



GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS

Andréia Resende de Oliveira



INTRODUÇÃO AOS INDICADORES DE GESTÃO

- Os indicadores de gestão são informações que permitem medir, descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões. Deste modo, **podemos classificar os indicadores como uma métrica, de ordem quantitativa ou qualitativa**, utilizada para processar informações relevantes acerca dos elementos que compõem o objeto de mensuração.
- Os indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que possibilitam clareza de critérios, objetividades de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados e medição de efeitos de determinadas ações. Os indicadores de gestão são necessários para acompanhar e controlar todos os processos de planejamento, execução e avaliação, e também para a definição de metas.

- Os indicadores podem ser classificados em “**simples**” ou “**compostos**”. Os indicadores simples representam apenas dados brutos, valores numéricos que uma variável pode assumir, enquanto os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. Assim, um indicador de gestão pode ser compreendido como um número, uma percentagem ou uma razão, que mede aspectos de desempenho ou resultado, com o objetivo de comparar a medida com metas estabelecidas.



REQUISITOS DE UM BOM INDICADOR

Requisitos de um bom indicador		Descrição do requisito
<i>Requisitos Essenciais</i>	Validade	Capacidade de representar, com maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar.
	Confiabilidade	Utilização de fontes confiáveis, metodologia reconhecida, transparência na coleta, processamento e divulgação de dados.
	Simplicidade	Deve ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.
<i>Requisitos Complementares</i>	Sensibilidade	Capacidade de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes de intervenções realizadas.
	Desagregabilidade	Capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos.
	Economicidade	Capacidade de obtenção da métrica a baixo custo.
	Estabilidade	Capacidade de estabelecimento de séries históricas, possibilitando comparações e análises temporais.
	Mensurabilidade	Capacidade de alcance e mensuração com precisão e agilidade.
	Auditabilidade	As regras de uso da métrica devem ser de fácil compreensão e verificação por parte do público em geral.

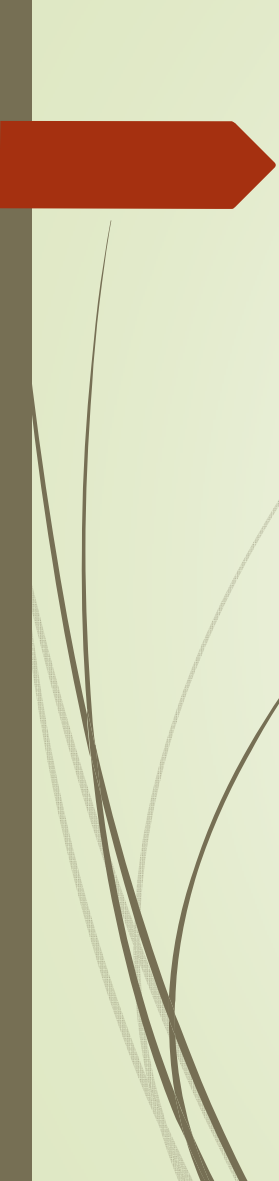
Quadro 1: Requisitos de um bom indicador.

Fonte: Elaborado com base em de MPOG (2010)



INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS


- As métricas são fundamentais para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, entender e compartilhar resultados, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações e recompensar resultados.
- As ações da área de administração de Recursos Humanos correspondem às práticas e às políticas necessárias para conduzir diversos processos relacionados às pessoas no trabalho, incluindo contratações, treinamentos, avaliações, pagamentos etc. As principais ações e processos de gestão de pessoas podem ser organizados e classificados em três funções: a) movimentação: captação, internalização, transferências, promoções e recolocação; b) desenvolvimento: capacitação, carreira e desempenho; c) valorização: remuneração, premiação e serviços e facilidades. Existem diversos benefícios na utilização de indicadores de gestão relacionados com as funções da área de RH.

