

INDICADORES TRADICIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Indicadores Demográficos

- Componente humana numa organização é uma base absolutamente essencial para que o tratamento de qualquer outro indicador possa ser feita numa forma completa e segura.
- O seu conhecimento e ponderação é fundamental para uma correcta interpretação e aplicação de outros tipos de indicadores.
- Gestão previsional do Capital Humano.
 - Planear atempadamente as necessidades em termos de saídas e entradas e pessoas implica a monitorização periódica deste tipo de indicadores.

Efectivo (Headcount)

Objectivo: Conhecer a composição e acompanhar a evolução, normalmente mensal, do número de empregados numa organização.

Um primeiro indicador neste âmbito é o da evolução ou redimensionamento assim:

- **Taxa de redimensionamento**, mede a evolução do número de FTEs em dois momentos temporais diferentes

Cálculo:

$$\text{Taxa de redimensionamento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs no momento A}}{\text{N}^\circ \text{ de FTEs no momento B}} \times 100$$

Exemplo: Se numa empresa de Consultoria o nº de colaboradores a tempo inteiro (FTEs) em 1 de Janeiro era de 1000 e em 31 de Dezembro 1100, a taxa de redimensionamento foi de +10%.

Pode ser apresentado de forma simples (total de empregados), dividido por:

- **Divisão por Departamento**, por tipo de contrato (efectivos / termo), por tipo de função, Níveis de qualificação, etc.

Cálculo:

$$\text{Divisão por Departamento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs do Departamento A no período}}{\text{N}^\circ \text{ médio do Total de FTEs no período}} \times 100$$

Exemplo: Numa empresa em que o nº médio de empregados durante o ano foi 400 e em que o Departamento de Marketing teve em média 20 colaboradores o seu peso percentual é de (20 / 400) 5%.

Rácio de trabalhadores a termo: Número médio de FTEs a termo / nº médio total de FTEs da Empresa. Acompanhar a evolução deste indicador é importante em algumas empresas onde, por razões de risco ou flutuação do negócio, tem de haver uma “almofada de segurança” em termos do número de empregados.

Rácio de Trabalhadores temporários: Número de FTEs temporários / Total de FTEs que colaboram na empresa.

Divisão por tipo de função ou níveis de qualificação.

Divisão por grupo etário, grupo de antiguidade ou níveis de habilitações académicas.

Comentários:

- Trata-se duma informação básica e fundamental para ser usada na composição de muitos outros indicadores.
- Mais do que a informação mensal simples, neste âmbito, a monitorização da evolução mensal pode ser o aspecto de maior importância.
- Um conceito muito importante é o de **FTE (Full Time Equivalent)**. Um FTE corresponde a um empregado com horário a tempo inteiro. Se, por exemplo numa empresa existem 100 empregados a tempo inteiro e 12 meio tempo, isso será traduzido como 106 FTEs. O uso de FTEs em vez de nº de empregados no denominador do cálculo dum indicador (Média de horas de formação por FTE, por exemplo) torna o resultado estatisticamente mais correcto
Usamos a sigla internacional por ela ser hoje uma comumente usada em todo o mundo.
- Outro aspecto de “rigor técnico” é o de usar o **número médio de empregados** no período em causa e não o número do final do ano. Esta solução é mais rigorosa, por ter em conta aspectos importantes como a sazonalidade.
- O uso de percentagens nas divisões internas pode ajudar na análise comparativa da evolução. Usar, sempre que possível, números absolutos e percentagens pode ser uma boa solução.

Efectivo repartido por género, idade, antiguidade e grupo funcional, tipo de contrato, etc.

Objectivo: Conhecer e acompanhar a evolução da composição do universo de empregados, segundo critérios importantes em termos sociais e organizacionais e também legais.

Pode ser apresentado de forma simples (exemplo: total de homens e mulheres), divididas por departamento / Cento de Custo ou, ainda, podem ser feitos cruzamentos das referidas variáveis. Alguns exemplos: Podemos cruzar os escalões de idade e de antiguidade, como veremos adiante. Podemos cruzar os escalões etários com os grupos funcionais (vendedores, técnicos administrativos, etc) ou com a os escalões de escolaridade.

Neste âmbito podem ser criados indicadores com interesse como os seguintes:

Idade média: soma das idades / número de empregados ao serviço,

Antiguidade média: soma das antiguidades / número de pessoas ao serviço.

Escolaridade média: se registarmos esta variável com base nos anos de escola.

Estes indicadores podem ser calculados para toda a empresa, para um departamento (vendas, por exemplo) ou para um grupo funcional (Delegados de informação médica)

Comentários:

- Este conjunto de variáveis são uma peça fundamental para a gestão previsional do Capital Humano.
- O cruzamento entre elas pode enriquecer bastante a informação. Vejamos dois exemplos dos muitos que poderiam ser apresentados:

Figura 13 – Quadro de Antiguidade versus Antiguidade (I)

Quadro 1 - Idade vs Antiguidade / Equipa de vendas Farmacêutica												
	-1	1 / 2	2 / 4	5 / 9	10 / 14	15 / 19	20 / 24	25 / 29	30 / 34	35 / 39	40+	TOTAL
16 / 17												0
18 / 24	3	3	1									7
25 / 29	1	1	2	12								16
30 / 34		1		5	16							22
35 / 39	1		2	3	12	10						28
40 / 44			1	1	9	17	4					32
45 / 49		1	1		4	5	16	12				39
50 / 54				1		6	16	12	2	1		38
55 / 59					1	4	14	16	8			43
60 / 61							1	2	2	1		6
62 / 64												0
65 +												0
TOTAL	5	6	7	22	42	42	51	42	12	2	0	231

- Neste primeiro quadro estamos perante uma organização com uma estrutura comercial bastante envelhecida, onde 87 empregados (37.6%) estão acima dos 50 anos.
- Tratando-se duma estrutura comercial na qual a ligação ao cliente é crítica e demora anos a ser alcançada, é crucial que a substituição dos delegados de Informação Médica (DIMs) seja atempadamente planeada e preparada de forma a evitar quebras nas quotas de mercado.

Figura 14 - Quadro de Antiguidade versus Antiguidade (II)

Quadro 2 - IDADE vs ANTIGUIDADE												
	-1	1 / 2	2 / 4	5 / 9	10 / 14	15 / 19	20 / 24	25 / 29	30 / 34	35 / 39	40+	TOTAL
16 / 17												0
18 / 24	4	2	1									7
25 / 29	12	11	8	12								43
30 / 34	4	15	15	15	4							53
35 / 39	2	6	12	16	6	10						52
40 / 44		2	4	7	9	5	4					31
45 / 49		2	2		2	2	4	8				20
50 / 54				1	1	1	3	7	2			15
55 / 59					1	1	3	3	1			9
60 / 61							1					1
62 / 64												0
65 +												0
TOTAL	22	38	42	51	23	19	15	18	3	0	0	231

- Neste quadro é retratada uma organização bastante jovem, onde 102 colaboradores (44.1%) têm menos de cinco anos de ligação á Empresa e 153 (66,2%) têm menos de 10 anos.
- Este tipo de estrutura requer, habitualmente, um esforço redobrado em termos de recrutamento, integração (especialmente na cultura da empresa) e desenvolvimento de competências.

Rácio de operacionalidade

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio entre empregados com funções primordialmente ligadas ao negócio (exemplo duma empresa comercial: “centro de contacto”, vendedores e chefes de vendas e

assistência pós-venda) / empregados em funções não directamente ligadas (funções de apoio técnico, informática, marketing, administrativas, gestão, etc) ao negócio.

Pode ser apresentado de forma mais restrita ou mais ampla em termos das funções a incluir. Por exemplo, em certos negócios ou estruturas o Marketing pode ser considerado operacional.

Cálculo:

$$\text{Rácio de operacionalidade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs com funções operacionais}}{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs com funções não operacionais}}$$

Exemplo: Numa empresa de 600 empregados, onde 450 exercem funções directamente ligadas ao negócio, o rácio de operacionalidade é de $450 / 150 = 3$, isto é em média existe um empregado de “back office” para cada três operacionais.

Comentários:

- Este rácio poderá dar a ideia da leveza e agilidade organizacional e é um bom indicador para comparar o nível de eficácia entre duas empresas concorrentes. Quanto mais elevado for o rácio maior será, em regra, a leveza e eficácia da organização.

Rácio de chefia

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio entre empregados sem funções de chefia / empregados com funções de chefia.

Cálculo:

$$\text{Rácio de chefia (scope)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs sem funções de chefia}}{\text{N}^\circ \text{ de FTEs com funções de Chefia}}$$

Exemplo: Numa empresa de 900 empregados onde 90 exercem funções de chefia de equipas de dois ou mais empregados, o “scope” de chefia é de $810 / 90 = 9$, isto é em média cada chefe tem 9 colaboradores.

Extensões: A mesma realidade pode ser retratada de outras formas ou para comparar realidades de áreas diferentes da mesma organização.

Comentários:

- Valores baixos (poucos empregados por chefe) neste indicador significam, em regra, estruturas organizacionais mais hierarquizadas, mais antigas, menos ágeis e menos eficazes.

Indicadores de atracção, recrutamento e integração

- Se o activo mais valioso duma organização são as suas pessoas, então o processo de as atrair, recrutar e integrar é, certamente, um dos que mais pode contribuir ou dificultar o seu sucesso.
- Uma má admissão custa em média três vezes o seu salário anual e também que a admissão dum candidato “excepcional” tem uma produtividade que é o dobro da admissão dum candidato “aceitável”. Para além disso, a admissão de pessoas de alta qualidade “puxa” outras pessoas de alta qualidade, facilitando por propagação a criação duma empresa de elevados desempenhos.

As métricas deste processo estão, no essencial, ligadas aos seguintes factores:

- a) **Tempo do processo.** Embora estes indicadores usem unidades de tempo, eles podem facilmente ser transformados em dinheiro. O tempo em que uma zona comercial está por cobrir ou de uma vaga numa equipa de desenvolvimento de software por preencher, acarreta, para além dos perdas directas (vendas), riscos de valor incalculável, como sejam a possibilidade dos clientes mudarem para a concorrência ou do produto chegar ao mercado depois dos principais concorrentes.
- b) **Custos directos e indirectos do processo.**
- c) **Qualidade do processo,** que pode ser medida, entre outras formas, pelo grau de satisfação do cliente, pelo impacto do admitido na performance da equipa e pelo grau de satisfação do admitido com o acolhimento e integração.

Tempo médio de recrutamento

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de recrutamento.

Cálculo:

$$\text{Tempo médio de recrutamento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de dias gasto em recrutamento}}{\text{N}^\circ \text{ de processos de recrutamento}}$$

Exemplo: Numa empresa onde foram gastos 4.900 dias em 120 processos de recrutamento o tempo médio de recrutamento é de (4900 / 120 = 40.8 dias)

Este indicador pode ser medido em termos globais (todos os recrutamentos), em termos de recrutamento interno ou externos ou, ainda, com alguns objectivos mais específicos:

Medir o tempo médio do recrutamento dum grupo profissional (exemplos: engenheiros civis / quadros superiores), ou do recrutamento directo, ou do recrutamento com utilizador de consultores ou, ainda, de cada consultor.

Aparentados com este indicador são os seguintes:

Indicador de tempo médio de formalização do pedido de recrutamento: o “time to start”, é o tempo que medeia entre a necessidade ser descoberta e ao formalização do pedido ao departamento de Recursos Humanos. Por vezes, este tempo para iniciar é superior ao do tempo que leva o processo.

Indicador de tempo média de resposta: mede o tempo entre a recepção do pedido e a entrega do primeiro candidato para entrevista.

Comentários:

- Os dias de recrutamento podem medir-se desde o dia em que chegou o pedido de preenchimento da vaga até á entrada da pessoa seleccionada ou até à data em que é aceite a carta oferta. Alguns profissionais preferem usar este segundo critério para não ser penalizados pelos atrasos na admissão, frequentemente, provocados pelos adiamentos dos clientes internos.
- Quando num processo existe mais do que uma admissão e / ou admissões em datas diferentes, cada admissão deve ser tratada para efeitos estatísticos como se fosse um processo.
- Este é um dos principais indicadores de eficácia, mas cuja transformação em custos pode ser feita com facilidade.
- De qualquer forma, os custos mais importantes do atraso numa admissão, são na maioria dos casos custos indirectos de impacto no negócio. Em certos casos, o custo do não preenchimento numa vaga (tempo de iniciar e tempo de recrutamento) podem ter consequências dramáticas no negócio numa empresa.

Custo médio por admissão

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o que a empresa está a investir em recrutamento, dando também uma boa indicação sobre a produtividade nesta área. Serve também muitas vezes para comparar os custos de recrutamento directo versus recrutamento feito por um consultor.

Á semelhança do indicador anterior, o Custo Médio de Admissão pode ser medido em termos globais (todos os recrutamentos), em termos de recrutamento interno e externo ou, ainda, com alguns objectivos mais específicos: Medir o custo das admissões num determinado grupo profissional (exemplos: engenheiros civis / quadros superiores), ou comparar os custos do recrutamento directo versus recrutamento com utilizador de consultores especializados ou, ainda, de cada consultor.

Um indicador estrategicamente muito importante neste âmbito é o ***Custo Médio de Vagas por preencher***. Calcular os custos directos (vendas não efectuadas, serviços

perdidos, etc.) e indirectos (mudança de clientes para a concorrência, atraso no “time to market” dum projecto, perda de credibilidade, etc.) das vagas por preencher é, na minha opinião, mais importante do que conhecer o custo médio por admissão.

Isto não deve ser entendido como uma desvalorização da importância de medir o custo por admissão, mas sim como mais um alerta para a função de cada um dos indicadores.

O Custo Médio por Admissão é um indicador de eficiência o Custo Médio de Vagas pode ser em certas situações um indicador estratégico.

Cálculo: A forma de calcular este indicador depende de cada situação em concreto e dos critérios que cada empresa quiser usar. De qualquer forma e embora sejam inúmeras as despesas que podem ser incluídas num processo de recrutamento, consideramos que as essenciais são as seguintes:

- a) **Despesas de comunicação (DC)** que incluem o anúncio em jornais, revistas, portais electrónicos, apresentações em escolas, participação em feiras de emprego, etc.
- b) **Honorários de consultores (HC)** especializados em recrutamento ou pesquisa directa.
- c) **Custos do Departamento de Recursos Humanos (CDRH)**, que, no essencial, serão o valor hora do recrutador multiplicado pelas horas gastas na elaboração do anúncio, na triagem curricular, nas entrevistas e na elaboração da proposta de admissão.
- d) **Tempo do requisitante (TR)** que inclui o valor hora da pessoa que liderou o processo da parte do cliente interno multiplicado pelo número de horas ocupadas na preparação do processo e entrevistas.

