administração de pessoal; gerenciamento de medicina e segurança do trabalho e sua estratégia para prevenir riscos; diminuir o índice de absenteísmo, á medida em que se aumenta a qualidade de vida através de programas especiais voltados à saúde, além de adequação de processos produtivos, equipamentos etc., resultando num natural aumento de produtividade nas empresas; administração de cargos e salários, focado principalmente, em política e estratégia de remuneração e recompensa por resultados, competência e conhecimento, o que também, leva a organização a um aumento de produtividade, redução de custos e compromissos dos empregados e plano de benefícios atraentes para clientes internos, principalmente os talentos.

Conforme Lapolli et al. (2010, p. 39), “a gestão de pessoas é importante na organização no sentido de agregar qualidade no relacionamento entre gestores, funcionários e empresa, descentralizando as operações e obtendo papel de facilitador”.

Segundo conceito de administração estratégica de recursos humanos dado por Marras (2004, p.253), “é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Marras (2004), ainda cita que, a área estratégica de RH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

De acordo com Teixeira et al. (2005, p. 16), “a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”.

Alguns presidentes de organizações multinacionais de sucesso, como Bill Gates, Akio Morita, entre outros, enfatizaram ao mundo empresarial sobre a importância de considerar a área de RH de forma estratégica, como solução atual para alterar sensivelmente os resultados organizacionais. (MARRAS, 2004).

Marras (2004, p. 257), entende a administração estratégica de recursos humanos como:

A gestão que além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional introduz, em suas políticas, mudanças estreitas de paradigmas que modificam substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano e o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

“A missão da administração estratégica de RH é agregar valor aos resultados da organização por meio de políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança”. (MARRAS, 2004, p. 321).

De acordo com Feliciano, Gariba e Girardi (2007, apud LAPOLLI et al., 2010, p. 41),

quando atua de forma estratégica e sistêmica, a Gestão de Pessoas cumpre papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais e na interação/sinergia da organização. Seus subsistemas são alinhados à estratégia organizacional e buscam o aproveitamento máximo do potencial humano, desenvolvendo o conhecimento, a interação, o comprometimento, produtividade, a inovação e a competitividade, posicionando-a como função multiplicadora do conhecimento e de relações saudáveis nas organizações, agente de mudanças em potencial, capaz de transformar as organizações por meio das pessoas.

Segundo Girardi (2008 apud LAPOLLI et al., 2010, p. 39), “o setor de gestão de pessoas deve estimular a criatividade, iniciativa, autonomia e aprendizado das pessoas e das organizações, confirmando a sua postura como elemento de diferenciação organizacional”.

Para Silva, Battisti e Lima (2009, apud LAPOLLI et al., 2010 p. 39):

O papel da gestão de pessoas é reter os bons profissionais, respeitar suas ideias, trocar informações, saber reconhecê-los, ter uma visão ampla do mercado por causa da competitividade, estimular os profissionais criativos, dar abertura e projeção, pois os bons profissionais querem ser reconhecidos, e se não forem, ficarão frustrados e procurarão novos ambientes de trabalho.

“As pessoas podem ser o sucesso de uma empresa ou o fracasso, por isso é fundamental torná-las o sucesso, para que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados”. (LAPOLLI et al., 2010, p. 140).

O quadro a seguir traz o comparativo entre os objetivos organizacionais e os individuais.

Quadro 4 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDÍVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobrevivência ➤ Crescimento sustentado ➤ Lucratividade ➤ Qualidade nos produtos/serviços ➤ Redução de custos ➤ Participação no mercado ➤ Novos mercados ➤ Novos clientes ➤ Competitividade ➤ Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhores salários ➤ Melhores benefícios ➤ Estabilidade no emprego ➤ Segurança no trabalho ➤ Qualidade de vida no trabalho ➤ Satisfação no trabalho ➤ Consideração e respeito ➤ Oportunidade de crescimento ➤ Liberdade para trabalhar ➤ Liderança liberal ➤ Orgulho da organização

Fonte: Lapolli et al. (2010, p.140).

De acordo com Lapolli et al. (2010, p. 141), “os objetivos organizacionais devem estar alinhados com os objetivos individuais. Este é o propósito da gestão de pessoas, principalmente na era do conhecimento”.

Considerando as pessoas como o maior patrimônio de uma organização e como fonte do conhecimento organizacional, segundo Lapolli et al. (2010), a gestão de pessoas atende as necessidades da organização com programas de seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, gestão de cargos e salário e do próprio capital intelectual.

Para Marras (2004), nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, não somente para que a empresa cumpra com a sua responsabilidade social, mas principalmente para sobreviver em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos.

A gestão de pessoas dentro das organizações segundo Lapolli et al. (2010, p. 37), “deve estar comprometida com o planejamento e com a mudança, assumindo uma atuação estratégica, atingindo toda a estrutura hierárquica da empresa, gerenciando talento, conhecimento e capital humano disponível”.

Para Becker (2001), a maioria das empresas não consegue avaliar de que maneira a arquitetura de recursos humanos contribui para a excelência da companhia, em razão da visão bem desenvolvida dos valores estratégicos nos limites do próprio departamento.

“A qualidade da decisão está na competência de aglutinar um rol de informações estratégicas que possibilitam identificar os pontos críticos, merecedores de cuidados especiais dos gestores”. (TEIXEIRA et al., 2005, p. 128).

O setor de Recursos Humanos vem conquistando valor dentro das organizações pelo fato de agregar valor ao negócio com suas ferramentas estratégicas, auxiliando a administração.

2.2 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Os indicadores de RH, conforme Teixeira et al. (2005, p.128), “possibilitam avaliar e diagnosticar situações para a melhoria do processo decisório

da gestão estratégica de pessoas”.

Os indicadores sejam eles quantitativos ou qualitativos, segundo Assis (2005), permitem estabelecer metas, comparar os resultados, medir retornos, identificar pontos de melhoria, empreender ações de transformação, ou seja, são essenciais para gerir, conduzir qualquer negócio.

Profissionais de Recursos Humanos estão inserindo o uso de Indicadores de RH como forma de agregar mais valor às empresas para a qual prestam serviços.

Porém, segundo Milioni (2009), ainda há muitos equívocos cometidos pelas empresas, que não utilizam indicadores de recursos humanos pelo fato de que:

- Não se medem comportamentos;
- Saber não tem medidas;
- Ser humano não é mensurável;
- Conhecimento é intangível;
- Não se contabiliza valor de neurônios;
- Não há como medir o preparo;
- Educação não é mercadoria;
- Esse negócio de números não é para o RH.

“Os gerentes de hoje reconhecem o impacto que medições tem sobre *performance*, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias.” (ROBERT S. KAPLAN E DAVID P. NORTON, apud ASSIS, 2005).

Os indicadores quando utilizados melhoram o nível de eficácia dos processos, dos programas e das operações da área de Recursos Humanos.

De acordo com Gomes (1999, apud ASSIS, 2005, p. 86):

Cada indicador deve ser avaliado considerando-se aspectos como importância para a Organização, valor estratégico (contribuição para objetivos-chave), 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).

Indicadores devem observar alguns aspectos essenciais segundo Luz (apud ASSIS, 2005, p. 86-87), conforme o quadro abaixo:

Quadro 5–Aspectos essenciais de Indicadores

- **Relevância e credibilidade:** O conteúdo de informação de cada indicador deve ser relevante para o critério em causa e este deve gozar de credibilidade técnica quanto aos conceitos envolvidos e aos métodos de avaliação.
- **Benefício e custo:** O indicador deve proporcionar o máximo de informação ao mínimo custo financeiro e esforço possível. Para indicadores que forneçam conteúdos de informação similares, deve escolher-se o que apresenta menores custos.
- **Não sobreposição e complementariedade:** a informação de cada indicador deve ser complementar á informação proporcionada pelos demais indicadores. Este esforço deve tentar evitar a multiplicação da mesma informação em dois ou mais indicadores. No seu conjunto, os indicadores devem cobrir todas as áreas conceituais de gestão.
- **Praticidade e simplicidade:** As metodologias e o processo de coleta dos dados para avaliação, medição ou estimação de um dado indicador devem ser tão simples quanto possíveis. Isto deve permitir a sua praticabilidade e aplicabilidade generalizada. O uso de indicadores metodologicamente complicados pode estar comprometido pelo custo ou baixo número de técnicos com conhecimento para compreender ou utilizar os dados.

Fonte: Assis, (2005, p. 86-87)

Os indicadores de recursos humanos devem ser projetados a partir de quatro processos-chave para a gestão do capital humano segundo JacFitz-Enz (2001, apud Assis 2005, p. 160), conforme descrito no quadro que segue:

Quadro 6 – Aspectos-chave para a gestão do capital humano

Incorporação	Nesta categoria, estão os indicadores que refletem o processo de aquisição de RH, em suas mais variadas fases (recrutamento, seleção, testes, exames admissionais e afins).
Manutenção	Nesta categoria, estão os indicadores que refletem os processos para manutenção dos empregados, tais como folha de pagamento, concessão de benefícios (legais e espontâneos) e afins.
Retenção	Nesta categoria, estão os indicadores que refletem os processos que buscam a retenção dos empregados. Investimento para retenção deve ser analisado fora do contexto da manutenção.
Desenvolvimento	Nesta categoria, estão os indicadores que refletem ações, práticas, políticas e programas voltados ao aperfeiçoamento contínuo da força de trabalho.