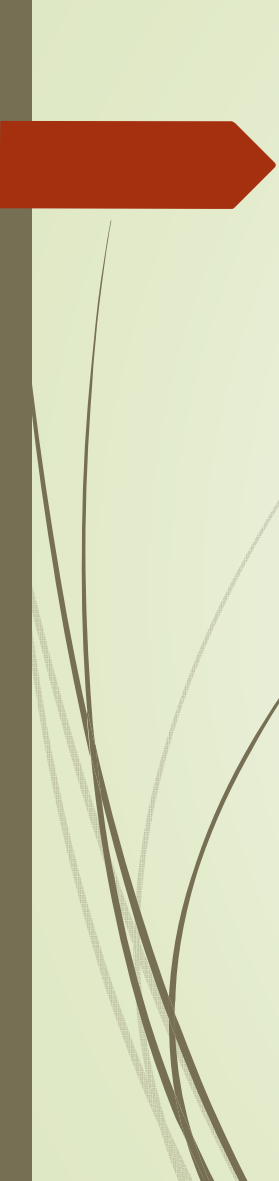
- 
- A gestão baseada em **Indicadores de RH** permite a construção de programas e projetos em recursos humanos mais assertivos, desenhando programas que atendam aos valores das pessoas, sem perder o foco nas necessidades dos negócios.
 - Uma das formas de se construir gestão estratégica de pessoas nas organizações é basear nossas análises em números, enriquecendo-as sempre com nossas percepções.
 - É fundamental que os profissionais de RH aprendam a construir, monitorar e analisar indicadores de desempenho e de perfil dos colaboradores.
 - Habilidade com números, fórmulas, estatística, análise de indicadores faz parte do perfil de competências do profissional de RH do Futuro!

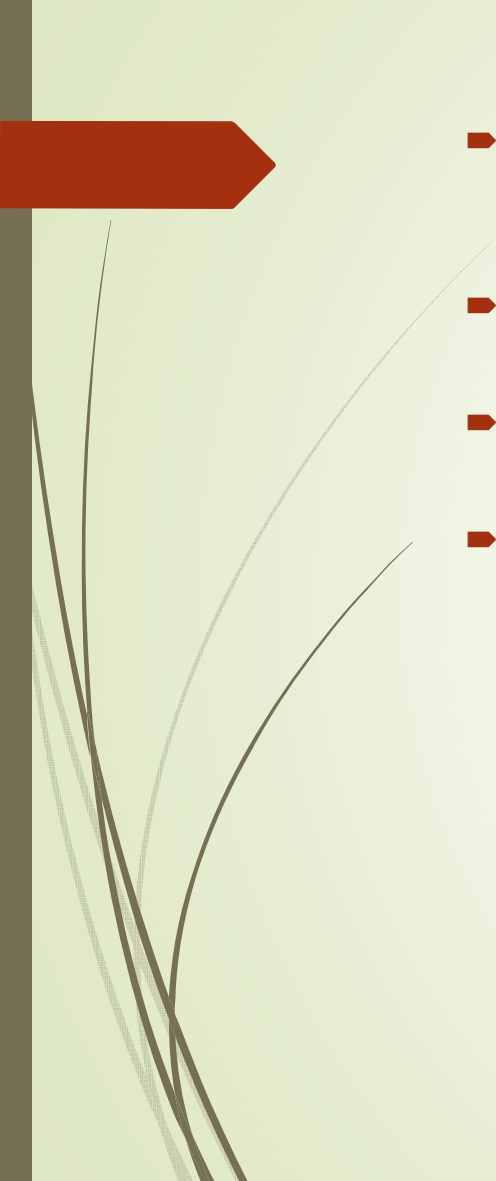


IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE RH

- Muito se fala, sobre a metodologia de mensuração de resultados em gestão de recursos humanos, através de indicadores de desempenho.
- Eles são poderosos instrumentos que podem alavancar os negócios, uma vez que nos auxiliam a ter uma gestão de pessoas fundamentada em princípios e valores, geradores de resultados.
- No meio empresarial os indicadores são ferramentas usadas como formas de medição do desempenho de alguma área, departamento ou equipe de uma empresa, sendo normalmente quantitativos, ou seja, numéricos e tem como principal objetivo permitir o monitoramento e a melhoria contínua dos processos de uma empresa.