Uma forma de recolher estes elementos é organizar o seu registo em cada processo de recrutamento, num quadro do tipo do que se segue:

Figura 14 - Quadro de registo de custos de recrutamento

Registo de custos de recrutamento											
Nº Procº	Custos Directos					Custos indirectos					Total
	Anúncios	Honorár.	Viagens	Outros	Subtotal	Comunic.	RH	Cliente	Outros	Subtotal	

Medição do Capital Humano
José Bancalero

Para efeitos de exemplo consideraremos um recrutamento normal com publicação dum anúncio, utilização dum consultor externo e entrevistas finais pelo departamento de Recursos Humanos e pelo cliente “requisitante”. Assim o custo médio por recrutamento num determinado período será:

Cálculo:

$\text{Custo médio de admissão} = \frac{\text{Soma de DC + HC + CDTRH + TR}}{\text{Nº de admitidos}}$

Comentários:

- Neste enquadramento não é de mais recordar que estamos a falar dum processo com um ROI muito elevado. Por esta razão, não deveremos olhar apenas para o lado dos custos do processo e esquecer os custos de não admitir a pessoa certa ou os benefícios de encontrar um candidato “estrela”. Quando a importância ou especificidade da função o justifique, a utilização de consultores especializados pode ser a melhor solução.

Taxa de admissão de empregados

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a percentagem de empregados que são admitidos para a empresa. Elevadas taxas de admissão impõem esforços adicionais em termos de acolhimento, formação, reforço dos aspectos que contribuem para a criação da cultura da empresa, etc.

Não são aqui considerados os colaboradores que mudam para funções diferentes para outros departamentos.

Cálculo:

$$\text{Taxa de admissão} = \frac{\text{Nº de FTEs admitidos no período}}{\text{Nº total médio de FTEs}}$$

Exemplo: Uma empresa de Construção Civil e Obras Públicas com 1000 empregados a tempo inteiro (FTEs), para a qual foram admitidos no último ano 100 pessoas, sendo 15 70 a termo e 30 sem termo. Então:

$$\text{Taxa de admissão} = \text{Total de FTEs admitidos (100)} / \text{Total de FTEs (1000)} = 10,0\%.$$

Variações e extensões:

- **Indicador 3.2.3.1 - Taxa de admissão a termo :** Número FTEs admitidos a termo / Total de FTEs. Pegando no exemplo criado, esta taxa seria de $(70 / 1000)$ 7%.
- **Indicador 3.2.3.2 - Percentagem de admissões a termo :** Número FTEs admitidos a termo / Total de FTEs admitidos no período. Usando o mesmo exemplo, a percentagem de admissões a termo seria de $(70 / 100)$ 70%.
- **Indicador 3.2.3.3 - Taxa de admissão de quadros superiores:** Número FTEs com estatuto de quadro superior que foram admitidos / Total de FTEs
- **Indicador 3.2.3.4 – Percentagem de admissão de Técnicos de SH&ST:** Número FTEs admitidos para a função de técnicos de Higiene & Segurança / Total de FTEs admitidos no período. Se tivessem sido admitidos 8, então a percentagem seria de $(8/100)$ 8%.
- **Indicador 3.2.3.5 - Percentagem de admissão de colaboradores que trabalhavam nas dez primeiras empresa do mercado:** Número FTEs admitidos que vieram da empresas que se situam entre as dez primeiras do mercado / Total de FTEs admitidos no período.
- **Etc.**

Integração

Taxa de saída de recém admitidos

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de integração de novos empregados.

Tão importante como encontrar o candidato certo é criar as condições que ele se integre adequadamente, de forma a começar a contribuir o mais rapidamente e o mais eficazmente possível.

Um estudo realizado durante a década de noventa no universo das empresas de hotelaria procurou avaliar o que levava pessoas recém admitidas numa organização a querer ficar ou a procurar sair. Algumas das conclusões do estudo foram muito interessantes.

- O risco de saída voluntária é consideravelmente maior nos primeiros dezoito meses. A partir desse momento existe uma integração ou uma acomodação.
- As principais razões que empregados recém admitidos referiam como os factores que valorizavam na empresa eram as mesmas, mas em sentido contrário, que outros recém admitidos davam para procurar sair.
- Os principais factores valorizados (positiva ou negativamente) eram todos de natureza emocional, sendo os quatro primeiros a forma como foram recebidos pela equipa, o apreço demonstrado pela chefia, o ambiente de boas vindas e o espírito de equipa. Só depois destes vinham factores como a formação (quinto), os valores e políticas da empresa (sexto), a comunicação (sétimo), a competência (nono) ou a segurança do emprego (décimo primeiro).

Um bom recrutamento não é aquele que encontra tecnicamente o melhor candidato, mas sim o que consegue atrair o candidato certo, tendo em conta não só as competências técnicas, mas também as comportamentais necessárias e adequadas para lidar com aos problemas naturais de integração na equipa em concreto e na cultura da organização. É, por isso, que só pode recrutar bem quem conhecer bem a cultura e o ambiente concreto que vai envolver o novo empregado.

A saída dum colaborador no primeiro ano, por sua iniciativa ou por iniciativa da empresa é, regra geral, um indício forte dum recrutamento com pouca qualidade.

Cálculo:

$$\text{Taxa de saídas de recém admitidos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empregados saídos no primeiro ano de admissão}}{\text{N}^\circ \text{ de admitidos no período}} \times 100$$

Exemplo: Numa empresa onde foram admitidos no último ano 80 empregados dos quais saíram (voluntária ou involuntariamente) 20 antes de completarem um ano a taxa é de (20/80) 25%.

Extensões naturais deste indicador são:

- **Taxa de abandonos no primeiro ano:** Número de empregados que abandonaram (voluntariamente) a empresa antes de terminar um ano de antiguidade / total de empregados admitidos no mesmo período.
- **Taxa de demissões (involuntários) no primeiro ano:** Número de empregados que foram demitidos por iniciativa da empresa no primeiro ano / total de empregados admitidos no mesmo período.

- ***% de abandonos no primeiro ano***: Número de empregados que abandonaram (voluntariamente) a empresa antes de terminar um ano de antiguidade / total de empregados saídos no mesmo período.
- ***% de demissões (involuntários) no primeiro ano***: Número de empregados que foram demitidos por iniciativa da empresa no primeiro ano / total de empregados saídos no mesmo período.

Se, como já acontece em algumas empresas, ao fim de, por exemplo, seis meses de admissão “passarmos” um questionário ao admitido e outro, devidamente adequado aos objetivos, ao seu chefe, podemos ter excelente informação qualitativa e quantitativa sobre:

- a) Os vários aspectos do processo de integração, nomeadamente sobre a informação inicial, o manual de acolhimento, a formação e eventos de integração, o “padrinho”, etc.
- b) Sobre a forma como decorreu o processo de recrutamento, nomeadamente o número e qualidade de candidatos, o apoio do departamento de Recursos Humanos, o tempo de resposta, etc.
- c) Sobre a rapidez de adaptação do admitido e sobre o seu nível de desempenho.

Os resultados destes inquéritos, para além de fornecerem informação vital para actuar em face de problemas concretos, podem ser a fonte que alimenta vários indicadores, como os que referirei de seguida e que foram seleccionados entre muitos outros que seriam possíveis de criar:

- ***Percentagem média de satisfação dos admitidos com o processo de selecção***, que dever basear-se em aspectos como o a capacidade de atracção do anúncio, o tempo de espera, a informação ao longo do processo, clareza na definição da função e outras aspectos relevantes, clareza da oferta, etc.
- ***Percentagem média de satisfação dos admitidos com o processo de integração***, que deverá incluir a avaliação de factores como a recepção no primeiro dia, a eficácia do manual de acolhimento, a informação recebida, a formação e eventos de integração, o papel do “padrinho”, etc.
- ***Nível de satisfação do cliente interno com as admissões***, destinado a medir de forma mais detalhada a adequação á vaga, a rapidez de integração e o nível de performance dos recém admitidos. Este indicador pode ser feito com base no inquérito da avaliação do processo de integração ao fim de seis meses ou através dum inquérito específico, por exemplo, ao fim dum ano.
- ***Nível de satisfação dos clientes internos com o processo de selecção***, que deverá incluir a avaliação de factores como a percepção do tempo de resposta, o número e a qualidade dos candidatos apresentados, a adequação e qualidade do admitido, a qualidade do serviço do departamento de Recursos Humanos / Área de Recrutamento, etc.

Apenas mais uma breve nota para realçar que, tendo estes elementos na nossa mão é fácil ir criando ao longo do tempo inúmeros sub - indicadores como, a título de mero exemplo, a avaliação do manual de acolhimento, o tempo médio de desempenho a 100% dos admitidos, em termos gerais ou numa função específica, etc.

Comentários:

- ***O Indicador médio de satisfação dos clientes internos com o processo de selecção*** é um indicador de qualidade de enorme importância e pode ser construído a partir dum pergunta directa ou induzido a partir da resposta aos vários factores de avaliação do processo, devendo neste caso ser atribuído a cada um dos factores um peso específico para efeitos de ponderação

Indicadores de formação e desenvolvimento

Num mundo vincadamente marcado pela mudança permanente e por elevados níveis de competitividade, a aprendizagem continua ao longo da vida tornou-se uma necessidade não só dos “aprendizes”, mas também das organizações.

Contudo, convém, antes de mais, clarificar alguns conceitos que vão ser necessários para entender o que defenderei mais tarde. Primeiro, é importante distinguir Educação e Formação.

- ***Educação*** é a transmissão de informação e conceitos com o objectivo de gerar conhecimentos.
- ***Formação*** é também uma transmissão de informação e conceitos, mas de uma forma mais interactiva e com o objectivo de tornar a pessoa mais competente, isto é, capaz de fazer algo. Saber (educação) é diferente de ser capaz de fazer (formação).

Imagine que alguém anunciava ao microfone do avião onde estava sentado para iniciar uma viagem, que o piloto se sentira mal e que tinha sido substituído por outro que também sabia perfeitamente pilotar aquele avião, porque, embora nunca tendo tido qualquer experiência real, tinha sido o melhor aluno num curso recentemente terminado. Certamente que seria debandada geral. Percebe, pois, que “saber” pode ser muito diferente de “ter capacidade para fazer”.

Uma forma interessante de perspectivar a formação é a que consta da figura seguinte.

Figura 15 – Tipos de formação

4 tipos de formação



Ao dividir a formação numa organização em quadrantes resultantes do cruzamento dum eixo de formação operacional versus estratégica, com outro de formação específica versus transversal, esta figura retrata quatro tipos de formação, todas de grande importância e que se complementam entre si.

Uma outra clarificação é entre *plano de formação e plano de desenvolvimento de competências*. Talvez motivadas por anos seguidos a assistirem a planos de formação que não passavam dum lista de cursos com reduzida influência no negócio, muitas empresas decidiram pegar no tema da formação de maneira diferente. Não só fizeram o diagnóstico das necessidades (operacionais) sentidas pelos seus clientes, como se preocuparam em diagnosticar as competências pessoais e organizacionais que a empresa necessitaria no futuro (estratégicas) para responder aos riscos e aproveitar as oportunidades do mercado em que se moviam.

Neste enquadramento:

- **Formação** é vista numa perspectiva transmissão de informação mais individualizada, operacional e reactiva.
- **Desenvolvimento de competências** tem um âmbito mais grupal, estratégico e proactivo.

Seja como for, na base da formação está sempre a ideia de melhorar comportamentos, isto é:

Conhecimentos + Atitudes = Comportamentos mais eficazes

Face ao cenário anteriormente descrito, defendo que as métricas de formação desenvolvimento profissional deverão ser baseadas, essencialmente, nos três factores habituais:

- a) Custos ou como prefiro chamar-lhe *investimento directo e indirecto* do processo.

A medição dos custos é relativamente simples de se fazer. Apenas temos que computar todos os custos directos (honorários da consultora, aluguer de salas e meios audiovisuais, refeições, etc.) e os indirectos (salários e benefícios dos participantes, apoio do departamento de formação, etc.). A maior dificuldade é escolher o nível de rigor. Consideramos apenas custos directos? Ou também os indirectos? E nos indirectos incluímos todos os custos ou apenas o salário singelo? E os custos da sua substituição? E as perdas de produção?

- b) *Qualidade* do processo, medida quer do lado do participante, do formador e ainda do gestor ou empresário.

A qualidade do processo também não é complicada de medir, até porque estamos a falar dum nível relativamente básico de medição. A forma mais usual de o fazer é através de questionários para os participantes, formadores e (embora menos frequente) para a chefia directa do qual constam os índices de avaliação mais relevantes.

- c) *Eficácia*, medida através da melhoria comprovada no desempenho do “aprendiz” em termos comportamentais ou técnicos.

Complicado é medir a eficácia da formação, isto é, o impacto que a acção de formação teve na melhoria da performance duma determinada pessoa. Há, contudo, várias formas de o fazer, mesmo que algumas delas tenham um grau de subjectividade que me deixa um pouco desconfortável.

- Tratando-se duma acção em que o essencial é a **transmissão de conhecimento** (por exemplo, formação em línguas) uma forma de medir é passar um **questionário no início e no fim da formação**. A diferença de resultados prova a melhoria de conhecimentos. Mais rigoroso é ainda passar o segundo teste **entre três e seis meses** depois do fim da acção de formação, de forma a medir o conhecimento que efectivamente a pessoa reteve.
- Quando se trata duma acção com o objectivo de **aprender a fazer**, a medição também é mais correcta se feita **ao fim de alguns meses**. Poderá ser feita com um teste comparável com o ponto de partida

(operação com uma máquina ou uso duma tecnologia), através dum questionário á chefia directa em que avalie a melhoria em face dos objectivos formalmente fixados no inicio da acção, ou, ainda, pelo **método do placebo**, isto é comparando o desempenho do “formando” com um grupo definido de pessoas que não tiveram formação.

- De qualquer forma, a melhor medida da eficácia é **sempre comparar a produtividade antes da formação com a que é apresentada alguns meses depois**. Se alguém produzia em média X peças antes da formação e seis meses depois, em situações comparáveis, passou a produzir X+10, está aprovada e quantificada a eficácia de formação. Se um vendedor que vendia uma média de 100 e, algum tempo depois duma formação sobre uma nova técnica de fecho da venda, passou a vender 120, fica demonstrada a eficácia do curso.
- O sistema parte da obrigação de em cada curso, o requisitante ser obrigado a **definir de forma clara e tão detalhada quanto possível o objectivo pretendido**. Cerca de seis meses após o fim da acção, a mesma pessoa recebe um questionário onde tem de avaliar segundo alguns critérios e, **em face do objectivo que definiu, qual o grau em que o colaborador conseguiu preencher os objectivos inicialmente fixados**.

Apenas mais uma brevíssima nota para referir que desenvolvimento é muito mais do que meras acções de formação, ou, noutra perspectiva, formação vai muito para além da que é dada em acções devidamente formalizadas. A formação no posto de trabalho (dita “on Job”), a participação em equipas de projecto, os “assignments” temporários em Portugal ou no estrangeiro são formas de aprendizagem muito mais ricas que as acções de formação tradicionais.

Vejamos em seguida alguns indicadores de formação e desenvolvimento.

Investimento médio de formação por empregado

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar internamente e externamente o que a empresa está a investir em formação, fornecendo também uma boa indicação sobre a importância que é dada a esta área.

Este indicador pode ser medido em termos globais (toda a formação), assim como pode ser dividido em formação interna e externa, por departamento, grupo funcional, tipo de contrato etc.