Fonte: Assis, (2005, p. 160).

Para Assis (2005, p. 88), “indicadores podem ser objeto de relatórios ou demonstrativos periódicos (mensais, trimestrais, anuais, etc.)”.

Conforme cita Assis (2005, p. 166-167), um dos maiores institutos de pesquisa ligada à produção, análise e acompanhamento de indicadores de gestão do capital humano, o Sextante Brasil sugere que os indicadores de gestão do capital humano sejam grupados em dez grandes áreas, buscando focar:

- **Eficácia Organizacional:** Grupo de indicadores que auxiliam na avaliação do valor agregado pelo capital humano às Organizações, tomando-se por base custos, receitas, despesas e retorno.

- **Estrutura de RH:** Grupo de indicadores voltados à avaliação de despesas diretas, estrutura, serviços, número de usuários, níveis e categorias de seus profissionais e afins.
- **Remuneração:** Grupo de indicadores voltados à avaliação das estratégias e dos sistemas de recompensa e de reconhecimento utilizados pelas Organizações.
- **Benefícios:** Grupo de indicadores que auxiliam, em conjunto com o anterior, na compreensão da remuneração total.
- **Absenteísmo e Rotatividade:** Grupo de indicadores capazes de auxiliar na compreensão do nível de abstenção ao trabalho e flutuação (rotatividade) dos empregados.
- **Recrutamento e Seleção:** Grupo de indicadores que auxiliam na compreensão do nível de aproveitamento interno, admissão de novos empregados, custo com admissões, tempo de preenchimento de vagas e afins.
- **Educação e Aprendizagem:** Grupo de indicadores que auxiliam na compreensão dos esforços na capacitação do capital humano.
- **Saúde Ocupacional:** Grupo de indicadores que auxiliam na identificação dos esforços realizados em segurança do trabalho e saúde ocupacional.
- **Relações Trabalhistas:** Grupo de indicadores capazes de auxiliar na compreensão das demandas trabalhistas (diretas e de terceiros), custos das reclamações, paralisações por greve e afins.
- **Perfil da Força de Trabalho:** Grupo de indicadores capazes de auxiliar na compreensão do perfil da força de trabalho, incluindo aspectos ligados à formação, faixa etária e afins.

De acordo com Assis (2005, p. 167-168), todo indicador precisa possuir uma definição clara quanto aos seguintes aspectos:

- ✓ **Objetivo:** O que pretende tal indicador medir? O que ele se propõe a demonstrar? Que leitura ele pretende que se tenha?
- ✓ **Periodicidade:** Com que periodicidade o referido indicador é ou pode ser calculado? No sentido restrito, para que período de tempo o indicador está direcionado?
- ✓ **Fonte de Dados:** De onde vem ou virão os dados que estão ou estarão compondo o referido indicador? Há apenas uma fonte dos dados ou diversas fontes são necessárias? Há processamento manual ou somente operações informatizadas?
- ✓ **Ponto de Medição:** Quais são os pontos de medição do indicador? Refletem todos os empregados? Refletem todos os empregados de uma determinada unidade ou fábrica? Refletem apenas um setor ou departamento?
- ✓ **Fórmula de Cálculo:** Que fórmula está ou deverá ser executada para cálculo do referido indicador?
- ✓ **Limitadores:** Quais são as limitações naturais do referido indicador? O que ele busca medir? Que condições ou aspecto não está contemplado pelo indicador, ainda que pareça estar?

O uso aprofundado de indicadores de RH permite que sejam demonstrados e medidos os resultados de investimentos da empresa em programas de gestão de pessoas. É importante usar os indicadores mensalmente, manter

relatórios atualizados, pois este tipo de mensuração é uma ferramenta para o crescimento organizacional como um todo.

2.2.1 Indicadores de Desempenho: Quantitativos e Qualitativos

Teixeira et al. (2005, p.32), define que “indicadores de desempenho são relações numéricas que resultam de medidas quantitativas e caracterizam a situação ou o estado de um processo ou seu resultado – produto ou serviço”.

Os indicadores quantitativos segundo Assis (2005), são indicadores que envolvem dados numéricos gerados por processos ou atividades sobre as quais queremos manter controle. São utilizados quando calculamos indicadores como *turnover*, absenteísmo, custo médio por empregado, tempo médio de preenchimento de vagas, tempo médio de treinamento, retorno médio por empregado e afins.

Os indicadores quantitativos demonstram através de medições o que ocorreu num determinado período, porém não demonstram porque tal fato ocorreu. Para obter tal resposta é necessária uma minuciosa investigação, por meio do uso de indicadores qualitativos, bem como pesquisas referentes ao ocorrido.

Os indicadores qualitativos segundo Assis (2005), são indicadores que servem para conhecer a opinião de pessoas, seus valores, suas reações. São utilizados para medir a satisfação dos empregados em pesquisas de clima, entrevistas de desligamentos.

De acordo com Lucena (2004), os indicadores de qualidade definem o nível da qualidade dos projetos, atividades. São especificações objetivas dos resultados desejados, podem incluir dados quantitativos e descritivos. Já os indicadores de quantidade são sempre expressos em volumes, percentagens ou números.

E ainda segundo Assis (2005), existe três categorias de indicadores de desempenho que são: demográficos, financeiros e operacionais.

2.2.1.1 Indicadores Demográficos

Assis (2005), descreve que estes indicadores ajudam a compreender a força de trabalho ou do capital humano disponível, entre os indicadores demográficos existentes podemos citar: o número de empregados e o número médio de empregados de uma entidade, o índice de ausência, a rotatividade, entre outros.

Segue alguns indicadores demográficos conforme Assis (2005):

A. Número Médio de Empregados: Representa a média de empregados da empresa no decorrer de meses ou ano.

Quadro 7 – Fórmula Cálculo Número Médio de Empregados

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ empregados mês 1} + \text{N}^{\circ} \text{ empregados mês 2} \dots}{\text{N}^{\circ} \text{ de meses}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 21)

B. Número de Empregados: Representa a variação na quantidade de empregados no decorrer do período mensal ou anual.

Quadro 8 – Fórmula Cálculo Variação do Número de Empregados

$$\left\{ \left[\frac{\text{N}^{\circ} \text{ empregados mês anterior}}{\text{N}^{\circ} \text{ empregados mês atual}} \right] - 1 \right\} \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 25)

C. Proporção de Estagiários ou *Trainees* sobre o Efetivo de Empregados: Este indicador demonstra a quantidade de recursos em formação. Algumas empresas acompanham a proporção de estagiários ou *trainees* sobre o número de empregados, a capacidade de absorção (admissão) e a rotatividade no quadro de estagiários.

Quadro 9 – Fórmula Cálculo Proporção de Estagiários ou *Trainees*

$$\left(\frac{\text{Nº de estagiários ou } trainees}{\text{Nº de empregados}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 34)

Trainee destaca Assis (2005, p. 37), “é um termo usualmente empregado para designar o profissional recém-formado e incluído, na condição de empregado da organização, em um programa de desenvolvimento profissional”.

D. Absenteísmo: Conforme Assis (2005), esse indicador demonstra o nível de abstenção do empregado ao trabalho, considerando-se como abstenção tanto as faltas como os atrasos.

Abstenções afetam o andamento dos trabalhos, em particular o processo produtivo, e podem estar relacionadas ao nível de satisfação dos empregados. Porém a empresa pode delimitar as abstenções que farão parte do cálculo do absenteísmo como: faltas justificáveis pela lei ou pela empresa, faltas sem justificativas, atrasos, como também delimitar o cálculo por setor. (ASSIS, 2005)

Conforme a Sub-Comissão de Absenteísmo da Associação Internacional de Medicina do Trabalho, o absenteísmo é “a ausência dos trabalhadores ao trabalho, naquelas ocasiões em que seria de esperar a sua presença, por razões de ordem médica ou quaisquer outras”. (TENÓRIO e JORDANO, 1979, p.21-26).

Chiavenato (2002, p. 191), defende o seguinte:

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

É a relação do grau de ausência ao trabalho em relação às horas trabalhada no fechamento da folha de pagamento.

Quadro 10 – Fórmula Cálculo do Absenteísmo

$$\left(\frac{\text{Horas perdidas (horas de faltas)}}{\text{Horas trabalhadas}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 40)

E. Índice de Admissões: Auxilia a identificar o percentual das admissões sobre o quadro de funcionários do mês anterior.

Quadro 11 – Fórmula Cálculo Índice de Admissão

$$\left(\frac{\text{Nº de admissões mês referência}}{\text{Nº de colaboradores mês anterior}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 46)

Também pode ser utilizado para calcular a proporção de desligamentos, substituindo o número de admissões pelo número de desligamentos.

F. Composição dos Empregados por Sexo: Calcula a proporção entre o número de empregados do sexo masculino e feminino.

Quadro 12 – Fórmula Cálculo da Proporção de Empregados por Sexo

$$\left(\frac{\text{Nº empregados sexo masculino ou feminino}}{\text{Nº de empregados total}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p.52)

G. Turnover ou Rotatividade: Conforme Assis (2005, p. 48), “o *turnover* tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em

vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização.”