- 
- Um indicador pode ser também qualitativo, normalmente quando se refere ao tempo cronológico ou quando aborde respostas qualitativas como, por exemplo numa pesquisa de satisfação que aponte respostas como satisfeito, insatisfeito, plenamente satisfeito, etc, ao invés de números.
 - Quanto ao objetivo, os Indicadores de RH podem medir a rotatividade, também conhecida como turnover, o absenteísmo, a ocorrência de acidentes do trabalho, e indicadores de outras áreas medem o volume de vendas, a quantidade resíduos, a satisfação de clientes, entre inúmeros outros.
 - O resultado de um indicador deve ser comparado com a meta proposta, pois, para cada indicador deve-se criar uma meta a ser alcançada ou superada.
 - As metas, quando falamos de indicadores, são vistas como um limite mínimo numérico a ser alcançado pelo resultado do indicador.
 - A empresa precisa permanentemente não só calcular os indicadores, como mais que isto, precisa constantemente analisar o resultado de cada um deles criticamente de acordo com a meta e tomar sempre ações corretivas, quando a meta não for alcançada nos casos positivos ou for ultrapassada nos casos negativos.
 - Estas ações corretivas se dão a partir da identificação da causa ou causas que levaram ao alcance ou não das metas propostas.

- 
- Para calcular os indicadores, estes precisam ser constantemente alimentados por informações.
 - Por exemplo, o indicador de absenteísmo, precisa ser constantemente alimentado pela quantidade de empregados que faltaram ao trabalho com ou sem justificativas.
 - Isto faz com que a pessoa responsável pelo indicador precise acompanhar os cartões ponto para visualizar e computar as faltas, atestados médicos e outras justificativas apresentadas.
 - Esta necessidade de alimentação faz com que por vezes o indicador tenha a sua manutenção vista por alguns profissionais como trabalhosa, fato que leva muitas empresas a não adotarem esta essencial ferramenta de gestão estratégica.
 - Há outros casos que o indicador até é alimentado, mas não tem seus resultados comparados com a meta de modo crítico e as ações corretivas normalmente não são adotadas ou adotadas de modo inadequado ou insuficiente.

- 
- O tempo de análise de um indicador depende de cada situação e de cada empresa, podendo ser diário, semanal, mensal, semestral, anual, etc.
 - Mas a maioria dos Indicadores de RH são analisados de forma mensal pelas empresas.
 - Os indicadores normalmente são construídos e mantidos a partir de gráficos, podendo usar-se tanto de programas específicos ou básico Excel.
 - Conceitualmente, os indicadores de RH são **instrumentos que servem para monitorar e avaliar a empresa, por meio de seus colaboradores, processos, programas e metas**. Os indicadores costumam ter duas finalidades bastante claras: a primeira é descrever as atuais circunstâncias que envolvem a empresa. Já a segunda, é oferecer condições para uma análise detalhada dessas circunstâncias, com a intenção de identificar problemas, fraquezas e desvios que precisam ser corrigidos, por isso, são determinantes para a tomada de decisão.

- Boa parte dos indicadores é representada por taxas e valores nominais, que facilitam a compreensão de todo o cenário. Esses índices são sempre comparados às metas a serem alcançadas, dentro de um determinado período de tempo. Muitas vezes, são aplicadas as cores de um farol de trânsito para auxiliar ainda mais o entendimento, tomando como base as práticas da gestão. O verde é comumente utilizado quando os indicadores estão dentro do programado. O amarelo para situações que merecem atenção, como atrasos ou quedas significativas. Já o vermelho, é usado para indicadores distantes dos objetivos previamente traçados e que exigem um plano de ação que tenha como propósito recoloca-lo na faixa planejada (cor verde).