Cálculo:

$$\text{Custo médio da hora de formação} = \frac{\text{Soma dos Custos Directos+ Indirectos}}{\text{Nº total de horas de formação}}$$

Neste como noutros indicadores o “segredo” está na recolha da informação. Uma sugestão é ter por cada acção de formação uma tabela do tipo da que se segue:

Figura 17 – Quadro para cálculo dos custos da formação

Quadro de registo de custos com acção de formação - Procº XX/XX					
Custos (€)	Diagnóstico	Preparação	Execução	Avaliação	Total
Honorários					
Sala e Audiovisuais					
Viagens					
Materiais Didáticos					
Outros					
Total custos Directos					
Recursos Humanos					
Participantes					
Substituição					
Outros					
Total Custos Indirectos					
TOTAL					

Medição do Capital Humano
José Bancalheiro

São muitos os indicadores que se “aparentam” com este. Vejamos alguns:

- **Média de horas de formação por empregado:** Total de horas de formação (volume) no período / número total (ou médio) de empregados (FTEs) no mesmo período.
- **Custo da hora de formação:** Investimento total no período de tempo fixado / número total de horas no mesmo período)
- **Custo médio da acção de formação:** Investimento total / número total de acções de formação
- **Taxa de formação em dinheiro:** Total de todos os custos de formação / massa salarial)
- **Indicador 3.3.1.5 - Taxa de formação em horas** (total de horas de formação no período /total de horas potenciais de trabalho no período)
- **Indicador 3.3.1.6 - Taxa de probabilidade** (número total de participantes / total de empregados)
- **Taxa de participação:** Número total de acções de formação / número total de empregados (FTEs)
- **Percentagem de empregados que manifestou vontade de ter formação:** Número de empregados que manifestou vontade / total de empregados (FTEs)
- **Rácio horas de formação internas / externas**
- **Rácio de horas de formação comportamentais / técnicas**

- **Rácio de horas de formação numa especialidade** (vendas, manutenção, informática) / total de horas de formação.

Conhecer qual o investimento (ou o custo como é normalmente chamado) em formação por empregado é importante por nos dar uma informação sobre esforço que a empresa está a fazer na melhoria das competências das suas pessoas. Mas não é tudo.

Adaptando, uma velha máxima da gestão “custo e valor são coisas diferentes”. O custo (preço pago) dum curso pode ser elevado, mas o seu valor (benefício para a pessoa ou empresa) ser muito baixo.

Em suma, mais importante que medir o que é investido em formação (custo), é medir o impacto que essa formação teve na empresa (valor).

Indicador de satisfação com a formação

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o grau de satisfação dos participantes com a formação. Consegue-se através dum questionário preenchido pelos participantes no fim cada acção. Embora possam ser considerados diversos factores de avaliação (ver impresso em anexo), deverá existir um item para avaliação da satisfação global.

Os factores que forem incluídos no questionário permitirão criar diversos indicadores de satisfação, como a qualidade da monitoria, o interesse dos temas, o apoio do departamento de formação, etc. Para além disso, estes indicadores podem medir sub divididos da forma que se entender. Podemos avaliar toda a Formação ou só, por exemplo a formação em informática. Podemos ter os indicadores divididos em formação interna e externa. Ou podemos, ainda, tratar a informação por departamento, grupo funcional, tipo de contrato etc.

Cálculo:

$$\text{Nível médio de satisfação com a formação} = \frac{\text{Soma de todas as avaliações}}{\text{Nº total de questionários contabilizados}}$$

São muitos os indicadores que se “aparentam” com este. Vejamos alguns:

- **Indicador médio da qualidade da monitoria:** Soma das avaliações / número total de questionários tratados.
- **Indicador médio do interesse dos temas tratados:** Soma das avaliações / número total de questionários tratados.
- **Indicador médio da adequação às expectativas iniciais:** Soma das avaliações / número total de questionários tratados.
- **Indicador médio da qualidade do apoio do departamento de formação:** Soma das avaliações / número total de questionários tratados.

Entre muitos outros possíveis.

Nível médio de retenção de conhecimento

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar a eficácia da transmissão de conhecimentos feita através da formação.

A medição é feita pela comparação entre o resultado dum questionário / teste de avaliação de conhecimentos feito antes do início da formação e o mesmo questionário feito alguns meses depois. Bons exemplos, podem ser um curso de línguas, de Informática ou, ainda, a formação técnica de vendedores sobre um novo produto.

Este indicador pode ser calculado globalmente, por tipo de formação (informática, vendas, etc), por departamento, por função, etc.

Cálculo:

$$\text{Nível médio de retenção de conhecimento} = \frac{\text{Soma da diferenças entre os 2 questionários / testes}}{\text{Nº total de testes / questionários contabilizados}}$$

No caso de formação comportamental, a avaliação não pode ser feita com um teste directo ao participante. Na verdade, neste tipo de formação, o que importa medir é a alteração no seu comportamento, isto é, aquilo que a pessoa passou a fazer e não verificar se ela se recorda do que deveria fazer, mesmo que não faça.

Sendo o comportamento uma realidade observável, pode-se perfeitamente através de registo de incidentes críticos ou, mais simplesmente, através de questionários à chefia e / ou à equipa recolher informação que permita medir as alterações comportamentais. Um questionário de 360ª resolve esta questão com informação muito detalhada, proveniente de vários ângulos de observação e também com redução da subjectividade.

Indicadores de desempenho e produtividade

Performance e produtividade são daquelas palavras que ciclicamente retornam às nossas discussões e que, nos últimos anos, entraram em definitivo no discurso dos responsáveis políticos e dos comentadores económicos em Portugal.

- Existir um compromisso claro e inequívoco da gestão de topo com a política de melhoria da produtividade, incluindo o apoio a medidas que lhe dão corpo, como os custos (financeiros e emocionais) de prováveis processos de redução de “headcount” ou o recompensar com justiça os chamados ganhos de produtividade.

- Desenvolver ou reforçar uma cultura focalizada na performance e na produtividade, o que implica que todos os instrumentos, (especialmente os de maior visibilidade e impacto) têm de estar alinhados com este objectivo.
- Estudar detalhada e periodicamente o valor acrescentado de cada processo e eliminaram os que são pouco produtivos.
- Apostar fortemente na avaliação dos seus colaboradores e no “empowerment” e desenvolvimento de competências dos que estavam alinhados com a sua cultura.
- Desenvolver sistemas de recompensa, reconhecimento e celebração que reforçam o “valor” desempenho e a produtividade, recompensando excepcionalmente resultados excepcionais e penalizando, com frontalidade e sem equívocos, os resultados abaixo do esperado.
- Medir constantemente a performance e a produtividade.

Não é preciso ser-se um especialista em gestão da performance para ser capaz de a medir, mas é, pelo menos, necessário perceber alguns conceitos básicos.

Uma clarificação importante é a da diferença entre alguns conceitos que aparecem muitas vezes misturados: ***Empenho, desempenho (ou performance), objectivo, resultado e produtividade.***

- ***Empenho*** (ou esforço) é o nível de energia e criatividade (talento) humano colocado no exercício duma tarefa.
- ***Desempenho*** é a forma como alguém usa essa energia para atingir um fim pretendido,
- ***objectivo*** é um fim pretendido,
- ***Resultado*** é a consequência da utilização dessa energia.
- ***Produtividade*** é o rácio entre o resultado obtido e quantidade de energia despendida.
-

Desempenho e produtividade são duas faces da mesma moeda Assim, boas performances originam elevada produtividade e elevadas produtividades contribuem para alta rendibilidade.

Os objectivos dos indicadores de produtividade são, no essencial, conhecer, acompanhar a evolução dos resultados da actividade dos colaboradores da empresa, feita a partir de diversos ângulos de observação. Uma das utilizações mais úteis e mais frequentes destes indicadores é a de comparar internamente (entre unidades de negócio), e externamente (face à concorrência) a forma como está correr o negócio.

A - Produtividade medida pelo volume físico:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Total de unidades produzidas}}{\text{total de horas de produção}}$$

Esta é a formula (“output” dum processo / horas homem) de produtividade mais pura e mais comum.

Em termos gerais pode dizer-se que produtividade é o resultado da divisão de unidades de “output” sobre unidades de “input”. Os output podem ser a quantidade de peças produzidas, a quantidade de artigos vendidos, o número de clientes visitados, o número de telefonemas atendidos, etc. Os “input” podem ser a quantidade de matéria prima consumida, quantidade de artigos comprados, horas de trabalho realizadas, etc.

Exemplo: Numa empresa de 100 empregados a tempo inteiro (FTEs) com um horário diário de 8 horas produziu num mês de 20 dias úteis 40 000 peças, a melhor forma de calcular a produtividade seria:

$$\text{Produtividade} = \text{Peças produzidas no período (40 000)} / \text{Horas potenciais de trabalho (100x 8 x 20) + Horas de trabalho suplementar (200) – Horas de ausência (100)} = 2.48$$

Ou seja a produtividade é de 2.48 peças por hora / empregado.

Se existirem mais do que um produto, ou se tem dados um a um e depois se faz a média, ou, se atribui um peso a cada produto e se divide pelo total de horas de produção. Um exemplo:

Indicador 3.4.1.1

$$\text{Produtividade ponderada} = \frac{(n^a \text{ unidades A} \times 0.20) + (n^o \text{ unidades B} \times 0.80)}{\text{total de horas de produção}}$$

B – Produtividade medida em termos de actividade:

Um bom exemplo para perceber esta forma de medição da produtividade é a actividade dos delegados de Informação médica (DIMs) ou de outros vendedores.

$$\text{Produtividade por empregado} = \frac{\text{Total de unidades produzidas/vendidas}}{N^o \text{ médio de empregados no período}}$$

$$\text{Média diária de visitas} = \frac{\text{Total de visitas a clientes}}{\text{total de dias de trabalho}}$$

Exemplo: No caso duma empresa da indústria Farmacêutica com 100 DIMs, cujo custo mensal é €400 000, num mês de 18 dias de trabalho de campo, em que foram feitas 14440 visitas a médicos e as vendas foram €3 750 000.

$$\text{Média de visitas por vendedor} = \text{Total de visitas (14.440)} / \text{Total de dias de trabalho (1800)} = 8,0$$

O que significava que, em média, cada DIM visitava 8 clientes por dia.

Mas também podemos deste exemplo tirar outras medidas de produtividade:

$$\text{Vendas por visita} = \frac{\text{Valor das vendas num período}}{\text{Nº total de visitas a clientes no período}}$$

Continuando com o exemplo anterior, este indicador de produtividade seria (3750 000 /14440 = 259.7) e apontaria para que em média um vendedor venderia por visita seria de €259,7.

Outro indicador possível:

$$\text{Custo da visita} = \frac{\text{Valor das remunerações num período}}{\text{Nº total de visitas a clientes no período}}$$

Neste caso o resultado seria que cada visita custava (só em termos de salários dos vendedores) €27.70 (400.000/14440).

C - Produtividade medida em dinheiro:

$$\text{Custo salarial por unidade} = \frac{\text{Valor das remunerações num período}}{\text{Nº de unidades produzidas/ vendidas no período}}$$

Exemplo: Numa empresa de comércio de automóveis, com custos salariais no mês de €150.000 e que nesse mesmo período vendeu 175 veículos num total €3.500.000.

Custo médio por unidade = Salários (€150.000) / Número de unidades vendidas / produzidas (175) = 857,1

O que significava que por cada veículo vendido, se gastaria uma média de €857 em salários.

Mas, usando o mesmo exemplo, podemos olhar a produtividade de outros ângulo:

$$\text{Produtividade por euro de remuneração} = \frac{\text{Valor da produção / vendas num período}}{\text{Valor das remunerações no período}}$$

Exemplo: Numa anteriormente referida empresa de comércio de automóveis, com custos salariais no mês de €150.000 e que nesse mesmo período vendeu 175 veículos

num total €3.500.000. A **Produtividade seria de 23,3 Euros por cada € de salários**, isto é, **Vendas (3.500.000) / Salários (150.000) = 23,3**

$$\text{Produtividade por hora de remuneração} = \frac{\text{Valor da produção / vendas num período}}{\text{Valor das remunerações / n° de horas de trabalho}}$$

Exemplo: Numa anteriormente referida empresa de comércio de automóveis, com custos salariais no mês de €150.000 e que nesse mesmo período vendeu 175 veículos num total €3.500.000. A **Produtividade seria de 23,3 Euros por cada € de salários**, isto é, **Vendas (3.500.000) / Salários (150.000) = 23,3**

D - Produtividade calculada com base em informação financeira:

A informação financeira fornece um conjunto de indicadores que podemos usar para criar indicadores de produtividade, nomeadamente:

- Resultados brutos
- Resultados líquidos
- Valor Acrescentado Bruto ou Valor Acrescentado Líquido.
- Margem Bruta ou Margem líquida

Com base nestes indicadores financeiros podemos criar inúmeros indicadores de capital humano, mais simples ou mais “sofisticados”, com tempos de duração diferentes (mensal, semestral, anual), globais ou por unidade de negócio e ainda tendo por denominador horas de trabalho ou salários.

Vejamos dois exemplos, de entre muitos possíveis:

Indicador 3.4.4:

$$\text{VAB por Homem Hora} = \frac{\text{Valor acrescentado bruto}}{\text{total de horas de trabalho}}$$

Este indicador transmite quanto valor acrescentado bruto é criado, em termos médios, por empregado e por hora

$$\text{Resultado líquido por Homem Hora} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Remunerações / n° de horas de trabalho}}$$

$$\text{Resultado bruto por empregado} = \frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs no período}}$$

Este indicador transmite qual é a proporção entre resultado líquido produzido numa hora e o custo salarial dessa hora.

Comentários:

Um alerta importante tem a ver com o facto dos indicadores de produtividade mais fiáveis serem aqueles que utilizam unidades de produtos ou serviços e as horas de trabalho. A utilização de unidades traduzidas em unidades monetárias, sejam elas relativas a salários ou vendas / facturação em Euros, é potencialmente geradora de erros. De facto, estes factores sofrem com frequência a influência de factores externos, como as taxas de câmbio, as actualizações salariais, os descontos, etc, que tornam as comparações no tempo perigosas.

Quando usamos a facturação ou os salários num cálculo de produtividade, corremos o risco de considerar (erradamente) como crescimento de produtividade um aumento de facturação motivada por uma subida de preços, como redução de produtividade uma descida motivada por um aumento dos salariais.

Um aspecto importante e que não é tratado neste livro, é o da ligação entre o valor do capital humano e o valor de mercado da empresa. De qualquer forma, seria perfeitamente possível criar indicadores ligando o valor de mercado de capitais com as variáveis anteriormente indicadas: nº de empregados, hora de trabalho, valor da hora salarial, etc. Bastaria que, em vez de termos, por exemplo, o resultado líquido, tivéssemos o valor de capitalização bolsista e o dividíssemos por variáveis como média de empregados, por hora de trabalho, etc.

Indicadores de remuneração e benefícios

Não é possível ter uma boa gestão do Capital Humano sem uma eficaz política de remuneração. Na verdade, o “vencimento” é, do ponto de vista dos colaboradores, um dos três aspectos que mais contam. Os outros dois são a função desempenhada em si e as relações que são estabelecidas no trabalho.

No que se refere às organizações, os salários são em muitos casos uma das maiores ou a maior componente da “despesa”. Daí que “salários” seja sempre um tema quente e que mobiliza o interesse de toda a gente em qualquer empresa.

Existem, essencialmente, duas formas de olhar para rubrica:

- a) Como um *custo*, á boa maneira financeira que, como tal, deverá por todas as formas ser minimizado.