Considerando-se que a ideia do *turnover* é medir a rotatividade, segundo Assis (2005), deve-se desconsiderar nos números, as entradas por aumento do quadro de funcionários (vagas que não existiam no passado) ou por redução no quadro (vagas que deixaram de existir). Se uma determinada vaga foi criada no mês e se, por essa razão, um empregado foi contratado (admitido), é possível compreender que não se trata de uma rotatividade (entrada de alguém para substituir outro empregado desligado da empresa). Sendo assim, pode-se calcular o *turnover* somente de substituição de empregados. Quem irá definir esse critério será o próprio gerente ou responsável, desde que ele continue utilizando o mesmo critério para todos os meses subsequentes para não haver distorção no entendimento das informações.

Conforme Chiavenato (2004a, p. 86-87) “*turnover* é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los”.

“Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal”. (CHIAVENATO, 2002, p. 179).

Os grandes índices de rotatividade segundo Mazon e Trevisan (2000 apud LAPOLLI et al., 2010, p. 144), acontecem devido a uma série de fatos tais como: “colaboradores que faltam ao trabalho, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos processos, perda de tempo e desperdícios de materiais, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias”.

Oliveira (2013), define rotatividade como sendo a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional.

Teixeira et al. (2005, p. 125), complementa que “este indicador analisa o índice de desligamentos de empregados de uma organização, ou seja, a ruptura do contrato de trabalho. A análise do *turnover* pode indicar forte demanda do mercado de trabalho, conflitos internos, desmotivação e outras causas”.

Quadro 13 – Fórmula Cálculo *Turnover*

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões no mês} + \text{N}^\circ \text{ de demissões no mês}}{2} \right) \times 100$$

$$\frac{\quad}{\text{N}^\circ \text{ de empregados do mês anterior}}$$

Fonte: Assis (2005, p.49)

Como bem salienta Rugenia Pomi (2002, apud ASSIS, 2005), co-fundadora da Gênese Desenvolvimento e Potencialização Humana e da Sextante Brasil, o alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, da saúde organizacional e conseqüentemente da lucratividade, com impacto na motivação das pessoas, no comprometimento, muitas vezes gerando mais faltas de funcionários, rotatividade e interferindo até na credibilidade junto aos clientes. Em um sentido mais amplo, a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

A rotatividade de pessoal é a consequência de fenômenos externos: oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc., e fenômenos internos: a política salarial e de benefícios da organização, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, a cultura organizacional, a moral do pessoal da organização, as condições de trabalho, etc. As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidos através das entrevistas de desligamentos, que são feitas com as pessoas que se desligam da empresa para diagnosticar e corrigir eventuais falhas. Na entrevista de desligamento colhem-se informações que são claramente percebidos pelo funcionário que está se desligando, tais como: motivo do desligamento, opinião sobre a empresa, sobre o cargo que ocupa, sobre seu chefe direto, seu horário de trabalho, salário, condições de trabalho, entre outras. (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002, p. 187), afirma que “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses”.

2.2.1.2 Indicadores Financeiros

Conforme Assis (2005), refere-se ao investimento que as empresas fazem em pessoas, estes indicadores são úteis, pois demonstram o retorno do investimento em pessoas. Para calcular os indicadores financeiros sempre se utiliza um mês referencial ou um ano.

De acordo com Teixeira et al. (2005, p. 122), “os indicadores financeiros são relativos a valores financeiros ou orçamentários dos processos de gestão de pessoas, mensurados em termos de custos, despesas, investimentos”.

Ainda lembra Teixeira et al. (2005, p. 123) que, “o indicador financeiro analisado de forma isolada, sem comparação histórica de sua evolução, pode dar mensagens errôneas na sua interpretação. A evolução permite estabelecer balizadores ou alertas para os planejamentos empresariais”.

Segue alguns indicadores financeiros segundo Assis (2005).

A. Salário Médio por Empregado: Este indicador demonstra o salário que, em média, é pago aos empregados de uma empresa.

Quadro 14 – Fórmula Cálculo Salário Médio por Empregado

$$\frac{\text{Somatório dos salários}}{\text{Nº de empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 65)

B. Remuneração Média por Empregado: Demonstra a remuneração direta (salários, adicionais, encargos, etc.) e remuneração indireta (assistência médica, odontológica,

transporte, alimentação, etc.) que, em média, é investido em remuneração aos colaboradores.

Quadro 15 – Fórmula Cálculo Remuneração Média por Empregado

$$\frac{\text{Somatório da folha de pagamento}}{\text{Nº de empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 66)

C. Custo Médio por RH: Este indicador considera a soma dos gastos (salários, benefícios, encargos, previdência, estagiários, pagamento a terceiros) e outros gastos associados a pessoas, com empregados e não-empregados.

Quadro 16 – Fórmula Cálculo Custo Médio por RH

$$\frac{\text{Somatório dos gastos com RH}}{\text{Nº de colaboradores empregados e não-empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 67)

D. Retorno Médio por Empregado: Este indicador demonstra a capacidade da receita (faturamento bruto) de uma Organização cobrir as despesas globais, excluindo as despesas de pessoal.

Quadro 17 – Fórmula Cálculo Retorno Médio por Empregado

$$\frac{\left(\text{Receita Bruta} - \left(\text{Despesas Totais} - \text{Despesas com Empregados} \right) \right)}{\text{Despesas com Empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p.68)

E. Receita Média por Empregado: Este indicador demonstra a parcela de contribuição dos empregados na obtenção da receita.

Quadro 18 – Fórmula Cálculo Receita Média por Empregado

$$\frac{\text{Receita Bruta}}{\text{Nº de Empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 73)

F. Lucro Líquido por Empregado: Demonstra a parcela de contribuição dos empregados na obtenção do lucro operacional.

Quadro 19 – Fórmula Cálculo Lucro Líquido por Empregado

$$\frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Nº de empregados}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 75)

G. Custo de Alimentação por Empregado: Demonstra o custo com refeição que uma determinada empresa obteve com seus colaboradores.

Quadro 20 – Fórmula Cálculo Custo de Alimentação por Empregado

$$\frac{\text{Custo total refeição mês}}{\text{Nº de beneficiários no mês}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 77)

Ou ainda, segundo Assis (2005), o indicador pode ser calculado expurgando a contribuição financeira dos empregados, onde no cálculo ao invés de custo total das refeições seria apenas o custo da empresa com as refeições.

Da mesma forma é possível calcular o custo médio com programas de saúde por empregado ou pelo número de beneficiários (esposa, marido, filhos, etc...).

H. Participação das Despesas de Treinamento no Lucro: Demonstra a proporção do valor destinado ao treinamento dos empregados no lucro operacional obtido pela empresa no ano anterior.

Quadro 21 - Fórmula Cálculo Percentual de Treinamento sobre o Lucro

$$\left(\frac{\text{Gasto com T\&D}}{\text{Lucro obtido}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 80)

I. Valor Orçado versus Realizado: Embora não seja indicadores segundo Assis (2005), comparações entre o previsto e o realizado auxiliam na compreensão do nível de alcance ou superação de determinados gastos, despesas, custos, investimentos no campo da gestão de RH, entre outros.

Quadro 22 – Fórmula Cálculo Proporção Real x Previsto

$$\left(\frac{\text{Realizado}}{\text{Previsto}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 82)

J. Custo de Treinamento e Desenvolvimento por Empregado: Demonstra o investimento realizado pela empresa com treinamento e desenvolvimento por empregado.

Quadro 23 - Fórmula Cálculo Custo de T& D por Empregado

$\frac{\text{Custo total de T\&D}}{\text{N}^\circ \text{ de Empregados}}$

Fonte: Assis (2005, p. 81)

Existem alguns dados que podem servir como indicadores para avaliação dos resultados do treinamento, bem como: melhoria da qualidade, satisfação dos funcionários, clientes atendidos, produtividade, índice de erros, volume de retrabalhos, eficiência, etc. (CHIAVENATO, 2004a).

2.2.1.3 Indicadores Operacionais

Também conhecidos como indicadores de processo ou desempenho, e segundo Assis (2005, p.85), “são também chamados de indicadores de eficiência, focando, predominantemente, o consumo de recursos como tempo, pessoas, dinheiro, etc.”

Segundo Teixeira et al. (2005, p. 113-114), entende-se como indicadores operacionais “os macroprocessos relativos à gestão de pessoas, como atração, manutenção, desenvolvimento, retenção e desmobilização, são de uso comum nas empresas e plenamente mensuráveis em termos de quantidade, tempo e qualidade”.

Segue alguns indicadores operacionais segundo Assis (2005).

A. Tempo Médio de Preenchimento de Vagas: É essencial no processo de preenchimento de vagas de um profissional. A coleta de dados demanda investimento e tempo, e, se possível, de um sistema de processamento e geração de dados, para que possam ser traduzidos em informações e em conhecimento sobre o processo.