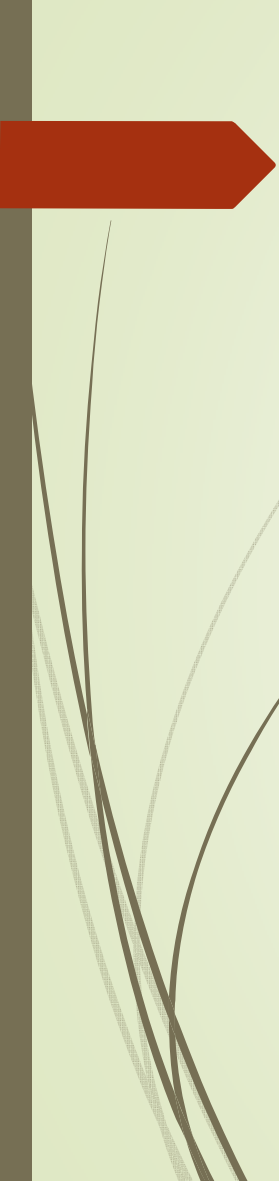


- 
- Existem diversos **indicadores de RH** que devem ser adotados pelas empresas e praticamente todos podem ser customizados, de acordo com as características e peculiaridades do negócio e do segmento de atuação. Entretanto, alguns deles são elementares à gestão do RH e precisam fazer parte do planejamento do setor. Assim, a definição dos indicadores é sempre um grande desafio, já que esses **KPIs precisam estar adaptados às particularidades da empresa, gerando informações verdadeiramente úteis**, que colaborem para uma administração de pessoal eficaz e segura.



Qual a importância dos indicadores de RH para a empresa?

- Os indicadores de recursos humanos são essenciais para confirmar a importância dos investimentos em gestão de pessoas, comprovando a otimização dos processos, a redução de despesas e o aumento da produtividade. Afinal, contratar colaboradores, efetuar os pagamentos e administrar as obrigações legais não é suficiente para garantir a atração e a retenção de talentos, os altos índices de motivação e engajamento, o desenvolvimento dos profissionais e a formação de equipes fortes e competentes.
- Portanto, o uso dos **indicadores de desempenho é fundamental** para revelar quais práticas estão sendo realmente efetivas, o que precisa ser repensado, as falhas de planejamento, além dos níveis de satisfação e de comprometimento dos times.

- 
- Porém, a escolha correta dos indicadores depende também de uma visão mais ampla e, por isso, o RH precisa conhecer o negócio profundamente. Os fatores internos — como cultura e valores corporativos, o perfil ideal dos colaboradores, os processos produtivos e administrativos, as exigências e responsabilidades de cada departamento — devem ser bastante explorados. As variáveis externas também precisam ser consideradas — como a situação do mercado, os impactos da atual crise, os concorrentes, a chegada de novas tecnologias, as mudanças no comportamento e nas prioridades dos profissionais e, principalmente, os desafios imediatos e futuros a serem superados.
 - Somente com essa panorâmica abrangente, o RH será capaz de definir os indicadores mais adequados para apoiar a administração de pessoal e também para suportar as estratégias da empresa.



Quais são os principais indicadores e como eles funcionam?

- Há vários indicadores utilizados na área de recursos humanos, tanto para facilitar o dia a dia, como para agilizar e fundamentar a tomada de decisões. Muitos podem sofrer variações de acordo com o porte, número de colaboradores e unidades de negócio, complexidade da operação, especificidades do setor ou modelo de gestão adotado pelas empresas.