- b) Como um *investimento* que, como qualquer outro, se for bem gerido pode trazer um retorno positivo.

Como profissional de gestão de Recursos Humanos tenho procurado demonstrar que os salários são mais um investimento do que um custo. Já defendi junto de alguns dos Directores Gerais de empresas nas quais trabalhei (confesso que com pouco sucesso), que se o investimento em publicidade era negociado em função dum determinado aumento na quota de mercado, porque não podia ser feito mesmo, por exemplo, com um prémio de produtividade ou um plano de incentivos, tendo como contrapartida um pré-negociado aumento de produção ou aumento de vendas

No entanto, é importante referir que existe um ponto em que o investimento em Capital Humano deixa de ser um investimento e passa a ser um custo. Um profissional desta especialidade tem que ter noção disto e cabe-lhe em cada despesa que faz perceber se ainda está no âmbito dos investimentos ou se já passou para o lado dos custos.

No passado as estruturas e políticas salariais eram bastante mais formais, burocráticas, reactivas e inflexíveis, correspondendo a um mundo empresarial bastante mais estável e menos competitivo. Aspectos como “um emprego para a vida”, o tempo de casa, o status, o prestígio da profissão e a força dos sindicatos tinham uma influência determinante nas políticas salariais.

Nos dias que correm, as políticas remuneratórias têm de ser bastante mais flexíveis, individualizadas, proactivas e orientadas para a contribuição para os objectivos da organização a curto, médio e longo prazo. No essencial, elas deverão contribuir activamente para:

- Atrair, em cada momento, o potencial humano necessário para os objectivos da empresa, o que não obriga a ter uma política de salários elevados, mas sim políticas adequadas a atrair os colaboradores certos. Atrair operadores para um “contact center” em Lisboa tem exigências diferentes de atrair engenheiros informáticos para desenvolvimento de software em Braga ou operários para uma unidade fabril em Portalegre. A solução poderá passar por políticas salariais diferentes dentro da mesma organização.
- Focalizar as pessoas nos principais objectivos do negócio e incentivá-las para os alcançar. No mundo organizacional é comum dizer-se que as empresas pagam aquilo que consideram importante.
- Premiar o esforço e a contribuição individual para os resultados da empresa, criando modelos de desempenho.
- Facilitar o trabalho em equipa, criando um espírito de que o verdadeiro sucesso só existe quando for de todos.
- Incentivar a aprendizagem e melhoria contínua de competências
- Reter “o talento humano certo”. Um dos erros que temos visto com muita frequência em empresas com gestão do Capital Humano sofisticada é a existência de sistemas de remuneração que retêm os colaboradores que querem, mas, em simultâneo, se tornam em autênticas “algemas douradas” para aqueles que a empresa gostaria que saíssem.

Para efeitos de clarificação de linguagem realço que:

- **Remuneração ou salário Brutos** são os valores de referência sem dedução de impostos por parte da empresa ou do empregado.
- **Remuneração líquida** são os após dedução do Imposto sobre o Rendimento Singular e da parte da contribuição do empregado para a segurança social.
- **Remuneração com encargos obrigatórios** são valores que integram a parte da contribuição da empresa para a segurança social e o desconto para o seguro de acidentes de trabalho.

E ainda que:

-
- **Remuneração fixa** em que são considerados em valores brutos as componentes salariais que têm carácter fixo, mesmo com uma periodicidade diferente da mensal.
- **Remuneração total** inclui todas as remunerações fixas e variáveis pagas directamente em unidades monetárias, isto é, Vencimento Base, subsídio de férias e Natal, Isenção de Horário de Trabalho (IHT), subsídio de refeição, subsídio de transporte, abono para falhas, ajudas de custo em certos casos, Prémios, comissões, pagamento do trabalho suplementar, Gratificações, “Stock Options”, Participação em resultados, etc.
- **Remuneração global** é a remuneração total acrescida dos benefícios sociais devidamente quantificados.

Feitos estas clarificações, falemos um pouco sobre os sistemas de recompensa.

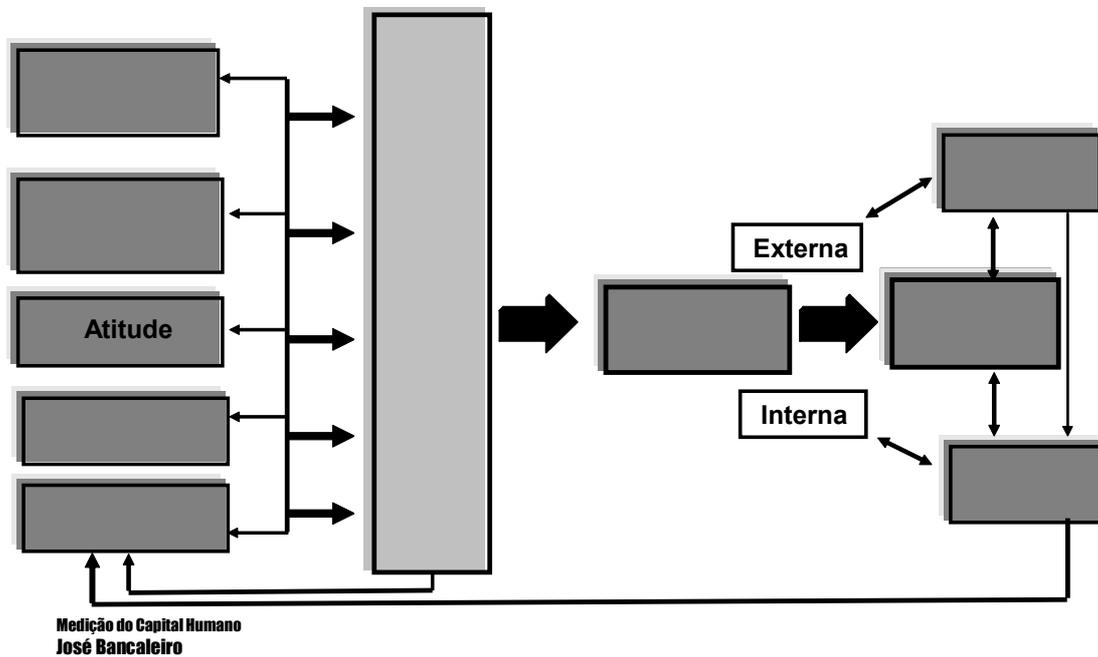
Em primeiro lugar para dizer que qualquer sistema de recompensa existe como uma forma de investimento (do qual se espera um retorno) e não como um sistema de distribuição de verbas. Infelizmente estou convencido que a grande maioria de sistemas de recompensa existentes, mesmo que na sua criação fossem “investimento”, cedo se transformaram em distribuição de verbas.

Na verdade, o investimento num prémio ligado a objectivos é criado para que os colaboradores coloquem ao serviço da organização (retorno) mais energia e mais criatividade do que aquela que colocariam se não existisse o prémio. Quando assim não é, o sistema deixou de ser um investimento e passou a ser mais um custo.

Defendo, pois, que o objectivo de qualquer sistema de recompensa é influenciar e estimular os membros duma equipa a fazer aquilo que o “management” quer, da forma e quando este quer.

Figura 18 - Modelo de incentivo do desempenho

Modelo teórico de Incentivo da Performance



Dois aspectos:

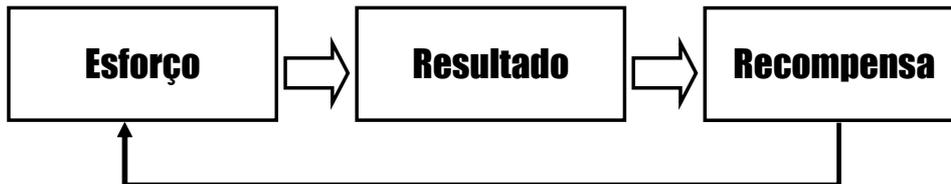
- A importância da performance e das recompensas no nível de satisfação e da motivação.
- Segundo que a performance é influenciada por vários factores que se influenciam também entre si.

Um segundo aspecto que consideramos importante referir é o das ligações motivacionais da figura seguinte. Para um sistema de prémios ser eficaz tem de haver uma relação claramente percebida por cada indivíduo entre o seu nível de esforço e o nível do resultado obtido e entre este e o nível de recompensa.

Se o colaborador perceber que, por muito esforço que faça, não é possível atingir o resultado pretendido ou que o prémio não compensa o esforço desenvolvido, então o plano não provoca qualquer efeito. Qualquer quebra nestas duas ligações faz com que o plano de incentivos não seja um instrumento gerador de maior energia e criatividade e, assim sendo, falha os seus objectivos.

Figura 19 - Modelo de gestão das expectativas

Gestão da expectativa motivacional



Medição do Capital Humano
José Bancalero

Neste enquadramento e pensando em termos gerais, defendo que um bom sistema de recompensa deverá ter as seguintes características:

- **Traduzir sem ambiguidades os objectivos e os valores da empresa.** Isto que parece tão claro e evidente em teoria, não é nada fácil de fazer em termos práticos, sendo um dos problemas que afecta muitos planos de incentivos.
- **Ser estimulante,** no sentido de levar os colaboradores a estarem dispostos a fazer um esforço adicional para o receberem. Existem estudos no Estados Unidos da América que indicam que uma componente flexível da remuneração inferior a vinte e cinco por cento, não estimula ninguém a dar mais energia e criatividade.
- **Ser flexível,** permitindo a adequação às necessidades da empresa ao longo do ano em termos de tarefas a fazer e produtos a trabalhar.
- **Justo e equilibrado,** dando á partida possibilidades iguais a todos os empregados. Algo que gera muita insatisfação é a criação de sistemas de remuneração flexível para determinados grupos, deixando, sem razão, os outros de fora.

No caso dos prémios para vendedores é habitual haver muitas queixas sobre os potenciais dos territórios. Uma boa divisão dos territórios em termos de potencial de vendas e de carga de trabalho é fundamental para ter uma equipa motivada e coesa.

Simples e fácil de entender. Um sistema de recompensa em que as pessoas não sejam capazes de calcular quanto vão receber, não serve.

Ligada com esta última característica está a ***boa comunicação***. Para ser um bom plano, tem de ser bem comunicado!

Pagar o desempenho individual reforçar a colaboração com a equipa. Eu defendo, contrariamente a muitos especialistas nestas matérias, que a base dum sistema de recompensas deve ser individual, por que a motivação psicológica que lhe está subjacente (esforço – resultado – recompensa) também é individual.

E, por último a ***fiabilidade*** do programa. Os sistemas de recompensa valem aquilo que valerem as métricas nas quais se baseiam!

Pode ser desenhado o melhor plano de incentivos do mundo, mas, se na sua base estiverem sistemas de medição incorrectos ou pouco fiáveis, esse plano está condenado ao insucesso. Se as pessoas não acreditarem na fiabilidade do plano, ele de nada servirá.

Remuneração média por empregado

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar (internamente ou externamente) e remuneração média que é paga aos empregados.

Este indicador é o resultado da divisão da remuneração total bruta pelo número de FTEs e pode ser calculado e apresentado de diversas formas:

- a) Quanto aos ***componentes a integrar***, pode incluir apenas (i) as componentes fixas da remuneração, (ii) estas acrescidas de todas as componentes variáveis (prémios, comissões, trabalho suplementar, etc) ou ainda (iii) estas últimas adicionadas do valor proveniente da quantificação dos benefícios.

Um exercício que acompanhei de perto e que teve um impacto muito significativo entre as pessoas duma empresa, foi o cálculo de quanto é que efectivamente cada um deles recebia da empresa. Quando se juntava aquilo que eles recebiam em dinheiro e se adicionava o valor que para eles significava aquilo que recebiam como benefício, não havia nenhum que demonstrasse a sua surpresa. Nenhum deles alguma vez imaginara quanto verdadeiramente recebiam da empresa.

- b) Quanto a ***impostos a deduzir***, este indicador pode ser apresentado em (i) valores brutos, (ii) em valores líquidos, ou, ainda, em (iii) valores com os encargos obrigatórios.

- c) Quanto ao **alcance**, pode ser calculada a remuneração média global da Empresa, mas também pode ser por Unidade de Negócio, por Departamento (exemplo: salário médio da Dir. Fabril), por tipo de função (equipa de vendas), ou ainda por grupo etário, de antiguidade, de habilitações, tipo de vínculo, etc.
- d) No que se refere ao **conteúdo**, o indicador pode ser calculado de forma (i) **directa** considerando todas as remunerações e todos os empregados ou (ii) de forma **interpretativa**, retirando as franjas, isto é, os cinco por cento mais baixos e mais elevados, para evitar as distorções provocadas por situações excepcionais.

Cálculo:

$$\text{Remuneração média por empregado} = \frac{\text{Remuneração total bruta num período}}{\text{Nº médio de FTEs no período}}$$

Exemplo: Numa empresa com 220 Empregados “full time”, em que as Remunerações Brutas anuais €9.800.000, a remuneração anual média é de $9.800.000 / 220 = €44.545$

São muitos os indicadores que estão relacionados com este indicador. Vejamos alguns:

$$\text{Custo médio por empregado} = \frac{\text{Remuneração total bruta com encargos + benefícios}}{\text{Nº médio de FTEs no período}}$$

Exemplo: Numa empresa com 220 Empregados “full time”, em que as Remunerações Bruta anual com encargos totalizam €11.814.880 e os benefícios totalizam €3.308.166:

Custo médio por empregado = Soma de todas as remunerações com encargos + benefícios (€15.123.046) /= número total de FTEs (220) = €68.741

$$\text{Leque salarial} = \frac{\text{Remuneração individual bruta mais elevada}}{\text{Remuneração individual bruta mais baixa}}$$

Exemplo: Numa empresa em que a Remuneração Bruta anual mais elevada são €159.600 e a mais baixa são €7.980:

Leque salarial = Remuneração mais alta (€159.600) /= Remuneração mais baixa (€7.980) = 20,0

O que significava que, o salário mais elevado é vinte vezes superior ao mais baixo.

Também neste caso e para efeitos interpretativos, é aconselhável expurgar a análise dos cinco por cento de salários mais altos e mais baixos

$$\text{Rácio de impostos salariais} = \frac{\text{Remunerações totais brutas} - \text{remunerações totais líquidas}}{\text{Remunerações totais brutas}}$$

Este indicador transmite qual a percentagem que, em termos médios, é retirada aos salários para impostos.

Exemplo: Numa empresa em que a Remuneração total anual bruta anual é €3.141.600 e a líquida é de €2.261.952:

$$\text{Rácio de impostos salariais} = \frac{\text{Remunerações totais brutas} - \text{Remunerações totais líquidas} (= 879.648)}{\text{Remunerações totais brutas} (3.141.600)} = 28\%$$

O que significava que, em termos globais e médios, vinte e oito por cento dos salários vai para descontos.

Flexibilidade salarial

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é a percentagem da remuneração total que não é fixa.

Este é um indicador salarial muito importante, porque dá uma indicação sobre a componente salarial que está ligada ao desempenho, indiciando, desta forma, o nível em que a Empresa está a usar a remuneração como um investimento para focalizar os colaboradores nos objectivos da organização.

A comparação deste indicador entre unidades de negócio, Departamentos e / ou grupos funcionais pode dar indicações de tratamentos desiguais ou de áreas que estão muito “puxadas” ou muito confortáveis.