Quadro 24–Fórmula Cálculo Tempo Médio de Preenchimento de Vagas

$$\frac{\text{Tempo processo 1} + \text{Tempo processo 2} \dots}{\text{Nº de vagas preenchidas}}$$

Fonte: Assis (2005, p. 90)

B. Índice de Preenchimento de Vagas no Prazo: Indica o nível de eficiência do processo de preenchimento de vagas.

Quadro 25 – Fórmula Cálculo Índice de Preenchimento de Vagas no Prazo

$$\left(\frac{\text{Nº de preenchimento no prazo}}{\text{Nº de vagas preenchidas}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 91)

C. Participação da Remuneração Variável sobre os Salários: Serve para projetar, medir e monitorar o nível da remuneração variável.

Quadro 26 – Fórmula Cálculo Percentual sobre os Salários

$$\left(\frac{\text{Total variável}}{\text{Total salários}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 109)

D. Participação da Remuneração Variável no Total da Remuneração Direta: Serve para avaliar a participação percentual da parcela variável sobre a remuneração total (salários, adicionais, benefícios, etc.).

Quadro 27 – Fórmula Cálculo Percentual sobre a Folha de Pagamento

$$\left(\frac{\text{Total variável}}{\text{Total folha de pagamento}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 112)

E. Participação das Horas-Extras sobre o Total de Salários: Serve para controlar o valor de horas-extras pagas.

Quadro 28 – Fórmula Cálculo Percentual sobre os Salários

$$\left(\frac{\text{Total horas – extras}}{\text{Total salários}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 113)

F. Índice de Empregados em Programas de Treinamento e Desenvolvimento: Tal indicador dimensiona a parcela dos empregados submetidos a programas de T&D.

Quadro 29 – Fórmula Cálculo Índice em Eventos de T&D

$$\left(\frac{\text{Nº de empregados em eventos de T&D}}{\text{Nº de empregados total}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 118)

G. Crescimento Médio dos Salários: Compreende o crescimento médio do salário nominal, expurgando-se o efeito de demissões do mês anterior e de admissões no mês em curso.

Quadro 30 – Fórmula Cálculo Crescimento Médio Percentual dos Salários

$$\left\{ \left(\frac{\text{Total de Salários Mês 2}}{\text{Total de Salários Mês 1}} \right) - 1 \right\} \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 127)

H. Crescimento Médio dos Salários por Aumentos Compulsórios: Auxilia na compreensão do crescimento médio dos salários provenientes de aumentos fixados através de instrumentos sindicais ou leis. Tal indicador pode ser particularmente útil em orçamentos, em análises de impacto salarial e em projeções de médio e de longo prazo.

Quadro 31 – Fórmula Cálculo Crescimento Percentual Aumentos Legais

$$\left(\frac{\text{Total de aumentos legais}}{\text{Total de salários mês anterior}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 127)

I. Crescimento Médio dos Salários por Aumentos Espontâneos: Auxilia na compreensão do crescimento médio dos salários proveniente de aumentos decididos pela própria empresa, normalmente vinculados a promoção, a mérito e afins.

Quadro 32 – Fórmula Cálculo Crescimento Percentual Aumentos Espontâneos

$$\left(\frac{\text{Total de Aumentos Espontâneos}}{\text{Total de Salários Mês Anterior}} \right) \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 128)

2.2.1.4 Indicadores das Necessidades de Treinamento

Segundo Chiavenato (2004a, p.339), “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Considerando que as vantagens competitivas se fortalecem por meio do conhecimento, Lapolli et al. (2010), afirma que o treinamento é uma ferramenta utilizada na gestão para aprimorar o capital humano, na qual busca aperfeiçoar o desempenho das pessoas para suprir as necessidades da organização alinhadas aos objetivos da mesma.

Existem dois indicadores que apontam necessidade de treinamento segundo Chiavenato (2004a), os que apontam necessidades futuras (*a priori*), são eventos futuros que podem acontecer bem como: admissão de novos empregados, redução do número de empregados, substituição de pessoal, faltas, férias, licenças, produção de novos produtos, entre outros..., e os que apontam necessidades passadas (*a posteriori*), problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas como:

Problemas de produção: Baixa qualidade e produtividade, entre outros.

Problemas de pessoal: Número excessivo de queixas, falta de cooperação, mau atendimento ao cliente, entre outros.

2.2.1.5 Avaliação de Desempenho

Sobre avaliação de desempenho, Chiavenato (2004a, p. 223) destaca que “é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Ela serve para estimar a excelência e as qualidades de uma pessoa, assim como sua contribuição para a empresa.

Através dela se identifica problemas de supervisão e gerência, de adequação da pessoa ao cargo, falta de treinamentos, de desaproveitamento de

empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido pelo cargo, estabelece os meios para eliminar ou diminuir tais problemas. (CHIAVENATO, 2004a).

De acordo com Chiavenato (2004a, p. 223), “a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

Diante do assunto Gillen (2000, p. 8) “defende que dentre numerosos benefícios, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore, o que beneficiará a todos”.

Para Davis e Newstrom (1992, p.99) “a avaliação de desempenho exerce uma função chave em sistemas de recompensas. É o processo de verificação da qualidade de atuação dos empregados. É necessária para uma gestão correta e para o desenvolvimento dos funcionários”.

A avaliação de desempenho é uma relação de custo-benefício, ou seja, o desempenho no cargo muitas vezes depende do valor das recompensas, e que para o colaborador ter direito de tais recompensas vai depender de seu esforço.

Para Pontes (1986, p. 11) “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro”.

Segundo Chiavenato (2004a) as principais razões para se efetuar uma avaliação de desempenho são:

- a. Proporciona um julgamento para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, e até demissões;
- b. Poder comunicar aos funcionários como estão indo no seu trabalho, bem como aplicar sugestões;
- c. Permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito.

A avaliação do desempenho proporciona benefícios para a organização e para as pessoas. Ela deve ser utilizada para melhorar o desempenho e a produtividade do indivíduo dentro da organização.

2.2.1.6 Clima Organizacional

Na visão de Chiavenato (2004b) clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os colaboradores de uma empresa, e, está relacionado com o grau de motivação destes e com os aspectos da organização que provocam motivações diferentes nos colaboradores. Assim, ele é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e eleva a moral. É desfavorável quando proporciona frustração das necessidades pessoais. Ele influencia o estado motivacional das pessoas e se eleva quando há motivação entre os participantes, e se traduz em relações de satisfação, animação, colaboração, interesse, otimismo, etc., todavia, tende a baixar-se quando há baixa motivação entre os membros, e se traduz por estados de depressão, desinteresse, insatisfação, apatia, pessimismo, revolta, etc.

Chiavenato (2004b, p. 103) “afirma que o clima organizacional pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento”.

“Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. (GIL, 2001, p.201).

Segundo Assis (2005, p. 129-130):

Medições ligadas à satisfação dos empregados e dos demais colaboradores que integram a força de trabalho de uma Organização auxiliam na compreensão do grau de satisfação e integração do capital humano, ou do estado de prontidão desse capital humano em relação à Organização.

Conforme Assis (2005), na maioria das vezes a pesquisa de clima organizacional tem o propósito de identificar como é a imagem da organização para os empregados, quais os pontos que precisam ser melhorados, buscar reduzir o distanciamento entre o que a Organização pretende ser e como está sendo percebida.

Em uma pesquisa de clima organizacional geralmente, são formuladas afirmativas positivas, conforme segue um modelo de pesquisa de clima no Anexo A, baseadas em tais aspectos como demonstra o quadro abaixo:

Quadro 33 – Aspectos gerais focados nas afirmativas positivas

<p>Grau de satisfação com os colegas de trabalho: Nível de satisfação no relacionamento com os colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico, normalmente atuantes em uma mesma equipe de trabalho.</p>
<p>Grau de satisfação com seu (s) superior (es): Nível de satisfação em relação ao chefe imediato. Normalmente, considera aspectos do relacionamento cotidiano do empregado com superiores, envolvendo apoio, orientação, suporte, estímulo, reconhecimento, capacitação das lideranças.</p>
<p>Grau de satisfação com políticas e práticas de RH: Mede a satisfação do Recursos Humanos, em particular. As afirmativas positivas normalmente avaliam a satisfação do empregado com a remuneração, benefícios, gestão do desempenho, uso adequado de ferramentas e instrumentos de trabalho, treinamento, capacitação, ações de desenvolvimento e afins.</p>
<p>Grau de satisfação com a Organização: Reflete a confiança nos gestores da Organização, a satisfação e o orgulho de pertencer ao quadro de empregados daquela empresa.</p>

Fonte: Assis (2005, p. 130-131).

Turnover e absenteísmo são modelos de indicadores que apontam a situação do clima organizacional de uma organização, pois quando uma determinada organização sofre elevado aumento no número de desligamentos e de faltas é sinal de que algo não está agradando os funcionários, e é preciso descobrir qual é o fator que está gerando tal descontentamento. A pesquisa de clima e a entrevista de desligamento são ferramentas da área de Recursos Humanos que identificam porque algo está acontecendo.