Categoria	Indicador	Fórmula de cálculo
Demográficos (Esta categoria contém indicadores que auxiliam no entendimento da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e formação da força de trabalho)	Número de colaboradores ou número médio de colaboradores	$\frac{N^{\circ} \text{ médio de colaboradores "mês 1"} + N^{\circ} \text{ médio de colaboradores "mês 2"} + N^{\circ} \text{ médio de colaboradores "mês n"}}{N^{\circ} \text{ de meses}}$
	Proporção de colaboradores	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores por carreira, ou cargo, ou classe, ou função etc}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$
	Absenteísmo	$\frac{(N^{\circ} \text{ de dias não trabalhados})}{(N^{\circ} \text{ de colaboradores} \times N^{\circ} \text{ de dias úteis})} \times 100$
	Índice de admissão	$(N^{\circ} \text{ de admissões} / N^{\circ} \text{ de colaboradores}) \times 100$
	Índice de desligamento	$(N^{\circ} \text{ de desligamentos} / N^{\circ} \text{ de colaboradores}) \times 100$
	Turnover (rotatividade)	$[(N^{\circ} \text{ de admissões} + N^{\circ} \text{ de desligamentos}) / 2 / N^{\circ} \text{ de colaboradores}] \times 100$
	Amplitude de comando	$\frac{(N^{\circ} \text{ de colaboradores} - N^{\circ} \text{ de colaboradores em posição de chefia})}{N^{\circ} \text{ de colaboradores em posição de chefia}}$
Financeiros (Esta categoria contém indicadores que dizem respeito ao investimento que as organizações fazem em recursos humanos, entre outros possíveis dispêndios envolvendo pessoas)	Salário médio por colaborador	$\frac{\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores}}$
	Remuneração média por colaborador	$\frac{\text{Somatório dos salários ou da folha de pagamento}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores}}$
	Custo de saúde por colaborador	$\frac{\text{Custo total de saúde no mês}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores usuários}}$
	Custo de treinamento e desenvolvimento por colaborador	$\frac{\text{Custo total de treinamento e desenvolvimento}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores usuários}}$
Operacionais ou de processos (Esta categoria contém indicadores que ajudam na compreensão do desempenho de processos internos e ações pertinentes à área de gestão de pessoas)	Índice de preenchimento de vagas	$\frac{N^{\circ} \text{ de vagas preenchidas}}{N^{\circ} \text{ de vagas disponíveis}}$
	Índice de Retenção	$100 - [(N^{\circ} \text{ de desligamentos} / N^{\circ} \text{ de vagas preenchidas}) \times 100]$
	Hora de treinamento pelo número de colaboradores	$\frac{\text{Total de horas em treinamento}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores}}$
	Número médio de colaboradores usuários do plano de saúde	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores beneficiados no ano}}{12}$

Quadro 2: Exemplos de Indicadores de Gestão de RH propostos por Assis (2012).



Produtividade (receita por colaborador)

- A produtividade considera o quanto a organização consegue produzir de receita por colaborador em **um período de tempo específico buscando otimizar ao máximo o processo**. Os indicadores de produtividade variam de acordo com o tipo de negócio e devem ser comparados dentro do mesmo segmento.
- Os indicadores de produtividade contribuem para se avaliar a eficácia do empreendimento e a capacidade de cumprimento das demandas, além de permitir que a empresa se compare a outras empresas do mesmo segmento mesmo com receita e quantidade de colaboradores diferentes.



Custo de pessoal sobre a receita bruta

- A receita bruta é o valor que o empreendimento fatura sem o abate de impostos e outras despesas. Para encontrar a receita líquida, você subtrai o valor de todos os custos operacionais desse faturamento total.
- O **objetivo desse indicador é entender o quanto os custos com profissionais são representativos em relação ao que é faturado**, ou seja, ele nos dá um panorama do peso que os custos com os colaboradores têm sobre o total que ela recebe. Assim:
- $\text{Custo de Pessoal sobre a receita bruta} = (\text{Folha de pagamento total}) / \text{Receita bruta} \times 100$

Horas extras

- O indicador de horas extras é a razão entre a quantidade de horas extras e o total de horas trabalhadas. Ele considera as horas extras pagas e as acumuladas em banco de horas. Assim:
- $\text{Horas extras} = (\text{horas extras} / \text{horas trabalhadas}) \times 100$
- **É importante calcular esse parâmetro porque as horas extras podem ser bastante caras para a empresa.** Além disso, o indicador permite uma visão da capacidade de trabalho, sobrecarga de alguns setores, a concentração de mão-de-obra e se o cronograma de atividades está sendo efetivo.

Rescisões

- As rescisões de contrato envolvem muitos encargos para a empresa. É necessário pagar ao colaborador os seguintes direitos:
- Aviso prévio indenizado: ocorre quando a empresa paga uma indenização sobre o período de aviso prévio da rescisão, que poderia ser trabalhado, para desligar o colaborador imediatamente da empresa. Essa indenização inclui o aviso prévio proporcional, que acrescenta 3 dias a mais a pagar para cada ano que o colaborador trabalhou na empresa, salário, férias proporcionais e vencidas e 13º salário proporcional ao período trabalhado no ano.
- Multa sobre o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço): quando a empresa realiza a demissão sem justa causa, deve pagar uma multa de 40% sobre o saldo disponível no FGTS.
- E como avaliar o impacto dos custos demissionais? A corporação pode somar o total gasto com demissões, dividir esse valor pela total do custo de pessoal, multiplicando por 100. Assim **ela pode ter uma noção da representatividade desses custos em relação aos gastos com pessoal**. Caso os percentuais estejam muito elevados, é importante investigar o que está promovendo tantos desligamentos.