A comparação externa com outras empresas do mesmo sector ou que tenham condições similares pode ser um exercício para medir a competitividade da política salarial.

No enquadramento que é dado a este indicador, defendo que no numerador apenas deverão constar as remunerações que estejam de alguma forma de ligação a desempenho. Não deverão aqui ser incluídas, por exemplo, horas extraordinárias, ajudas de custo, e outras componentes salariais que, mesmo não sendo fixas, não estão ligadas a níveis de performance.

Cálculo

$$\text{Flexibilidade salarial} = \frac{\text{Remunerações totais anuais brutas não fixas}}{\text{Remunerações totais anuais brutas}}$$

Exemplo: Numa empresa em que a Remuneração total anual bruta anual é €3.500.000 e que a soma de prémios de produtividade trimestral, avaliação de desempenho e “management bonus” totalizou de €560.000:

Flexibilidade salarial = Remunerações anuais brutas não fixas (€560.000) / Remunerações totais anuais brutas (€3.500.000) = 16%

O que constata que, em termos globais e médios, dezasseis por cento da remuneração total bruta está ligada á performance.

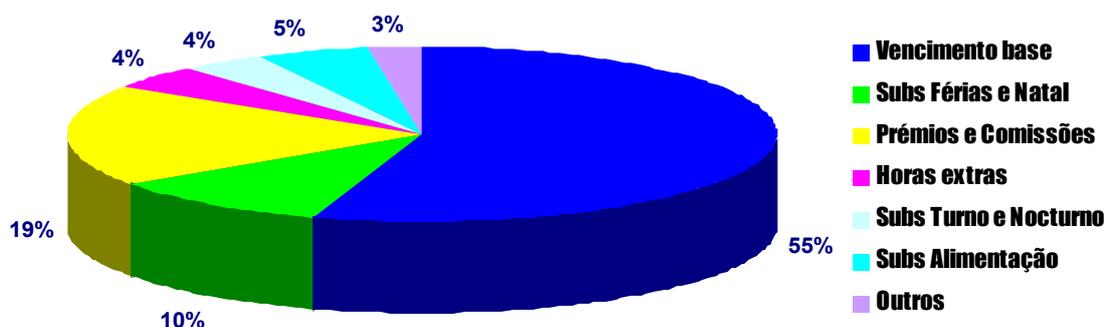
Este indicador também pode ser calculado em termos globais, por Unidade de Negócio, Departamento, grupo funcional, tipo de contrato, etc.

É também possível e interessante fazer o mesmo tipo de exercício para todas as componentes salariais, calculando assim o peso na remuneração total (com ou sem encargos) ou na remuneração global de componentes como o vencimento base, o subsídio de refeição, as ajudas de custo ou mesmo de benefícios como o seguro de saúde, o automóvel etc.

Uma forma interessante de apresentar este resultado é a chamada “tarte de repartição das componentes salariais”, de que apresentamos um exemplo em seguida:

Figura 20 – Exemplo da repartição de custos

Repartição dos custos de pessoal sem encargos sociais - 2003



Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Indicador 3.5.3 - Custo salarial da Gestão

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o peso em termos salariais das pessoas que ocupam cargos de gestão.

Trata-se dum indicador interessante por trazer à luz do dia algo que se sente (o elevado peso dos salários destes profissionais), mas que ninguém tem um conhecimento claro. Todos sabemos que muitas ineficiências começam pelo elevado número de níveis hierárquicos e conseqüente elevado número de profissionais que ocupam funções ditas de “chefia hierárquica”, que, numa estrutura mais simples (e provavelmente mais eficaz), não existiriam.

Faço notar que os custos salariais são apenas uma pequena parte dos custos provocados por estas estruturas ineficientes. Para além dos custos salariais directos, existem ainda os indirectos, como o gabinete e mobiliário, secretária, motorista, equipa de apoio, etc. Já para não falar nos atrasos muitas vezes provocados nos processos pela necessidade de consultar mais uma “entidade”.

Este indicador pode ser calculado incluindo diferentes universos: Só a Administração / Comissão Executiva; Directores e Administradores; Quadros superiores; Quadros superiores e quadros médios; todas as funções de chefia.

Pode também ser calculado em termos de Remuneração Total ou da Remuneração Global.

Cálculo

$$\text{Peso salarial da gestão} = \frac{\text{Total anual das remunerações globais dos empregados com funções de gestão}}{\text{Total anual das remunerações globais}}$$

Exemplo: Numa empresa de 220 empregados em que a Remuneração Global anual bruta (total + benefícios) é de €10.171.400 e na qual os 25 colaboradores com a categoria de Director e Administrador auferem uma remuneração global de €3.776.500:

$$\text{Peso salarial da Gestão} = \text{Remunerações anuais globais dos empregados com funções de direcção e administração (€3.776.500) / Remuneração global anual (€10.171.400)} \\ = 37,1\%$$

Donde se conclui que mais de um terço dos custos salariais se ficam a dever á equipa alargada de direcção.

Este mesmo exercício pode ser feito, por exemplo, para:

- **Indicador de peso salarial das funções de chefia**, que inclui todos os empregados com funções de chefia, o que nos daria uma ideia do peso das funções de não execução.
- **Indicador de peso salarial das funções não operacionais**, que inclui todos os empregados em funções não operacionais, o que nos daria uma ideia do peso deste tipo de funções de valor acrescentado indirecto.
- **Indicador de peso salarial dum determinado departamento que incluiria** os colaboradores dum departamento.
- Etc.

Rácio de produtividade da hora salarial

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o resultado líquido que é gerado por cada hora salarial.

Este é um indicador com interesse, pois trata-se dum aprofundamento (que deve ser feito cuidadosamente) do rácio de produtividade por “hora / homem”. De facto, se duas empresas com igual facturação e igual número de empregados, teriam a mesma produtividade em termos de hora homem, teriam produtividades diferentes por este critério, se tivessem níveis salariais diferentes.

O exemplo que é dado é feito com o indicador resultado líquido, mas podia ser feito com indicadores financeiros como a facturação, resultados brutos, valor acrescentado bruto, etc.

Cálculo

$$\text{Produtividade da hora salarial} = \frac{\text{Resultado líquido num período} / \text{total de horas de trabalho}}{\text{Remunerações totais brutas} / \text{total de horas de trabalho}}$$

Exemplo: Numa empresa de 400 FTEs em que o resultado líquido foi €16.000.000 Remuneração total anual bruta (fixa + variável) é de € 12.000.000

$$\text{Produtividade da hora salarial} = \text{Resultado líquido} / \text{total de horas de trabalho} \\ (\text{€16.000.000}/704.000\text{horas}) / \text{Remunerações totais brutas} / \text{total de horas de trabalho} \\ (12.000.000/704.000) = 33\%$$

Ou seja por cada € gasto de salário obtém-se um resultados liquido de €1.33.

Indicadores retirados de Inquéritos e estudos salariais

Sendo a área das remunerações uma das mais pesadas em termos da despesa numa empresa e, simultaneamente, uma das mais frutuosas em termos de investimentos é, pois, absolutamente essencial comparar de forma estruturada, periódica e detalhada as remunerações da nossa organização face ao mercado onde essa empresa compete.

Começando pelo principio. O objectivo de participar num inquérito salarial deverá ser o de recolher informação para avaliar se o nosso posicionamento salarial está de acordo com o que havia sido fixado, isto é, se, função a função, estamos a pagar abaixo ou acima daquilo que é o objectivo da política salarial da empresa.

Para que isto aconteça é necessário que exista uma ideia clara e “á anteriori” sobre que tipo de “pagadores” a empresa quer ser. Quer estar no terceiro quartil (75%), quer estar na mediana, ou quer estar no primeiro decil (90%) nas funções de técnicas e de gestão e na mediana nas restantes? A clareza quanto a este posicionamento é fundamental em termos de gestão estratégica e é um sinal de boa prática de gestão do Capital Humano.

Em seguida, há que saber em que “surveys” participar. Os inquéritos generalistas têm algum interesse porque hoje não há fronteiras no que toca a competitividade pelos melhores profissionais. No entanto a informação dada por estes inquéritos é muito geral e não tem em conta os aspectos específicos de cada sector. Tendo eu já passado por vários sectores de actividade, concluí que dificilmente um estudo feito nas Tecnologias de Informação pode servir na Indústria Farmacêutica, ou um estudo realizado no sector Bancário pode servir na Construção Civil. Devido á história e características, neste último sector, existem formas de remunerar tão específicas e importantes, que qualquer inquérito ou estudo feito noutra sector de actividade dificilmente poderá ser nele usado.

Os inquéritos sectoriais, mesmo dando uma informação menos abrangente, permitem uma informação mais profunda, mais próxima da realidade e mais operacional.

Uma terceira solução é fazer, directamente ou através dum consultor especializado, um inquérito á medida das suas necessidades e com um conjunto de empresas com que se queira comparar.

Depois, não chega comprar um ou mais inquéritos por ano e arrumá-los no armário do gabinete para ser consultado quando queremos recrutar alguma função pouco habitual. A informação que nos é fornecida é demasiadamente importante para não ser trabalhada, em profundidade, de forma estruturada e continuada ao longo dos anos.

Por último, esta como qualquer outra informação não é um fim em si. A informação extraída dum estudo deste tipo deverá servir para estruturar a política salarial ou para corrigir os aspectos que sejam mais preocupantes.

Rácio de competitividade salarial face ao mercado

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o posicionamento por função, grupo de funções ou global dos salários numa empresa face a um grupo de referência.

Trata-se dum indicador complexo de construir, mas de grande interesse prático e estratégico, por nos fornecer de uma forma clara uma visão do nosso posicionamento em face da concorrência.

No exemplo que se segue foi considerado o salário médio total (fixo + variável) numa função na empresa versus o salário considerado nos resultados do inquérito como sendo o do terceiro quartil do mercado. Mas, este mesmo indicador poderia ser calculado em termos de salários globais (total + benefícios quantificados) e / ou tendo como comparação o salário mediano ou outro nível do mercado.

Cálculo

$$\text{Competitividade salarial} = \frac{\text{Salário anual total da função A na empresa X}}{\text{Salário anual total da função A no grupo de referência}}$$

Exemplo: Numa empresa farmacêutica, cujo objectivo em termos salariais é pagar no terceiro quartil, o salário total médio anual da função de gestor de produto é €62.000. De acordo com os resultados do inquérito, o salário da mesma função na indústria farmacêutica que ocupa o terceiro quartil é de €65.000.

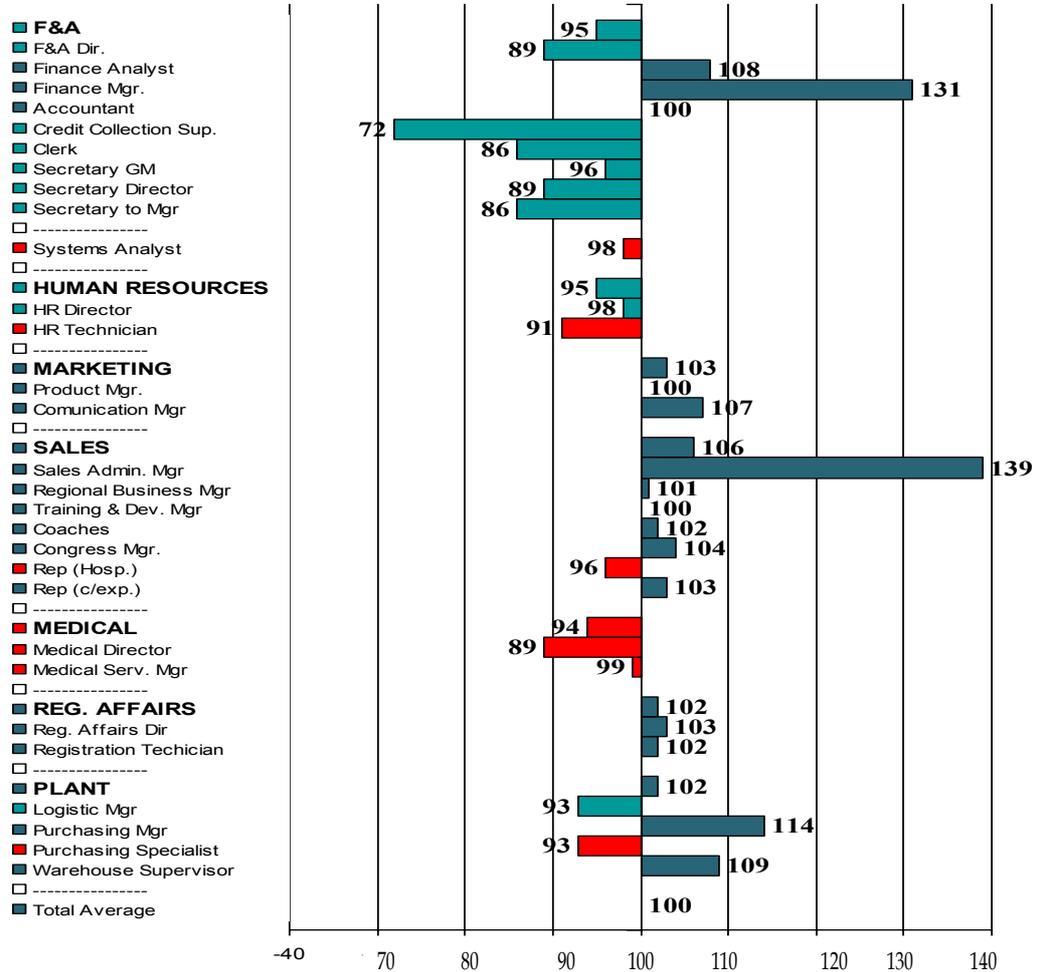
Competitividade salarial = Salário médio anual total da função de gestor de produto na Empresa (€62.000) / Salário total médio anual da função de gestor de produto no mercado da indústria farmacêutica (€65.000) = 0.95

O que significa que o salário desta função naquela empresa está cinco por cento abaixo do terceiro quartil do mercado, que é o seu posicionamento desejado.

Figura 21 –Exemplo de tratamento dum inquérito salarial

INQUÉRITO SALARIAL / 2004

Empresa 1 / 3ºQ (75%) do Sector



Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Este é um exemplo de rácios de competitividade salarial dum conjunto de funções numa empresa farmacêutica. Foi calculado o salário médio de cada função na empresa 1 e depois foi dividido pelo salário que ocupava o terceiro quartil no estudo salarial do sector. Foi pelo terceiro quartil e não pela mediana ou o último decil porque a empresa 1 tinha como objectivo aquele posicionamento salarial.

Com estes elementos, é fácil criar um índice global de competitividade salarial da empresa 1 face ao mercado, ou dum conjunto de funções dessa empresa.

Indicadores de Clima e cultura

Têm sido, essencialmente, duas as formas de abordagem da cultura e do clima organizacional.

- A primeira usa uma forma descritiva e passiva, limitando-se a observar e a explicar sem tirar daí quaisquer consequências.
- A segunda vê a cultura como uma ferramenta de gestão e de intervenção no negócio, que, se bem utilizada, pode trazer enormes vantagens competitivas. É desta segundo tipo de abordagem que comungamos e que utilizaremos ao longo deste capítulo.