A entrevista de desligamento é um formulário aplicado ao colaborador no momento do seu desligamento, que procura identificar o que o levou a sair da empresa. Segue um modelo de entrevista de desligamento conforme Anexo B.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico e os procedimentos para coleta de dados do estudo em questão. Segundo Santos (2000) procedimentos metodológicos são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais serão desenvolvidos os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização deste trabalho, foi necessário utilizar alguns procedimentos metodológicos de pesquisa, neste caso, na sequência evidencia-se a pesquisa quanto aos objetivos, à tipologia dos procedimentos e à abordagem do problema que foram utilizados para elaboração do estudo em questão.

Gil (1996, p. 19) elucida a definição de pesquisa como o seguinte:

É o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Quanto aos objetivos, identifica-se a pesquisa como descritiva, pois irá descrever sobre alguns indicadores de recursos humanos, suas funções, como são medidos e a importância na gestão de Recursos Humanos de uma empresa.

Andrade (2007, p. 114) relata que na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

De acordo com Cerro e Bervian (2005, p. 49), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Em relação aos procedimentos, utilizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico, que segundo Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A fundamentação teórica deste trabalho foi elaborada através de pesquisas principalmente em livros científicos.

Conforme Silva (2003, p.60), a pesquisa bibliográfica,

explica e discute um tema proposto com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc. A pesquisa bibliográfica fornece dados para qualquer outro tipo de pesquisa ou pode esgotar-se em si mesma, o material pesquisado pode ser de fonte primária ou secundária.

Outro procedimento também utilizado foi o estudo de caso, realizado em uma empresa de confecção do Sul de SC, por meio de questionário aberto e fechado, e entrevista. A entrevista foi realizada no dia 08/09/2014 com a analista do setor de RH responsável pela área de treinamento e desenvolvimento. Ressalta-se ainda, que o nome da empresa será preservado.

Segundo Yin (2005, p. 19), estudo de caso é “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Por fim, a tipologia quanto à abordagem do problema será qualitativa, pois a resposta para o problema em questão será escrita e detalhada através das informações obtidas na empresa estudo de caso.

Segundo Creswell (2007, p.46), “na pesquisa qualitativa, os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de aprendizado do participante, e não para prescrever as questões que precisam ser respondidas sob o ponto de vista do pesquisador”.

Estes foram os procedimentos metodológicos utilizados para proporcionar um melhor entendimento do tema, alcance dos objetivos e responder o problema em questão.

4 ESTUDO DE CASO

Para alcançar o objetivo proposto de forma adequada foi necessário realizar um estudo de caso em uma empresa de confecção que utiliza os indicadores de RH em sua gestão, a fim de levantar se os indicadores de RH utilizados na empresa se aproxima aos indicadores citados na fundamentação teórica no capítulo anterior deste estudo e como os mesmos auxiliam na gestão da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é do ramo da indústria de confecção e fica localizada na região Sul de Santa Catarina e atua com sua marca própria.

Suas vendas abrangem todo o território nacional através de lojas próprias e representantes comerciais, sendo que estão estudando também a exportação de seus produtos.

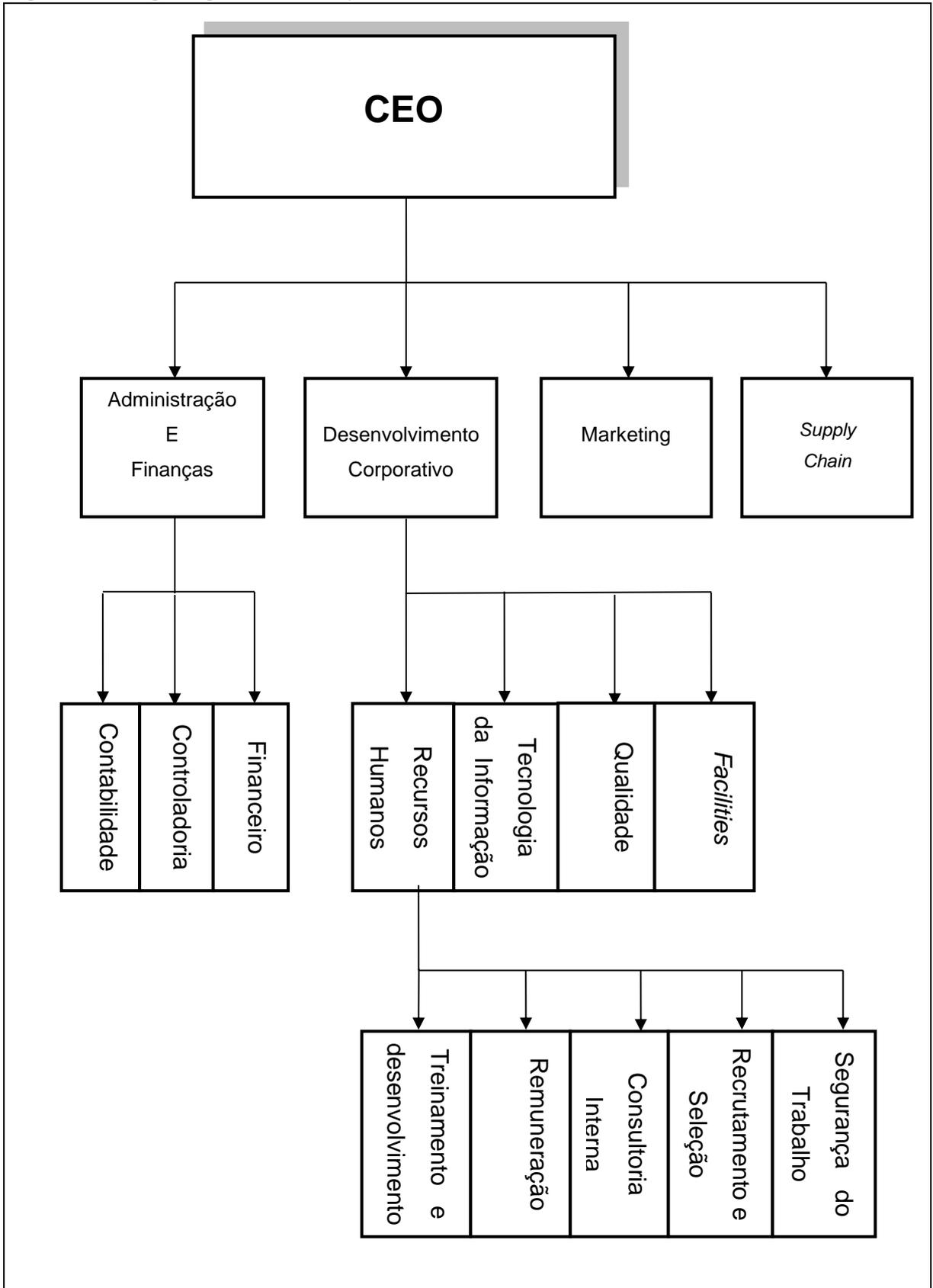
A empresa trabalha com quatro coleções durante o ano sendo: verão, alto verão, inverno e alto inverno, tendo uma maior produtividade na coleção de roupas de verão e alto verão.

Atualmente dispõe de um quadro com 620 (seiscentos e vinte) colaboradores diretos e em média 1.500 (um mil e quinhentos) colaboradores indiretos.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme informações da entrevistada a empresa não possui um organograma pronto, sendo assim é sugerido um modelo de organograma para a empresa conforme informações repassadas pela mesma, na qual o modelo é representado da seguinte forma conforme figura 1.

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: Adaptado pelo autor com base na empresa em estudo

O setor de Recursos Humanos é composto por 11(onze) colaboradores, que atuam nas subdivisões da área de RH conforme o quadro a seguir:

Quadro 34– Divisão da área de RH

SUBDIVISÃO NA ÁREA DE RH	PROFISSIONAIS ATUANTES
Treinamento e Desenvolvimento	1 Analista e 1 Assistente
Remuneração	1 Analista
Consultoria Interna	2 Analistas
Recrutamento e Seleção	2 Analistas e 1 Assistente
Segurança do Trabalho	1 Técnico de Segurança do Trabalho; 1 Enfermeira e 1 Assistente.

Fonte: Dados da empresa

4.3 MISSÃO

A missão da empresa é levar emoção a vida das pessoas.

A missão do RH na empresa é ser a base para que a estratégia da empresa aconteça, cuidando da atração e retenção de talentos, sendo que para reter talentos o RH trabalha com a capacitação e desenvolvimento, remuneração e clima organizacional.

4.4 VISÃO

Não foi disponibilizado para este estudo a visão da empresa, mas a visão do setor de RH é dar suporte para que seja alcançado a visão da empresa.

4.5 VALORES

- **Sonhar alto:** Nossos sonhos são grandes, ousados, com metas arrojadas e muito planejamento. Não nos contentamos com pouco e com menos. Sonhamos com mais e com o melhor.
- **Buscar a perfeição:** Somos obcecados pelos detalhes e buscamos o

perfeito de modo incessante, comprometidos a fazer – e fazer bem feito. Nossa exigência é alta e esperamos muito de nós mesmos. Somos incansáveis até atingir a excelência.

- **Aprender Sempre:** Escutamos com humildade e admiramos a inteligência de quem sabe mais. Queremos assimilar o que há de melhor, aprender e superar.
- **Criar Coesão:** Nosso propósito nos une em nossas diferenças. Apreciamos o jeito agradável de chegar e ouvir. Não damos lugar para intriga, desarmonia e isolamento. Admiramos quem exerce autoridade com respeito e sabe envolver as pessoas.
- **Surpreender:** Nossas atitudes expressam nossa personalidade. Somos agentes de mudança na busca pelo novo e diferente para transcender o convencional. Adoramos o prazer do único e do inesquecível, o inesperado no lugar do óbvio.