Custo das horas improdutivas

- Os **colaboradores possuem direito de serem remunerados em algumas condições especiais**, mesmo não estando em exercício. É o caso das licenças remuneradas (paternidade, maternidade, por óbito, serviço militar e casamento), faltas por consultas médicas e férias.
- A organização deve apurar o total de horas improdutivas e suas motivações, contabilizando os custos dos colaboradores que não estão exercendo as suas atividades, mas que estão usufruindo de seus direitos. **Esse valor pode ser comparado com o total dos custos com pessoal da organização para dar uma visão mais ampla da questão em relação à sua representatividade.**
- As horas improdutivas por consultas médicas, doenças e acidentes de trabalho merecem mais atenção, caso haja algo na empresa que possa estar ocasionando esses problemas.



Adicional Noturno

- O adicional noturno é pago ao profissional que trabalha entre 22h e 5h da manhã, exceto se houver algum acordo sindical que modifique esse período. O **acréscimo é de 20% sobre o valor da hora diurna, de acordo com o salário-base para o cargo.** Mas lembre-se que a hora noturna equivale a 52 minutos e 30 segundos.
- Para observar esse impacto, a organização pode comparar o valor gasto com adicional noturno com o total de custo com o pessoal. Fazendo um balanço entre o retorno obtido com o trabalho nesse horário e os custos envolvidos, você poderá avaliar se manter os funcionários à noite está sendo compensatório.



Insalubridade e periculosidade

- O **adicional de insalubridade pode variar** entre 10, 20, 30 ou 40% do salário base de acordo com o tipo de condição a que o colaborador é sujeito. Já o acréscimo de periculosidade vale 30% do pagamento mínimo padrão. Esses adicionais não podem ser acumulados.
- Da mesma forma que o acréscimo noturno, a corporação pode fazer o **somatório dos valores gastos com os adicionais** de periculosidade e insalubridade e comparar com o total de custo com o pessoal.

Benefícios

- Os diversos benefícios concedidos são um importante fator de retenção de talentos, mas **é importante verificar o quanto a organização investe nessa área**. Para isso, ela pode somar o gasto total com benefícios e dividir o valor pelo número de colaboradores. Com isso, ela encontra o valor gasto em benefícios por pessoa. Assim:
- $\text{Benefícios} = \text{Gasto total com benefícios} / \text{total de profissionais}$
- **Lembre-se de considerar os benefícios como uma política estratégica e um investimento importante para a corporação.** Caso note que eles não estão gerando retorno, analise a proposta de implementar benefícios flexíveis na corporação.



Saúde ocupacional

- A saúde ocupacional é um investimento e uma responsabilidade da corporação. Os **exames admissionais, periódicos e demissionais envolvem vários custos**. A empresa deve somar o total com exames, com a remuneração do médico do trabalho, material e qualquer custo ligado à questão.
- O valor pode ser dividido pelo total de custo com pessoal da corporação e multiplicado por 100. Com o percentual, é possível demonstrar o quanto estes encargos são representativos dentro do balanço da corporação.