De facto, o clima organizacional e, particularmente, a cultura organizacional devem ser vistas pelos profissionais de gestão do Capital Humano como áreas de intervenção e como instrumentos de trabalho, na medida em que são fundamentais para:

- Marcar a diferença entre aquela empresa e todas as outras. Não é por acaso que cultura é muitas vezes definida como “the way we do things around here”.
- Definir os limites e os “standards” de actuação desejados pela organização.
- Reforçar o sentimento de pertença e unidade
- Sobrepor o interesse colectivo ao individual
- Servir como uma espécie de cola organizacional, reforçando a estabilidade e a coesão. O livro “build to last” de James Collins e Jerry Porras (1994) dá exemplos de grandes organizações que sobreviveram, essencialmente, por possuírem uma cultura muito forte.

Eu gosto de descrever a cultura como o óleo dum motor. Ninguém o sente, o recorda ou valoriza, mas a verdade é que o óleo (como a cultura) está sempre presente e sem a sua contribuição não há motor (ou organização) que funcione eficazmente.

Diferença entre Clima e Cultura

Não é este o momento certo, nem pretendendo aprofundar ou criar doutrina sobre estes dois conceitos é, no entanto, importante destacar as suas diferenças.

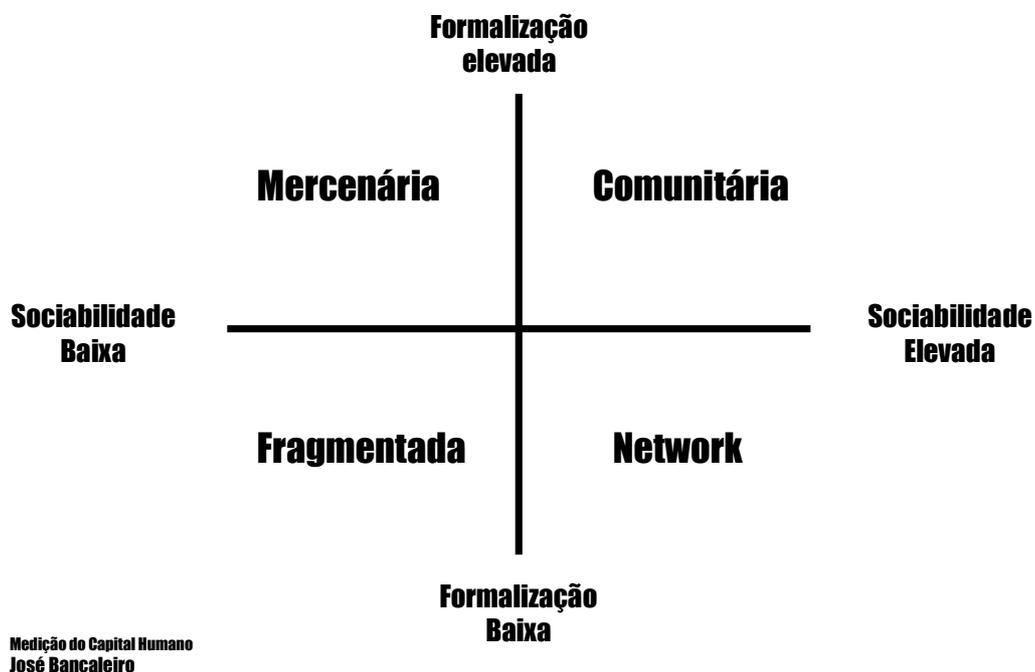
Existem na “doutrina” mil maneiras de definir **Cultura organizacional**. No entanto, a grande maioria delas acabam por definir cultura como o conjunto de valores, práticas enraizadas, competência reconhecidas, formas de fazer as coisas que caracterizam uma organização e a distinguem de todas as outras.

Como será fácil entender, estes valores e práticas não se criam instantaneamente, mas através de um processo demorado de sedimentação. Também não se modificam com rapidez, sendo necessário, normalmente, o decorrer de bastante tempo e um conjunto de choques e de transformações significativas.

O *Clima*, pelo contrário, pode ser definido como o impacto de curto prazo de fenómenos relacionados com o ambiente que se vive numa organização no comportamento dum indivíduo ou grupo de indivíduos.

Na prática, enquanto cultura está relacionada com os valores mais profundos duma organização, o clima tem a ver com fenómenos quotidianos de satisfação/insatisfação, empenhamento, disponibilidade, estado das relações entre os diversos agentes da Organização, e que normalmente se criam e se modificam em espaços de tempo muito curtos, que podem ir de algumas horas a vários meses.

Cultura organizacional (Modelo de Goffee & Jones)



Este modelo vem descrito no livro “The character of a corporation” (edição HarperCollins Business), livro este que foi também o inspirador da estória “Gentes e lentes”.

O eixo sociabilidade (sociability no original) tem a ver com o volume e riqueza de relações profissionais e pessoais que se estabelecem no trabalho. Uma empresa com uma sociabilidade elevada é a que aposta na criação de um ambiente que promova as relações pessoais dentro e fora do espaço de trabalho e que incentiva que as relações profissionais se prolonguem para além do trabalho.

Formalização (solidarity no original) neste modelo tem um sentido diferente dos restantes. Aqui significa, no essencial, relações exclusivamente profissionais, onde cada um conhece os seus objectivos, o processo detalhado de os atingir e cumpre rigorosamente as instruções fixadas. Existe solidariedade porque cada um sabe

D – Modelo tipológico de Clima organizacional

Figura28 – Clima organizacional - Modelo de apoio e desafio



O modelo de apoio versus desafio, cuja autoria desconheço, foi muito utilizado na década de noventa do século passado na Smithkline Beecham para classificar o tipo de ambiente que se vivia em diversas filiais.

Partindo de duas dimensões: (i) *Nível de apoio (eixo soft)* que é dado pela empresa, o qual é muito influenciado pela política de recursos humanos, em aspectos como a política de remunerações, as condições de trabalho, o equilíbrio vida profissional / vida pessoal, etc. (ii) *Nível de desafio (eixo hard)* que tem a ver com a pressão que é exercida pela organização na fixação e no alcance dos objectivos.

Inquéritos organizacionais

A forma mais usada para avaliar a cultura ou o clima duma organização tem sido os inquéritos, os quais, no essencial, podem dividir-se em 3 grandes grupos:

A — INQUÉRITOS DE CULTURA

Por norma, são inquéritos bastante longos (acima de 80 afirmações) que procuram medir o estado da Empresa no que se refere a aspectos fundamentais como os componentes da cultura da empresa, o Estilo de Liderança, a Comunicação, etc.

Este tipo de inquéritos, que se tornaram mais vulgares a partir de o início dos anos 90, são normalmente utilizados nas grandes multinacionais (em especial nas de gestão "Americana"), sendo passados de forma extensiva (a todos os empregados ou uma percentagem muito significativa) com intervalos entre 2 a 5 anos.

A resposta ao inquérito é normalmente confidencial, sendo usual apenas a indicação de alguns dados para o tratamento Estatístico como, sexo, idade, Departamento, País / Business Unit, Nível, etc.

A gestão deste processo (desde a criação do inquérito até ao tratamento dos dados) é muitas vezes feita por empresas especializadas, o que traz como vantagens, para além da qualidade do inquérito e a garantia de confidencialidade, o facto dos resultados da empresa poderem ser comparados com o universo, (ou grupos específicos) das empresas que já o realizaram.

B — INQUÉRITOS DE CLIMA

São inquéritos bastante mais curtos (normalmente menos de 30 afirmações) que visam, no essencial, medir o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores numa determinada "Business Unit" ou Operação / País, e num determinado momento, e se possível, detectar as suas causas.

Essa medição pode ser orientada para aspectos específicos como, a liderança, a comunicação, a remuneração, cooperação, condições de trabalho, a motivação, etc., possibilitando a criação de indicadores nestes aspectos.

Este tipo de inquérito é passado a toda a unidade ou a um painel representativo dos diversos Grupos Funcionais que a compõem. Trata-se, também, de um inquérito confidencial, apenas com indicação de alguns elementos que permitam o tratamento estatístico, como sejam o grupo funcional (técnicos, vendedores, administrativos, etc.) e a Unidade de Negócio ou sector onde estão incluídos.

Sendo um inquérito ao ambiente é conveniente a sua repetição periódica de uma forma que permita medir a evolução dos diversos factores e detectar eventuais zonas de problemáticas ou de risco. É contudo, pouco habitual a repetição periódica deste tipo de inquéritos, sendo, bastante mais habitual a sua realização esporádica quando algum novo projecto tem que ser lançado ou quando se detecta "no ar" algum conflito latente ou recorrente.

C — INQUÉRITOS DE ATITUDE

Estes são o tipo de estudos que mais se vulgarizaram e são um modelo intermédio entre os inquéritos de Cultura e os inquéritos de Clima. Destinam-se a "fotografar" o "

Estado da Organização " num determinado momento e com um determinado objectivo, como seja um processo de mudança ou o lançamento dum novo produto.

São, também, inquéritos confidenciais, com entre 30 a 80 afirmações, que são passadas a toda a unidade/operação ou a grupos específicos dessa unidade.

Noutro enquadramento, os inquéritos organizacionais podem ser divididos quanto á metodologia usada em:

- **Escala de likert**

São o tipo de inquérito mais utilizado e consubstanciam-se através dum conjunto de afirmações sobre as quais o participante tem de escolher entre vários níveis de concordância ou discordância.

Um exemplo na figura seguinte:

Figura 29 – Escala de Likert aplica a um inquérito de clima organizacional

Inquérito de Clima Organizacional					
DRH					
1- Discordo totalmente	2- Discordo em parte	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo em parte	5- Concordo totalmente	

Por favor, dê a sua opinião pessoal sobre as seguintes afirmações: Data: ____/____/____

1. Na XX as pessoas gostam do trabalho que fazem	1	2	3	4	5
2. Na XX existe um espírito de entreajuda entre colegas	1	2	3	4	5
3. A minha chefia reconhece o esforço do meu trabalho	1	2	3	4	5
4. Na XX existe comunicação suficiente sobre os assuntos importantes	1	2	3	4	5
5. Na XX as pessoas conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal	1	2	3	4	5
6. As pessoas sentem orgulho em trabalhar na XX.	1	2	3	4	5
7. Na XX existem boas condições de trabalho para os colaboradores.	1	2	3	4	5
8. A XX faz um esforço por criar benefícios sociais para os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
11. Na XXX a comunicação é aberta e honesta	1	2	3	4	5
12. Na XX consideramos como parceiros de negócios os nossos fornecedores e subempreiteiros	1	2	3	4	5
16. Na XXX existe uma relação de cooperação entre sectores/serviços/áreas de negócios.	1	2	3	4	5
17. Na XXX existem mecanismos que incentivam os colaboradores a obterem melhores resultados	1	2	3	4	5
18. A minha chefia incentiva a minha participação na resolução de problemas	1	2	3	4	5
19. Na XXX as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades	1	2	3	4	5
21. Comparada com outras, a OPCA é uma boa empresa para se trabalhar.	1	2	3	4	5
24 Na XXX todos se esforçam por servir bem os nossos clientes	1	2	3	4	5
25. Na XXX o esforço de cada colaborador é devidamente recompensado	1	2	3	4	5
26. Em termos gerais e com base na escala em que: 1 - Mau; 2 - Pouco satisfatório; 3 - Nem bom nem mau; 4 - Bastante satisfatório 5 - Bastante bom, como classifica o clima que se vive actualmente na XXXX:					
1	2	3	4	5	6

Por favor, faça os comentários ou sugestões que julgue relevantes:

Identificação:

Chefias (incluindo D. Operacional) Técnicos Administrativos Vendas Outros

Sector:
Operacional Call Center Engenharia Serviços partilhados Internacional

Por favor, devolva (mantendo o anonimato) o Inquérito em envelope fechado e anónimo para a DRH até ao dia 03 / Dezembro/200X. A sua opinião é muito importante para nós. **Obrigado pela sua colaboração!**

(José Bancaleiro)
Modelo: DRH/AD/CO

Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

- **Classificação por ordenação ou Ranking forçado**

É uma forma de inquérito muito interessante quando queremos saber a ordem de importância que é dada a um conjunto de variáveis fixo, sem nos importarmos sobre a importância relativa que é dado a cada uma dessas variáveis.

Vejam um exemplo, usado para avaliar a importância relativa dos diferentes componentes da remuneração global:

Figura 30 - Ranking forçado – Inquérito sobre a importância dos componentes salariais

Inquérito sobre a importância dos componentes salariais
DRH

Por favor, classifique por ordem de importância para si os diversos componentes da sua remuneração global, sendo o 1º o mais importante e 15º o menos importante:

Componente Salarial	Ordenação
Vencimento base (incluindo subsídio de férias e Natal)	
Isenção de Horário de trabalho	
Ajudas de custo	
Subsídio de refeição	
Prémio trimestral (comissões)	
Prémio anual	
Viagem de incentivos	
Stock options	
Seguro de saúde próprio	
Seguro de saúde dos familiares	
Seguro de vida e invalidez permanente	
Plano de pensões	
Veículo automóvel	
Telemóvel	
Quota do ginásio	

Por favor, devolva (mantendo o anonimato) o Inquérito em envelope fechado e anónimo para a DRH até ao dia **XX/ XX /200X**.

A sua opinião é muito importante para nós. **Obrigado pela sua colaboração!**

(José Bancaleiro)

Modelo: DRH/AD/IS

Medição do capital Humano

José Bancaleiro

- **Avaliação por ponderação / peso relativo**

Este tipo de inquérito muito útil quando se quer avaliar a importância relativa dum conjunto de variáveis. Complementa muito bem o tipo de inquérito de ordenação forçada, porque, para além do respondente acabar por fazer um ranking, é obrigado a avaliar em termos de peso relativo cada um dos factores.

Figura 31 – Avaliação de ponderação – Inquérito sobre o peso dos componentes salariais

Inquérito sobre a importância dos componentes salariais
DRH

Por favor, classifique cada um destes componentes da sua remuneração global, atribuindo-lhe uma % de importância para si, de forma a totalizar 100 %:

Componente Salarial	Peso (%)
Vencimento base (incluindo subsídio de férias e Natal)	
Prémio trimestral (comissões)	
Prémio anual	
Viagem de incentivos	
Stock options	
Seguro de saúde	
Seguro de vida e invalidez permanente	
Plano de pensões	
Veículo automóvel	
Telemóvel	

Por favor, devolva (mantendo o anonimato) o Inquérito em envelope fechado e anónimo para a DRH até ao dia **XX/ XX /200X**.

A sua opinião é muito importante para nós. **Obrigado pela sua colaboração!**

(José Bancaleiro)

Modelo: DRH/AD/IS2

Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Para terminar este capítulo sobre "inquéritos", apenas duas breves notas:

A primeira, para referir que estes inquéritos devem ser considerados um "meio" e não um "fim" em si. Desta forma, a análise dos seus resultados poderá dar origem à utilização de outros instrumentos de análise mais específica e fina (Exemplo: entrevistas individuais orientadas, focus grupos, etc.) de forma a se obter uma ideia mais precisa sobre as razões subjacentes aos problemas detectados através do inquérito.

A segunda, para "alertar" para o facto de, normalmente, a realização destes inquéritos criarem expectativas entre os empregados, nomeadamente em termos de melhoria dos principais problemas existentes. A não demonstração de medidas por parte da Direcção da empresa no sentido de explicar, minimizar ou resolver estes problemas, poderá levar ao descrédito deste tipo de processos em situações posteriores.