4.6 INDICADORES DE RH UTILIZADOS PELA EMPRESA ANALISADA

A empresa utiliza 6 (seis) indicadores no setor de RH, pois consideram estes os que mais fazem a diferença no resultado operacional.

Os indicadores são utilizados para mensurar o desempenho do RH no programa de gestão por diretrizes.

Os indicadores utilizados são:

1. Turnover: É o índice de rotatividade de pessoal, que mede o percentual de colaboradores que entram e saem da empresa durante cada mês. O número de registros e desligamentos são coletados através da CAGED gerada pelo sistema da folha de pagamento. Segue o cálculo utilizado pela empresa:

$$\text{TUR} = \left(\frac{\text{Demissão com necessidade de substituição}}{\left(\frac{\text{Número de funcionários inicial} + \text{número de funcionários final}}{2} \right)} \right) \times 100$$

2. Absenteísmo: É a relação entre o número de horas trabalhadas e de horas de faltas, que são coletadas através do sistema que registra o ponto dos colaboradores, ou seja, os horários de entradas e saídas dos mesmos, este sistema gera um relatório mensurando as horas trabalhadas e as horas de faltas por setor. Segue o cálculo utilizado pela empresa para obter o índice de absenteísmo:

$$\text{ABS.} = \left(\frac{\text{Horas faltas}}{\text{Horas trabalhadas}} \right) \times 100$$

3. Capacitação e Desenvolvimento: Este índice é resultado de três indicadores. Após obter o índice dos três indicadores é realizado um cálculo geral para avaliar a capacitação e desenvolvimento. Segue o cálculo utilizado pela empresa para obter o índice de capacitação e desenvolvimento.

$$\text{CD} = \left(\text{DPT} \times \text{Peso}_{\text{PT}} + \text{DAR} \times \text{Peso}_{\text{AR}} + \text{DHP} \times \text{Peso}_{\text{HP}} \right)$$

Onde:

DPT: Desempenho do indicador de participação nos treinamentos;

DAR: Desempenho do indicador de avaliação de reação;

DHP: Desempenho do indicador de horas de treinamento por profissional;

Peso PT, AR e HP: Meta imposta pela empresa para cada índice.

- Participação nos treinamentos realizados: É levantado o índice de participação através da quantidade de cursos realizados acumulados até o mês em questão, conforme segue o cálculo utilizado pela empresa:

$$\text{PT} = \left(\frac{\text{QCA}}{\text{QC}} \right) \times 100$$

Onde:

QCA: É a quantidade de cursos realizados que foram atingidos os números de participantes inscritos acumulados até o mês em questão.

QC: É a quantidade total de cursos realizados acumulados até o mês em questão.

- Avaliação de reação dos profissionais sobre os treinamentos realizados: É realizado através de um formulário aplicado aos colaboradores que realizaram o treinamento, para saber o índice de satisfação com o treinamento, os aprendizados adquiridos, e através disso é tabulada a somatória das notas desta avaliação conforme segue o cálculo utilizado pela empresa:

$$AR = \frac{\sum_1^n NC}{n}$$

Onde :

$\sum_1^n NC$: Somatória das notas das avaliações de reação feita nos cursos realizados até o mês em questão;

n: Número de cursos realizados e que tiveram avaliação de reação aplicada até o mês em questão.

-Horas de treinamento por profissional: Representa quantas horas de treinamento cada colaborador treinado realizou, conforme segue o cálculo utilizado pela empresa:

$$HP = \frac{\sum_1^n NC (CH \times NP)}{NT}$$

Onde:

$\sum_1^n NC$: Somatória das notas das avaliações de reação feita nos cursos realizados até o mês em questão;

CH: Carga horária do curso em questão;

NP: Número de profissionais que realizaram o treinamento em questão;

NT: Número total de profissionais na empresa até o mês em questão.

4. IFT – Índice de Felicidade no Trabalho: É o resultado geral da pesquisa de clima. A pesquisa é realizada através de um questionário aplicado anualmente aos

colaboradores para avaliar o índice de satisfação dos mesmos em determinados tópicos. Nesta pesquisa, segundo entrevista com a analista, a empresa aborda os seguintes tópicos: Aprendizado e Desenvolvimento, Identidade, Liderança, Satisfação e Motivação, Empresa 2020.

5. Engajamento: É o resultado de um dos blocos da pesquisa de clima, o bloco empresa 2020, a nota geral deste bloco é obtida através do somatório das notas de cada questionário dividido pelo número de questionários respondidos.

6. Entrevista de Desligamento: É um formulário aplicado aos colaboradores no momento de seu desligamento que busca compreender os motivos que propiciou o desligamento. Fazendo o estudo de várias entrevistas é possível identificar as principais razões que levam ao desligamento dos colaboradores, e assim trabalhar focado no ponto principal para diminuir o número de desligamentos.

O *Turnover* e o Absenteísmo são registrados há três anos, porém a estruturação dos outros três indicadores e o uso efetivo dos mesmos para a mensuração do desempenho do RH iniciou em 2013.

Os indicadores de *Turnover*, Absenteísmo e Capacitação e Desenvolvimento são calculados mensalmente. O Índice de Felicidade no Trabalho e o Engajamento são apurados anualmente, conforme periodicidade da aplicação da pesquisa de clima.

Os resultados dos indicadores são apresentados à própria equipe de RH e na reunião mensal da Diretoria de Desenvolvimento Corporativo, da qual o RH faz parte.

Todas as informações apuradas com a utilização destes indicadores são registradas e mantidas pelo próprio setor de RH da empresa, sob auditoria do Escritório de Gestão da Estratégia, responsável pelo Programa de Gestão por Diretrizes. As informações são registradas em planilhas ou sistemas desenvolvidos para apuração e manutenção dos indicadores

A seguir encontra-se um quadro com a classificação dos indicadores citados neste trabalho:

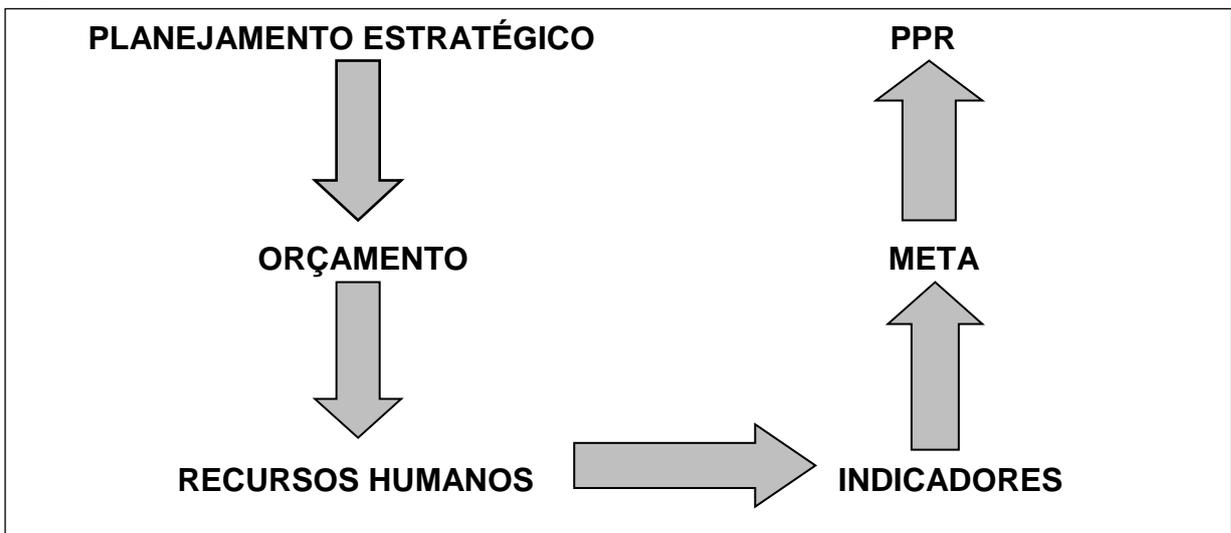
Quadro 35 – Classificação dos Indicadores apresentados