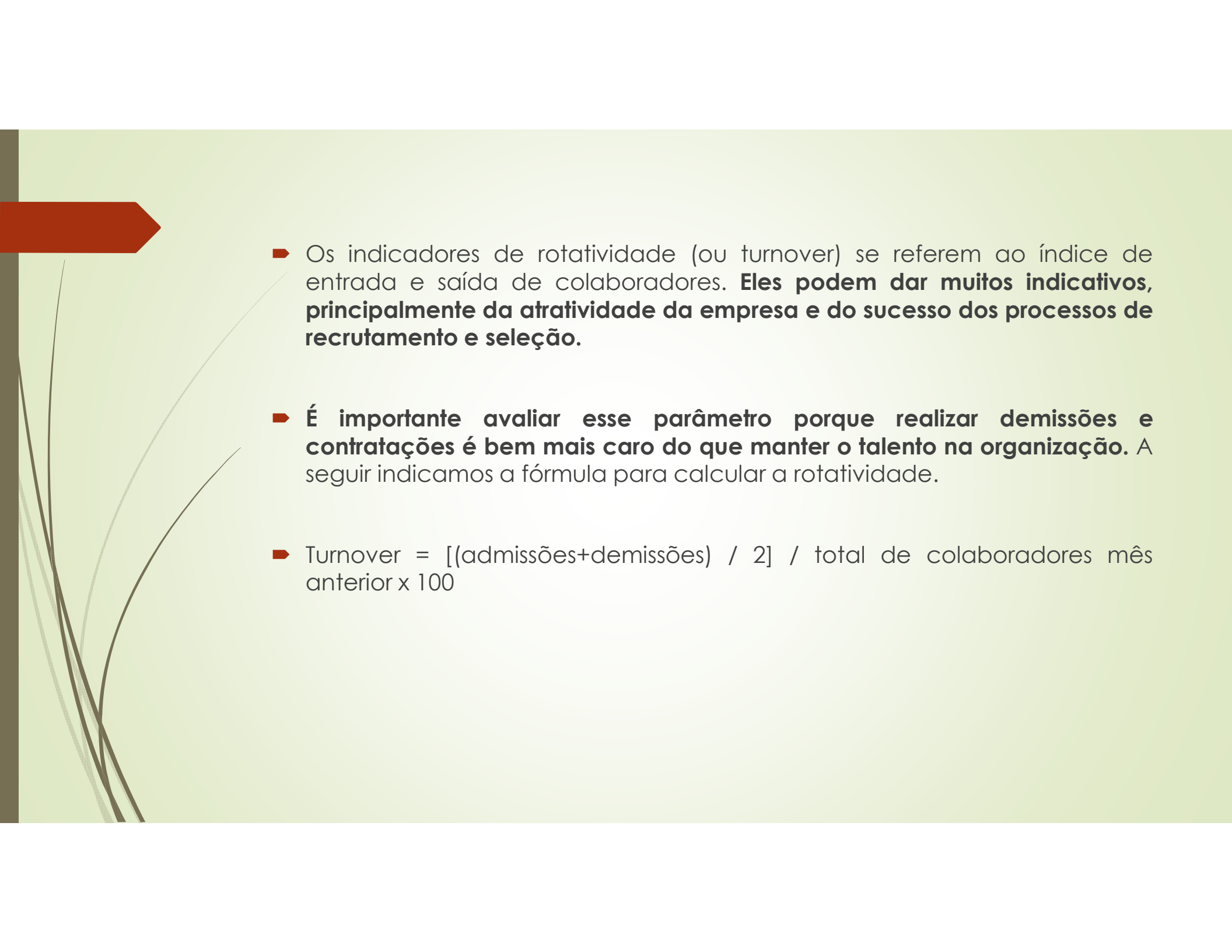
Treinamento e capacitação

- Treinamento sempre é investimento para a corporação. O **conhecimento fortalece a performance e oferece ferramentas para os trabalhadores maximizarem a qualidade do trabalho**. Confira a seguir alguns indicadores:
- Custo do treinamento por colaborador: aponta o quanto a empresa investe por profissional em capacitação. É bom lembrar que você pode optar por somar só os custos diretos ou também indiretos. Assim: custo per capita de treinamento = $(\text{valor total investido em treinamento} / \text{total de profissionais participantes}) \times 100$
- ROI sobre treinamento: ROI é a sigla em inglês para retorno sobre o investimento. Ao calculá-lo sobre o valor aplicado em treinamentos, estamos na verdade avaliando se a realização de capacitações trouxe bons resultados financeiros. O ROI é calculado dividindo-se os resultados obtidos com o treinamento, como uma redução de custo que a empresa obteve ou um incremento nas vendas, pelo custo do treinamento.