Indicadores de Cultura e Clima

Se é verdade que muito existe escrito sobre cultura e clima, também é verdade que muito pouco (ou quase nada) tem sido publicado sobre indicadores relacionados com este tema, apesar de todos reconhecerem a elevada importância de alguns aspectos que lhe estão ligados, como sejam, a comunicação, a liderança, a motivação, etc. De facto, tanto quanto me tenho apercebido, apenas algumas empresas de consultoria internacionais se têm dedicado a investigar e a estruturar alguns indicadores sobre este tema.

E isto não passa por mero acaso. Isto acontece são porque, contrariamente aos outros indicadores, cujos dados já estão na sua maioria disponíveis nos sistemas informáticos, este tipo de indicadores necessitam (i) de ser considerados suficientemente importantes para procurar medi-los, (ii) exigem o domínio técnico dos conceitos que lhe estão subjacentes, (iii) impõem a necessidade ter a criatividade para criar instrumentos de medição e (iv), por último, requerem a capacidade para os pôr em prática de forma estruturada e periódica.

De todas estas exigências, considero que a primeira é a determinante. Na verdade, se existir uma forte convicção de que medir periodicamente o clima que se vive na nossa organização é importante e que é um dos aspectos fundamentais da nossa função de gestores de Capital Humano, então mais de metade do caminho está percorrido. O resto virá com maior ou menor detalhe, com maior ou menor rigor. Os problemas técnicos, esses, resolvem-se!

Admito que se possam fazer a avaliação dos diversos componentes que influenciam o clima por diversas formas, nomeadamente, por observação directa, por "focus groups" ou por entrevistas estruturadas. No entanto, o sistema que eu tenho visto esmagadoramente utilizado a nível nacional e internacional para o fazer são os inquéritos, em especial, os que usam a escala de Likert.

Como se pode constatar pelo exemplo que apresentámos, apesar de ter alguns "segredos", trata-se dum tipo de questionário fácil de construir. Contudo o inquérito é só uma pequena parte dum processo, sobre o qual deverá haver uma meditação e uma estruturação prévia.

Alguns aspectos devem estar claramente definidos antes de começar este tipo de medição. Destacamos os que consideramos mais relevantes:

Objectivo — Antes de medir é fundamental ter uma ideia clara sobre o que se pretende atingir com a medição. O objectivo é tirar o pulso á organização por se viver ou por se ir

iniciar um processo especial? Ou é criar um instrumento de avaliação periódica do clima que se vive nas diversas unidades de negócio / departamentos e nos diferentes grupos profissionais existentes na empresa, e com isso detectar tendências e alterações relevantes no clima e pontos potencialmente problemáticos?

Conforme for um ou outro objectivo, o tipo de inquérito deverá ser diferente. No primeiro caso estamos perante um inquérito de atitude e no segundo perante um inquérito de clima.

Participantes — Pode optar-se por usar toda a população da empresa, uma amostra ou Aida um painel fixo representativo dos diferentes grupos de colaboradores. No caso da amostra e do painel deverá ser feito um trabalho prévio de aferição para saber se o grupo escolhido é representativo do todo.

Confidencialidade — É, na minha opinião, um aspecto fundamental. Na primeira vez que apliquei este tipo de inquéritos apercebi-me de pessoas que escreveram comentários numa máquina antiga da IBM que já estava no “museu” há alguns anos. Mesmo confiando, a opinião é mais livre e mais honesta se a resposta for confidencial.

Devemos apenas recolher elementos que sejam importantes para o tratamento estatístico (Grupo funcional, unidade de negócio / sector, filial) e mesmo assim, de forma a que o cruzamento dos elementos não permita a identificação do respondente.

Periodicidade — Dependendo muito do tipo de “afirmações” poderá ser trimestral (afirmações mais específicas e sobre pontos concretos), semestral ou, ainda, anual (afirmações mais generalistas).

O importante é que o inquérito seja á partida pensado e preparado, tendo em conta que irá ser repetido. Para isso, tem de manter as mesmas afirmações.

Conteúdo e dimensão do inquérito — Começando pela dimensão, defendo que, tratando-se dum inquérito para ser repetido periodicamente, não deverá ultrapassar as 30 afirmações, o que dará um tempo de preenchimento de vinte minutos a trinta minutos. O inquérito de clima que considero o melhor que fiz até hoje tinha vinte e quatro questões e mais uma de avaliação global. Mesmo assim penso que tinha três afirmações a mais.

No que se refere ao conteúdo, deverá ser o que os objectivos ditarem. No entanto, se considerarmos que estamos na presença de um instrumento que nos pode fornecer informação fundamental sobre diversos aspectos importantes da vida numa organização, penso que será uma pena se não for convenientemente usado.

Nesse sentido, podemos aproveitar o inquérito para medir o sentir das pessoas sobre aspectos como, a título de mero exemplo, a imagem da empresa, a comunicação, a remuneração, etc., criando “índices” que nos permitam ir avaliando a evolução ao longo do tempo ou, caso se torne possível, comparando com outras organizações.

Vejamos alguns índices possíveis:

- a) **Índice de satisfação dos colaboradores.** Trata-se do índice mais conhecido a nível internacional e pode ser feito com três ou mais afirmações do tipo:

“Comparada com as outras, A empresa X é uma boa empresa para se trabalhar” ou, “Sinto orgulho em trabalhar na Empresa X”, ou ainda “Na empresa X sou tratado com respeito e consideração” .

Tratando as respostas a estas perguntas e juntando-as (de forma simples ou com ponderações diferentes) é perfeitamente possível criar um índice de satisfação. Isto permitir-nos-á dizer, por exemplo, que o índice de satisfação dos vendedores ou do sector de assistência a clientes desceu de 4.2 em Novembro de 2002 para 3.9 em Junho de 2003 e para 3.6 em Novembro de 2003, retirando daí as possíveis consequências.

Tratando-se de afirmações frequentemente usadas em inquéritos, como é o caso da afirmação “boa empresa para se trabalhar”, temos também a hipótese de comparar os nossos resultados com os de outras empresas.

- b) **Índice de Liderança**, que avalia quantitativamente a opinião que os colaboradores têm da sua chefia, através de questões como “O meu chefe reconhece o esforço que coloco no meu trabalho” ou ainda “ O meu chefe incentiva a minha participação na resolução dos problema do sector”
- c) **Índice de cooperação (entre pessoas ou entre sectores)/ trabalho em equipa**, que avalia quantitativamente o espírito de cooperação existente na empresa, através de afirmações como “ Na empresa X existe um espírito de entreatuda entre colegas” ou “ existe uma relação de cooperação entre unidades de negócio / sectores”, ou ainda “ A empresa incentiva e aproveita as oportunidades para criar equipas de trabalho”.

Conheci uma empresa onde, estranhamente, o indicador de cooperação entre colegas era bastante mais baixo que o indicar de relação com a chefia directa. Nunca consegui explicar cabalmente este fenómeno, mas a verdade é que os resultados foram sempre consistentes ao longo do tempo.

- d) **Índice de Comunicação**, que avalia quantitativamente a quantidade, qualidade e honestidade da informação oficial que circula na empresa, usando afirmações como “ Na empresa X existe comunicação suficiente sobre os assuntos importantes” ou “a comunicação é aberta e honesta”.
- e) **Índice de Remuneração**, que avalia quantitativamente a forma como as pessoas vêem a política de remuneração na empresa, através de afirmações como “ Na empresa X o esforço de cada colaborador é devidamente recompensado”, ou “existem mecanismos para recompensar os bons desempenhos”.
- f) **Índice de Motivação**, que procura avaliar quantitativamente o grau de motivação (energia mais criatividade) que, em termos médios, os colaboradores colocam no desempenho das suas funções, usando afirmações como “Gosto do trabalho que faço” ou “ Sinto que o meu trabalho contribui para os objectivos da empresa” ou ainda “Tenho sido desafiado para assumir maiores responsabilidades”.

Estes são alguns dos indicadores possíveis, podendo ser construídos muitos mais.

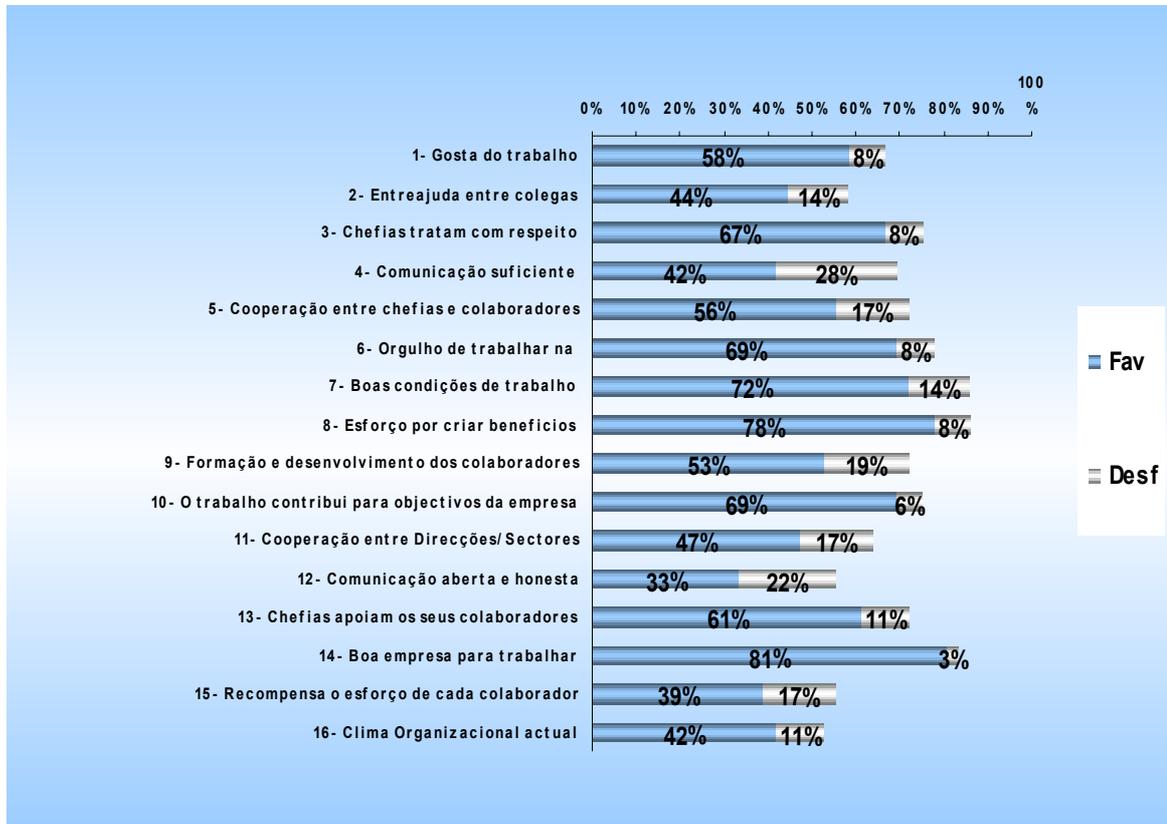
Para finalizar este capítulo, apenas mais alguns breves comentários:

- É importante que os índices sejam criados com pelo menos três afirmações e, se possível, deverá ser aferido o peso a dar a cada uma delas.
- Deverá existir também um espaço para comentários e sugestões para os participantes poderem "verbalizar" os principais problemas que gostariam de ver "tratados" pela direcção de Empresa. A riqueza destes comentários é enorme.
- É muito importante a elaboração dum relatório com os resultados do inquérito, o qual deverá ser apresentado e discutido em reunião da Comissão Executiva.
- É importante que os resultados do inquérito sejam resumidos e publicados de forma simples (sem muitos comentários), por exemplo, na revista trimestral da Empresa.
- É muito importante que sejam tomadas e executadas decisões para atacar os problemas detectados através dos inquéritos. Caso contrário, as pessoas deixam de participar.

A minha experiência em inquéritos deste tipo é de quase dez anos e em três empresas muito diferentes. Não tenho a mais pequena dúvida que o inquérito, se bem feito, faz vir ao de cima os principais sentimentos da organização.

Figura 32 – Exemplo de apresentação de resultados globais dum inquérito de clima

Exemplo de tipo de avaliação global

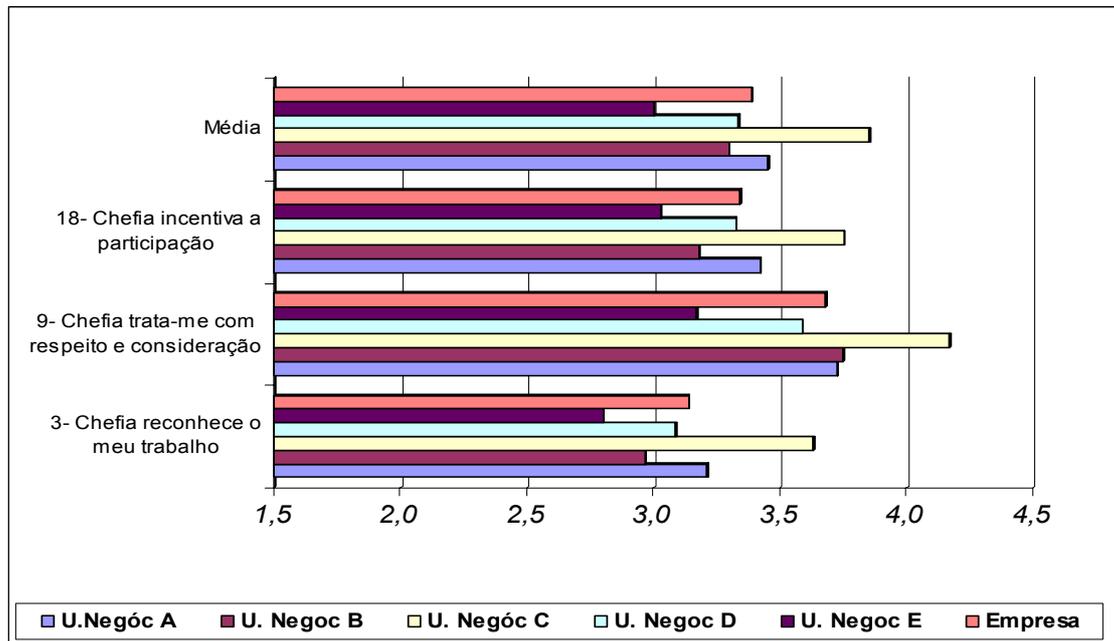


Medição do capital Humano
José Bancaleiro

No exemplo acima apresentado, foi usada uma técnica de valorização dos resultados que vimos utilizar a empresas especializadas Norte Americanas, de acordo com a qual as respostas 1 e 2 são consideradas desfavoráveis, as 4 e 5 são consideradas favoráveis e as respostas 3 são estatisticamente desprezadas.