INDICADOR	CITAÇÃO	QUALITATIVO QUANTITATIVO	PROCESSOS-CHAVE	DEMOGRÁFICO FINANCEIRO OPERACIONAI
Número médio de empregados	Assis	Quantitativo	Incorporação	Demográfico
Número de empregados	Assis	Quantitativo	Incorporação	Demográfico
Proporção de estagiários sobre o efetivo de empregados	Assis	Quantitativo	Incorporação	Demográfico
Absenteísmo	Assis Chiavenato Teixeira Tenório e Jordano	Quantitativo	Retenção	Demográfico
Índice de admissões	Assis	Quantitativo	Incorporação	Demográfico
Composição dos empregados por sexo	Assis	Quantitativo	Incorporação	Demográfico
Turnover ou rotatividade	Assis Chiavenato Mazon e Trevisan Oliveira Rugenia Pomi Teixeira	Quantitativo	Retenção	Demográfico
Salário médio por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Remuneração média por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Custo médio por RH	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Retorno médio por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Receita média por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Lucro líquido por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Custo de alimentação por empregado	Assis	Quantitativo	Manutenção	Financeiro
Participação das despesas de treinamento no lucro	Assis	Quantitativo	Desenvolvimento	Financeiro
Custo de treinamento e desenvolvimento por empregado	Assis	Quantitativo	Desenvolvimento	Financeiro
Tempo médio de preenchimento de vagas	Assis	Quantitativo	Incorporação	Operacional
Índice de preenchimento de vagas no prazo	Assis	Quantitativo	Incorporação	Operacional
Percentual da remuneração variável sobre os salários	Assis	Quantitativo	Manutenção	Operacional
Participação da remuneração variável no total da remuneração direta	Assis	Quantitativo	Manutenção	Operacional
Percentual das horas-extras sobre o total de salários	Assis	Quantitativo	Manutenção	Operacional
Índice de empregados em programas de treinamento e desenvolvimento	Assis	Quantitativo	Desenvolvimento	Operacional
Crescimento médio dos salários por aumentos compulsórios	Assis	Quantitativo	Manutenção	Operacional
Crescimento médio dos salários por aumentos espontâneos	Assis	Quantitativo	Manutenção	Operacional
Indicadores das necessidades de treinamento	Chiavenato Lapolli	Qualitativo	Desenvolvimento	Operacional
Avaliação de desempenho	Chiavenato Davis e Newstrom Gillen Pontes	Qualitativo	Desenvolvimento	Operacional
Clima Organizacional	Assis Chiavenato Gil	Qualitativo	Retenção	Operacional
Horas de treinamento por profissional	Dados da Empresa	Quantitativo	Desenvolvimento	Operacional
Avaliação de reação dos profissionais sobre os treinamentos realizados	Dados da Empresa	Qualitativo	Desenvolvimento	Operacional
Participação nos treinamentos realizados	Dados da Empresa	Qualitativo	Desenvolvimento	Operacional
Índice de felicidade no trabalho	Dados da Empresa	Qualitativo	Retenção	Operacional
Engajamento	Dados da Empresa	Qualitativo	Retenção	Operacional
Entrevista de desligamento	Dados da Empresa	Qualitativo	Incorporação	Operacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a analista de recursos humanos entrevistada, os indicadores de RH estão inseridos no planejamento estratégico da empresa, do qual o setor de Recursos Humanos tem participação e metas a serem atingidas com base no orçamento, para estimular o alcance das metas, a empresa adotou o PPR. Este ciclo pode ser mais bem entendido conforme a figura 2.

Figura 2 – Ciclo de participação do RH no PE



Fonte: Elaborada pela autora com base na empresa em estudo

Atualmente a maior dificuldade para o setor de RH é diminuir o *turnover*, embora a entrevistada relata que o índice não é alto quando feito comparações em relação a outras empresas, porém existe uma meta agressiva para o índice do *turnover* no planejamento estratégico da empresa, pois este é considerado o indicador mais importante para a empresa na área de RH, porque o *turnover* gera custo financeiro, custo com treinamento e desenvolvimento na substituição de colaboradores, transtornos operacionais para a empresa pois cada colaborador que se desliga leva consigo o conhecimento adquirido e também tem o processo de adaptação e integração desses novos na equipe de trabalho, para a analista é um desafio para o RH manter a meta do *turnover*. Além desta meta existem outras para o setor de RH das quais são: Número de horas em treinamento (interno e externo, dependendo da necessidade), manter o absenteísmo controlado, conseguir fazer e entregar todos os planejamentos estratégicos de RH e manter o índice de felicidade no trabalho.

Quanto aos indicadores que possuem o maior índice de ocorrência encontra-se o *turnover* e o absenteísmo, e para que os mesmos diminuam, a empresa adotou Programas de Qualidade de Vida e Ginástica Laboral para seus colaboradores, e faz o acompanhamento da entrevista de desligamento e da pesquisa de clima para poder identificar as razões que levam os colaboradores da empresa a faltar ao trabalho e desligarem-se da empresa, sendo que a entrevistada me adiantou os motivos que acarretam esses índices aumentarem, geralmente é por descontentamento com o líder e questões salariais.

A empresa também possui um método de ouvidoria externa através de site e telefone, para o cliente, e a ouvidoria interna que é o próprio setor de RH, para o colaborador, sendo a ouvidoria interna muito importante para diminuir o *turnover* e o absenteísmo, e aumentar o IFT, pois através da ouvidoria é possível identificar os pontos que deixa o colaborador descontente e ajustá-los para estar sempre fazendo o melhor para o mesmo se sentir feliz em trabalhar na empresa, já que o objetivo estratégico do setor de Recursos Humanos é atrair, desenvolver e reter as pessoas.

Para a analista a imagem positiva da empresa no mercado é fundamental, e o sucesso da empresa é uma meta, sendo que os colaboradores também são transmissores desta imagem e quem faz o sucesso da empresa são os colaboradores, por isso os indicadores de RH são um fator importante, pois com eles é possível alcançar o se busca na perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced ScoreCard (BSC), para alcançar a visão e a excelência almejados no planejamento estratégico, tanto quanto os outros indicadores predominante em cada setor da empresa, pois a empresa valoriza muito, tudo para visar o bem estar da pessoas e consequentemente o lucro operacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo verificou - se que as pessoas são consideradas os bens mais importantes para as empresas, o principal ativo intangível. Os funcionários possuem forte impacto na produtividade e qualidade, na reputação e competitividade da organização, através de seus conhecimentos, habilidades, entusiasmo e satisfação com seu cargo. São as pessoas membros da organização as geradoras de riqueza. Por isso, o setor de RH precisa atuar de forma estratégica, participando do planejamento a fim de auxiliar no alcance dos objetivos e da visão alinhados com a missão e os valores. Por este motivo, é necessário criar metodologias para gerenciar o talento humano.

Dentre as metodologias de gerenciamento de capital humano existe os indicadores de RH que servem de auxílio na gestão de uma empresa, como constatado no estudo de caso, pois através da modelagem de indicadores de RH é possível conhecer a atual situação na gestão de pessoas, o resultado dos investimentos em programas de RH, fazer comparações entre períodos, entre o orçado e o realizado, analisar se foram executadas as ações de RH inseridas no planejamento estratégico, definir novas metas, os indicadores dão suporte na tomada de decisões, e é através deles que se descobre os pontos críticos na área e procura-se efetuar melhorias.

Através deste trabalho, pode - se apresentar alguns indicadores de RH, e a classificação dos mesmos. Foi possível conhecer os indicadores de RH utilizados pela empresa analisada, que segundo a entrevistada cada um desses indicadores possui colaboração no resultado final da empresa, pois diminuindo o *turnover*, através da entrevista de desligamento, o absenteísmo, fornecendo um treinamento no momento ideal, possuindo um clima organizacional favorável, as pessoas irão desenvolver suas atividades com mais perfeição e desenvoltura, aumentando então a produtividade e a qualidade dos produtos, agregando valor e melhorando à imagem da empresa.

Quando os indicadores de RH fazem parte do processo de gestão, e são analisados em conjunto ou até mesmo individualmente, enriquecem o patrimônio tanto tangível quanto intangível da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos: história, definições e procedimentos**. São Paulo: Alínea, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição compacta**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004a.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. Vol.1. São Paulo: Thomson, 1992.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. Tradução de André M. Andrade. São

Paulo: Nobel, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006

MARRAS, Hean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 9 ed. São Paulo: Futura, 2004.

LAPOLLI, Édis Mafra et al. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. 4 vol. Florianópolis: Pandion, 2010.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MILIONI, Benedito. **Indicadores da gestão da educação empresarial**. [2009].82 slides. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/ClubeDeRhExtrema/palestra-indicadores-da-gestao-de-rh-como-ferramentasestrategicas?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout>. Acesso em: 09 mar. 2014.

OLIVEIRA, Thais Fátima L.. **Rotatividade de pessoal – turnover**. Disponível em:<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mtrxaw6va>. Acessado em: 10.ago.2014.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 2.ed. São Paulo: LTR, 1986.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2000.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização**. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TENÓRIO LR, Jordano A. **Absenteísmo-doença em construção civil**. In: 18º Congresso Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho; 1979; Salvador. Anais...São Paulo: Fundacentro,1980. p. 21-26.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CASO

1. Quais são os indicadores de RH utilizados?

R: Os indicadores abaixo são os utilizados para mensurar o desempenho do RH no programa de gestão por diretrizes da empresa:

- *Turnover*;
- Absenteísmo;
- Capacitação e Desenvolvimento – resultante de três indicadores:
 - Horas de Treinamento por Profissional;
 - Avaliação de Reação dos profissionais sobre os treinamentos realizados;
 - Participação nos Treinamentos realizados;
- IFT – Índice de Felicidade no Trabalho (resultado geral da pesquisa de clima);
- Engajamento (resultado de um dos blocos da pesquisa de clima);
- Entrevista de desligamento;

2. Há quanto tempo a empresa utiliza os indicadores de RH?

R: Alguns indicadores (como *Turnover* e Absenteísmo) são registrados há 3 anos, porém a estruturação de novos indicadores e uso efetivo dos mesmos para mensuração do desempenho do RH iniciou em 2013.