Índice de Rotatividade(*Turnover*)

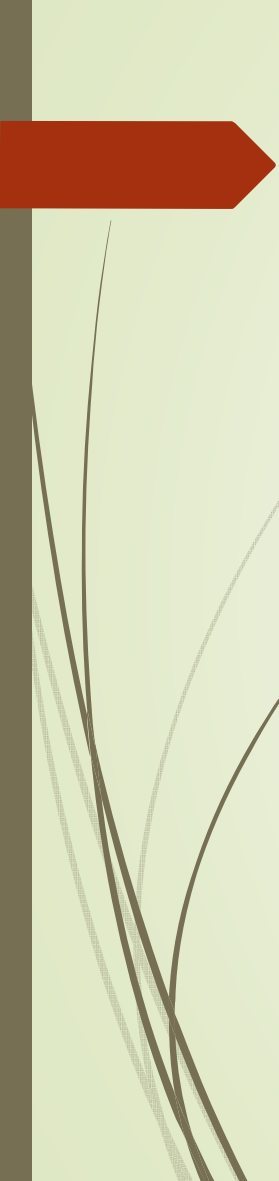
- O Índice de Rotatividade — também conhecido como *Turnover* — indica a quantidade de colaboradores que saem e que entram na empresa, em um determinado período. Esse indicador serve como base para várias análises, pois **pode apontar uma baixa atratividade da empresa em relação à concorrência** e, neste caso, é preciso revisar as políticas já aplicadas, a fim de evitar a perda de bons profissionais.
- Outra questão a ser analisada é **a assertividade dos processos de recrutamento e seleção**, já que equívocos nas contratações normalmente estão vinculados a falhas na definição do perfil ideal do colaborador. Além disso, quando a taxa de rotatividade é alta, os custos também aumentam, seja com o pagamento das rescisões contratuais ou com novas seleções.
- Vale frisar que taxas acima de 5% merecem ações especiais. Uma prática necessária é a realização de uma entrevista de desligamento com os colaboradores que solicitam a demissão. Deste modo, é possível reunir mais informações e impressões, que devem alimentar as análises do RH.

- 
- Os indicadores de rotatividade (ou turnover) se referem ao índice de entrada e saída de colaboradores. **Eles podem dar muitos indicativos, principalmente da atratividade da empresa e do sucesso dos processos de recrutamento e seleção.**
 - **É importante avaliar esse parâmetro porque realizar demissões e contratações é bem mais caro do que manter o talento na organização.** A seguir indicamos a fórmula para calcular a rotatividade.
 - $$\text{Turnover} = [(admissões + demissões) / 2] / \text{total de colaboradores mês anterior} \times 100$$



Absenteísmo

- O absenteísmo é mais um importante indicador de RH. Medir as taxas de ausência dos colaboradores é fundamental, bem como compreender quais são os motivos dessas faltas ou atrasos.
- Os casos médicos exigem mais cuidado, pois **podem estar relacionados às condições de trabalho, saúde e ergonomia oferecidas pela empresa.** Porém, o absenteísmo também pode estar vinculado a **problemas pessoais, como conflitos com colegas e gestores, endividamento ou dependência química.** Assim, os absenteístas devem ser acompanhados por uma equipe multidisciplinar, contando com médicos e assistentes sociais. Com o suporte adequado, o profissional pode vencer as dificuldades e voltar a ter uma performance positiva.

- 
- **O absenteísmo é a ausência do profissional no trabalho.** Esse indicador é o percentual de faltas em relação ao total de horas em que o profissional deveria estar em exercício. Assim:
 - $$\text{Absenteísmo} = \text{Horas perdidas} / (\text{Horas trabalhadas} + \text{Horas perdidas}) \times 100$$
 - **No caso de acidente de trabalho e auxílio-doença, só é possível contabilizar as faltas em no máximo 15 dias.** O absenteísmo pode ser indicativo das condições de saúde ocupacional, da ergonomia e pode apontar também desmotivação, problemas de relacionamento e desperdício de horas.

Taxa de Desligamento

- O KPI de desligamento mede as rescisões dos profissionais. A taxa de desligamento é calculada da seguinte forma:
- $\text{Taxa de desligamento} = (\text{número de profissionais desligados} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
- **É bom lembrar que esse índice pode ser destrinchado em várias subcategorias de acordo com a motivação da saída.** Por exemplo, abandonos, demissões e justa causa. Esse tipo de informação pode favorecer uma análise mais completa.