3. A medição dos indicadores utilizados é calculada mensal?

R: Os indicadores de *Turnover*, Absenteísmo e Capacitação e Desenvolvimento são calculados mensalmente. O IFT e Engajamento são apurados anualmente, conforme periodicidade de aplicação da pesquisa de clima.

4. É apresentado em alguma reunião os seus resultados?

R: Os resultados são apresentados à própria equipe de RH e na reunião da Diretoria de Desenvolvimento Corporativo (da qual o RH faz parte), mensalmente (conforme apuração).

5. Existe algum sistema interno de controle e registro das informações?

R: Todas estas informações são apuradas, registradas e mantidas pelo próprio RH, sob auditoria do Escritório de Gestão da Estratégia, responsável pelo Programa de Gestão por Diretrizes. As informações são registradas em planilhas ou sistemas desenvolvidos para apuração e manutenção dos indicadores.

6. Dos Indicadores listados abaixo, quais deles a empresa utiliza na gestão de Recursos Humanos?

Indicadores Demográficos

- Número médio de empregados
- Número de empregados
- Proporção de estagiários sobre o efetivo de empregados
- Absenteísmo
- Índice de admissões
- Composição dos empregados por sexo
- Turnover* ou rotatividade

Indicadores financeiros

- Salário médio por empregado
- Remuneração média por empregado
- Custo médio por RH
- Retorno médio por empregado
- Receita média por empregado
- Lucro líquido por empregado
- Custo de alimentação por empregado
- Participação das despesas de treinamento no lucro
- Valor orçado *versus* realizado
- Custo de treinamento e desenvolvimento por empregado

Indicadores Operacionais

- (x) Tempo médio de preenchimento de vagas
- () Índice de preenchimento de vagas no prazo
- () Percentual de remuneração variável sobre os salários
- () Participação da remuneração variável no total da remuneração direta
- (x) Percentual das horas extras sobre o total de salários
- (x) Índice de empregados em programas de treinamento e desenvolvimento
- (x) Crescimento médio dos salários
- (x) Crescimento médio dos salários por aumentos compulsórios
- (x) Crescimento médio dos salários por aumentos espontâneos
- (x) Treinamento e desenvolvimento de pessoal
- () Avaliação de desempenho
- (x) Clima organizacional

O indicador proporção de estagiários sobre o efetivo de empregados não é utilizado porque a empresa possui apenas 1 (um) estagiário.

Os indicadores assinalados acima exceto: *Absenteísmo*, *Turnover* ou Rotatividade, Treinamento e Desenvolvimento, Clima organizacional, o setor de RH tem o controle através do sistema Sênior, caso for solicitado ou preciso para algo, porém não é feito controle mensal, pois para eles são indicadores que não fazem a diferença no resultado operacional da empresa, segundo a analista.

APÊNDICE B – PERGUNTAS LEVANTADAS NA ENTREVISTA

- 1 - Vendas: Mercado interno (regiões) e se houver externo quais países?
- 2 - Pessoal: Quantidade de funcionários diretos e indiretos?
- 3 - Produtividade diária, mensal e anual? Não foi respondido quanto é a produtividade, mas quais as coleções que são elaboradas.
- 4 – Organograma da empresa, existe um pronto?
- 5 - Qual é a missão da empresa?
- 6 - Qual é a missão do setor de RH?
- 7 - Qual é a visão da empresa? Não foi possível obter a resposta.
- 8- Qual é a visão do setor de RH?
- 9– Quais são os valores da empresa?
- 10- Composto por quantos funcionários no setor de RH? Qual é a formação deles?
- 11 - Qual é a maior dificuldade no setor de RH? Porquê?
- 12- Qual é o indicador de RH que possui o maior índice de ocorrência? Porquê? A empresa adotou algum método para que este índice diminuísse?
- 13 - A empresa possui algum método de ouvidoria? Qual? Isto ajuda a diminuir o índice de algum indicador? Qual?
- 14- Qual é o objetivo estratégico na área de RH?

15- Qual é o indicador mais valorizado pela empresa? Porquê?

16 - Como os indicadores contribuem para o sucesso da empresa e da área de RH?

17-Existem metas no RH da empresa? E quando não são atingidas as metas?

18- Qual é o objetivo estratégico da área de RH?

19 – Como os indicadores de RH auxiliam na gestão da empresa?

ANEXOS

ANEXO A – MODELO DE PESQUISA DE CLIMA

PESQUISA DE CLIMA 2014				
Sua opinião nos ajudará a construir uma empresa de excelência!				
Assinale uma das opções ("Concordo", "As vezes concordo as vezes discordo" ou "Discordo") para cada questão abaixo. Você não precisa se identificar, a pesquisa é sigilosa.				
Qual seu setor?				
<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Corte	
<input type="checkbox"/>	Acabamento	<input type="checkbox"/>	Outros	
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?				
<input type="checkbox"/>	Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/>	De 3 meses a 1 anos	
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos	
Qual sua faixa etária?				
<input type="checkbox"/>	Até 20 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 21 e 30 anos	
<input type="checkbox"/>	Entre 31 e 45 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 45 anos	
QUESTÃO		Discordo	As vezes concordo, as vezes discordo	Concordo
PONTUAÇÃO		1	2	3
Aprendizado e Desenvolvimento	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus profissionais.			
	Nesta empresa os erros cometidos são tratados como oportunidade de aprendizado.			
	Meu líder me ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais.			
	Os métodos para realizar o trabalho são frequentemente avaliados para se buscar melhorias.			
	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.			
QUESTÃO				
Identidade	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.			
	Os produtos entregues por esta empresa são de alta qualidade.			
	Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.			
	Conheço a história desta empresa.			
	Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional desta empresa.			
QUESTÃO				
Liderança	Periodicamente recebo de meu líder avaliações sinceras sobre meu desempenho.			
	Nesta empresa os líderes agem de acordo com o que dizem.			
	O meu líder ouve e respeita a opinião da sua equipe (aceita críticas e sugestões).			
	Meu líder conhece profundamente a sua área de atuação.			
	Tenho confiança no que o meu líder diz.			
	Sempre que preciso posso contar com o meu líder para assuntos pessoais e profissionais.			
	Meu líder sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.			
QUESTÃO				
Satisfação e Motivação	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus profissionais.			
	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho.			
	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados.			
	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.			
	Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.			
	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos profissionais com clareza, rapidez e agilidade.			
	Quando preciso de outra área da empresa, sou bem atendido.			
QUESTÃO				
Por quanto tempo você pretende continuar trabalhando nesta empresa?				
<input type="checkbox"/>	Menos de 3 meses			
<input type="checkbox"/>	De 3 meses a 1 ano			
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos			
<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos			
<input type="checkbox"/>	Não me vejo saindo da empresa			
NÃO PREENCHER				
PONTOS ALCANÇADOS = -----		87 PONTOS = 100%		
ÍNDICE ALCANÇADO =(PONTOS ALCANÇADOS / 87) X 100 = -----%				
EXCELENTE = 90% Á 100%	BOM = 70% Á 89%	REGULAR = 41% Á 69%	INSATISFATÓRIO = <40%	

ANEXO B – MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO						
Assinale uma das opções (" Concordo ", " As vezes concordo as vezes discordo " ou " Discordo ") para cada questão abaixo. Você não precisa se identificar, a pesquisa é sigilosa.						
Qual seu setor ?	Iniciativa do desligamento <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Empresa					
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?						
<input type="checkbox"/> Menos de 3 meses <input type="checkbox"/> De 3 meses a 1 anos <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos						
Qual sua faixa etária?						
<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos						
QUESTÃO			Discordo	As vezes concordo, as vezes discordo	Concordo	
Aprendizado e Desenvolvimento	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus profissionais.					
	Nesta empresa os erros cometidos são tratados como oportunidade de aprendizado.					
	Os métodos para realizar o trabalho são frequentemente avaliados para se buscar melhorias.					
	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.					
	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer.					
QUESTÃO						
Identidade	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.					
	Os produtos entregues por esta empresa são de alta qualidade.					
	Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.					
	Minha empresa tem uma imagem positiva perante a sociedade.					
QUESTÃO						
Liderança	Periodicamente recebo de meu líder avaliações sinceras sobre meu desempenho.					
	Nesta empresa os líderes agem de acordo com o que dizem.					
	O meu líder ouve e respeita a opinião da sua equipe (aceita críticas e sugestões).					
	Meu líder conhece profundamente a sua área de atuação.					
	Meu líder sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.					
QUESTÃO						
Satisfação e Motivação	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus profissionais.					
	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho.					
	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras.					
	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos profissionais com clareza, rapidez e agilidade.					
	Quando preciso de outra área da empresa, sou bem atendido.					
Tenho todo o equipamento e o material necessário para realizar bem o meu trabalho.						
Qual o principal motivo que lhe fez sair desta empresa?						
<input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento			<input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho			
<input type="checkbox"/> Liderança			<input type="checkbox"/> Remuneração			
			<input type="checkbox"/> Motivos pessoais			
Observações:						