Figura33 – Exemplo dum índice de liderança

Exemplo dum Índice de Liderança por sector



Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

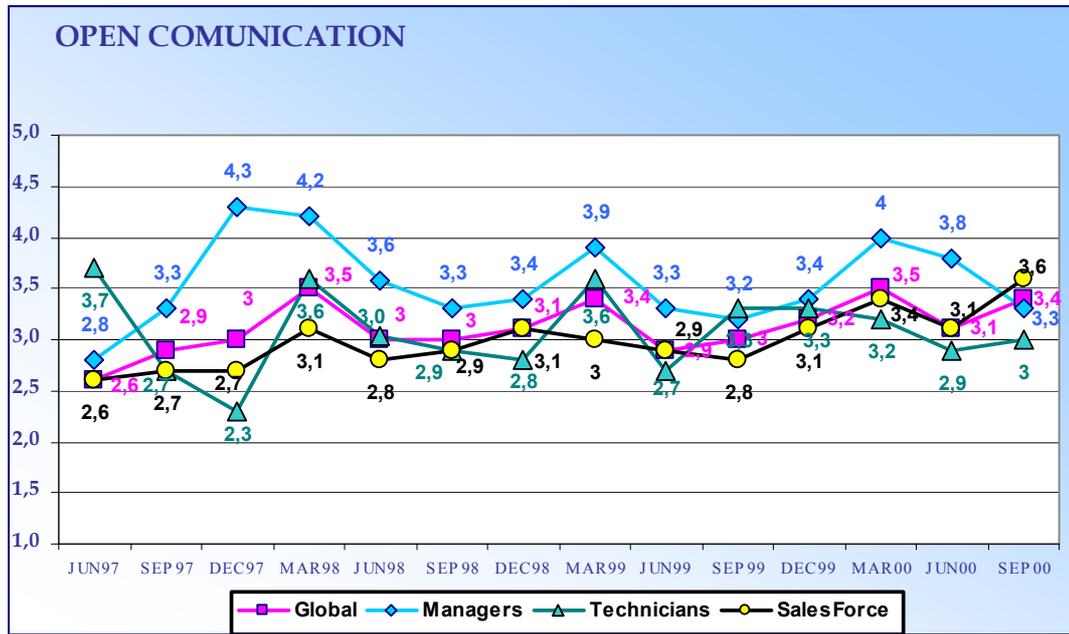
Este exemplo foi retirado de um inquérito de clima com 26 afirmações, passado a toda a organização e retrata as respostas das quatro Unidades de Negócio e global da empresa às três afirmações sobre liderança.

A Média é um índice simples (mas podia ser ponderado) de liderança da empresa, construído a partir das outras três respostas. Podemos, pois, afirmar que naquela data o índice de liderança da empresa era de 3.4, comparado com o valor Y há seis meses atrás ou com o valor Z que tinha sido fixado como objectivo.

Podemos também concluir que o índice de liderança da Unidade C é consideravelmente superior ao das outras e que o da Unidade é muito inferior. Esta informação seria certamente merecedora duma investigação mais aprofundada e da tomada de algumas decisões.

Figura 34 – Exemplo da evolução da afirmação sobre comunicação

Exemplo de evolução da afirmação sobre comunicação



Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Este exemplo indica a evolução trimestral durante três anos da percepção dos empregados sobre o grau de abertura e honestidade de comunicação interna. Está dividida por grupo funcional.

Indicadores sobre Comunicação Interna

A importância da comunicação interna em qualquer organização é hoje inquestionável, mesmo para o mais leigo ou desatento dos gestores da nossa praça. Há muito que os manuais de comportamento organizacional identificaram a comunicação organizacional com um processo fundamental para:

- Resolver as situações de conflito e conformismo que existem nas organizações motivadas por serem compostas por pessoas com valores, quadros de referência e interesses diferentes.
- Influenciar, orientar e fazer convergir os interesses das pessoas e dos grupos com os interesses da organização:

As formas de comunicação organizacional constam do quadro seguinte que é suficientemente auto explicativo para dispensar qualquer explicação adicional da minha parte.

De qualquer forma, não posso deixar de realçar três aspectos:

O primeiro é a enorme importância da **comunicação informal** dentro das organizações. Tenho conhecido alguns gestores de topo que consideram as “zonas de café” onde as

peças se encontram e falam informalmente, como um foco de ineficiência e de perturbação. Nada mais errado, existem vários estudos que provam que este tipo de zonas, a que costumo chamar de cantinho da informação, são muito importantes, não só para criar um clima e cultura de cooperação, mas também para passar a “verdade da empresa” e para facilitar a resolução de problemas organizacionais concretos. Uma elevada percentagem de problemas do dia a dia são resolvidos informalmente.

O segundo comentário é sobre a (inevitável) existência de uma forma de comunicação informal denominada de *boato ou rumor* e que, à boa maneira portuguesa, era tradicionalmente chamada de “rádio alcatifa”. Por força das novas tecnologias, ultimamente passou também a chamar de “rumor.net”.

Alguns estudos indicam que os rumores surgem quando existem situações importantes para as pessoas, sobre as quais existe algum nível de ambiguidade e que são potenciadoras de alguma ansiedade. E, como certamente concordam, as nossas organizações estão cheias de situações que reúnem estas três características.

Costumam ser apontados quatro principais razões para a propagação de boatos: (i) Dar um sentido a informações incompletas ou desconexas, (ii) reduzir a ansiedade provocada pelo medo do desconhecido; (iii) criar uma força de ligação entre várias pessoas e (iv) alardear um nível de conhecimento (e, conseqüentemente, de status e poder) superior ao dos outros.

Por muito nocivos que todos os consideremos, é hoje tacitamente aceite que é impossível eliminar totalmente os rumores, porque eles estão ligados á insegurança humana. Mas podem ser minimizados se for criada uma cultura de comunicação aberta. Alguns hábitos comunicacionais podem reduzir significativamente os rumores, como sejam o de tornar claro para todos que, numa periodicidade certa, são feitas comunicações sobre assuntos importantes, o de explicar de forma consistente e detalhada os aspectos mais controversos e, ainda, o de mostrar sem receio os aspectos positivos e negativos de cada opção.

Por ultimo e no que refere á comunicação formal, penso, que em termos muito práticos, as formas mais eficazes e importantes de comunicação formal são:

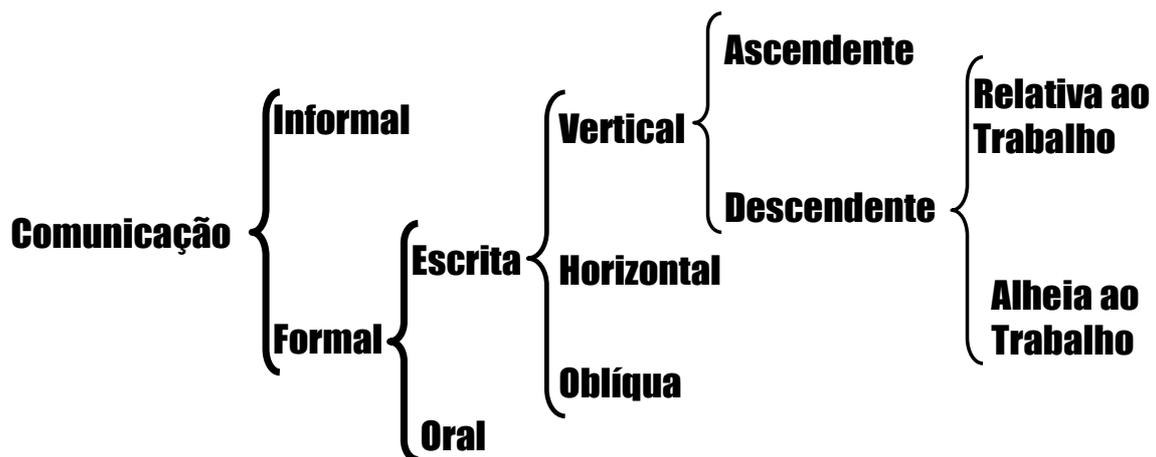
- Os *eventos*, nos quais o Presidente, ou outros directores, se “dirigem ás pessoas”. São momentos especiais em que todos estão atentos áquilo que se diz, á forma como se diz e também ao que não se diz. Saber aproveitá-los quando existem é fundamental, pois são oportunidades que não se repetem. Não devem, pois, ser desvalorizados e muito menos ser tratados de improviso ou descuidadamente.
- Os “*comunicados*” emanados das direcções de Recursos Humanos ou de Comunicação interna. Ter uma politica estruturada sobre este tipo de comunicações é muito importante. Mesmo que, com o passar do tempo, o hábito tenda a desvalorizá-los, os “comunicados” são uma forma de comunicação fundamental e que deve ser aproveitada e tratada profissionalmente.
- As *reuniões periódicas de departamentos*. Apesar de muitos não se aperceberem são momentos de passagem de informação e de recolha de feedback extremamente ricos.

Conheci uma organização, onde o director de operações era acusado de sofrer de “reunite aguda”, por ter muitas reuniões com as suas equipas, de cariz e periodicidade diferentes. Algumas dessas reuniões eram diárias, sempre á mesma hora, em pé e não podiam durar mais de dez minutos. A verdade é que o funcionamento daquela área era (reconhecido por todos) duma fiabilidade e eficácia incedível e os resultados dos inquéritos de clima revelavam que os índices de motivação e comunicação eram ali bastante mais elevados do que em qualquer outra área.

- A **revista interna** (ou newsletter como é chamada nalguns casos), quando existe, é também um excelente meio de comunicação formal interna. Muito se poderia dizer sobre esta ferramenta de comunicação, mas vou limitar-me a chamar á atenção para o facto de quanto mais alargada for a participação e quanto maior for o número de fotos de pessoas conhecidas, mais impacto a revista tem entre os empregados duma organização.
- Por último, mas não menos importante, **a intranet**. Uma intranet bem estruturada, animada e “user friendly” é também um excelente meio de comunicação organizacional

Figura 35 – Classificação das formas de comunicação organizacional

Formas de Comunicação organizacional



Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Mas, se a importância da comunicação é algo que todos sentem e ninguém questiona, o facto é que são poucas as organizações que criaram métricas para a avaliar. E, estou eu

convencido, nem é por dificuldade ou por desconhecimento. É simplesmente por inércia.

Para além do índice de avaliação (indicador 3.6.4) da comunicação que referimos no capítulo dos indicadores de clima e cultura, podemos, perfeitamente, definir objectivos em termos de comunicação e criar métricas a partir desses objectivos. Vejamos alguns exemplos simples de indicadores:

Número de reuniões abertas (open forums) com a presença do CEO versus objectivo ou ano anterior.

número de reuniões de departamento (ou unidade de negócio) versus objectivo ou ano anterior.

Número de comunicados versus objectivo ou ano anterior.

Número de artigos/ participações de empregados na revista interna versus objectivo ou ano anterior.

Número de empregados participantes nos eventos da empresa (Dia da Empresa, “happy hour”, festa de Natal, etc.) versus objectivo ou ano anterior.

Enfim, existindo uma cultura de medição e dando importância á comunicação, o que não faltarão são aspectos com interesse para medir.

Indicadores de Retenção de talento

Conta-se que um Empresário se queixou um dia ao seu médico que, quanto mais sucesso o seu negócio ia tendo, menos ele conseguia dormir. O médico, que sabia que ele se encontrava em razoável forma física e que o negócio lhe corria de vento em popa, achou estranho e tentou perceber a razão.

O Empresário explicou-lhe, então, que o “activo” que mais valor tinha e que mais contribuía para o êxito da sua empresa, saía todos os dias depois das dezoito horas e ele não sabia se voltava no outro dia às nove.

Esta pequena “estória” ilustra um dos grandes problemas das organizações actuais. A dificuldade de retenção de talento humano, numa época em que não existem dúvidas que o grande factor de sucesso ou insucesso duma organização são as pessoas.

Como já referimos anteriormente, Jonh Sullivan, no seu livro sobre métricas de Recursos Humanos, refere estudos que provam que, de todos os processos da gestão de Capital Humano, a retenção é aquele que maior retorno do investimento traz para as empresas.

Apesar disto, a retenção é, provavelmente, o processo mais esquecido e menos estudado de toda a gestão de Recursos Humanos. Talvez porque se pense, (a meu ver, erradamente) que basta investir nos outros processos (recrutamento, desenvolvimento, pagamento, etc.) para, em consequência, estar garantida a retenção. Não é assim! Se a retenção não for gerida de forma específica e proactiva, o mais provável é não existirem os tais efeitos desejáveis ao nível da retenção.

Uma das razões porque este processo não é devidamente valorizado é o desconhecimento do custo real da saída duma pessoa. David Sturn do Loyalty Institute afirma que o custo de substituição duma pessoa fica entre cinquenta e duzentos por cento do seu custo anual, isto sem considerar alguns custos indirectos (como o impacto nos outros colaboradores) e a perda de capital intelectual que daí resulta.

Vejam os um exemplo teórico simples dos custos de não retenção aplicados a um delegado de Informação Médica, que trabalhe produtos como antibióticos e antidepressivos e cujas vendas mensais rondem os €30.000:

Figura 36 – Quadro de custos de não retenção

Quadro de custos de não retenção			
Custos de saída:	Val. Unitário	Nº Unidades	Total
Procº Administrativo	€ 12	16	€ 192
Entrevistas de saída	€ 36	6	€ 216
Perdas de produtividade / próprio	€ 28	40	€ 1.120
Perdas de produtividade / chefias	€ 36	16	€ 576
Perdas de produtividade / equipa	€ 28	40	€ 1.120
Impacto no negócio/vendas perdidas	€ 30.000	0,5	€ 15.000
Outros custos (10%)			1500
Subtotal			€ 19.724
Custos de nova admissão:			
Anúncio	€ 1.250	1	€ 1.250
Honorários da consultora	€ 2.500	1	€ 2.500
Despesas de hotéis / alimentação	€ 500	1	€ 500
Testes	€ 500	1	€ 500
Exames médicos	€ 100	1	€ 100
Custos Administrativos do processo	€ 12	16	€ 192
Tempo gasto nas entrevistas	€ 28	40	€ 1.120
Tempo gasto na integração	€ 28	40	€ 1.120
Custo da formação inicial	€ 28	480	€ 13.440
Custo da formação de melhoria	€ 28	160	€ 4.480
Custo da organização do trabalho	€ 28	160	€ 4.480
Curva de aprendizagem/adaptação á zona	€ 30.000	0,2	6000
Impacto na relação com clientes	€ 30.000	0,2	€ 15.000
custo do negócio perdido	€ 30.000	0,3	€ 15.000
Outros custos (5%)			€ 3.284
Subtotal			€ 68.966
TOTAL			€ 88.690
Medição do Capital Humano			
José Bancaleiro			

Fazemos notar que neste quadro não constam alguns custos muito importantes, como sejam:

- O impacto na moral da equipa e conseqüente perturbação.

- O impacto da perda de relação com clientes que o DIM leva consigo para sempre.
- O impacto que terá no negócio a saída de alguém que conhece a estratégia da empresa
- O impacto que terá no negócio (quota de mercado) o DIM usar a sua rede de contactos ao serviço duma empresa concorrente
- O efeito de imitação: “Se o meu colega A saiu é porque existem outras empresas no mercado que oferecem condições / oportunidades profissionais melhores do que as que temos aqui, portanto eu também posso sair”.

Apesar disto e mesmo procurando ser muito realista e prudente nos cálculos efectuados, é possível concluir que o custo de substituição dum Delegado de Informação Médica rondará, em termos médios, uma remuneração e meia anual, tendo em conta que o custo médio dum destes profissionais é de perto de €60.000 por ano.

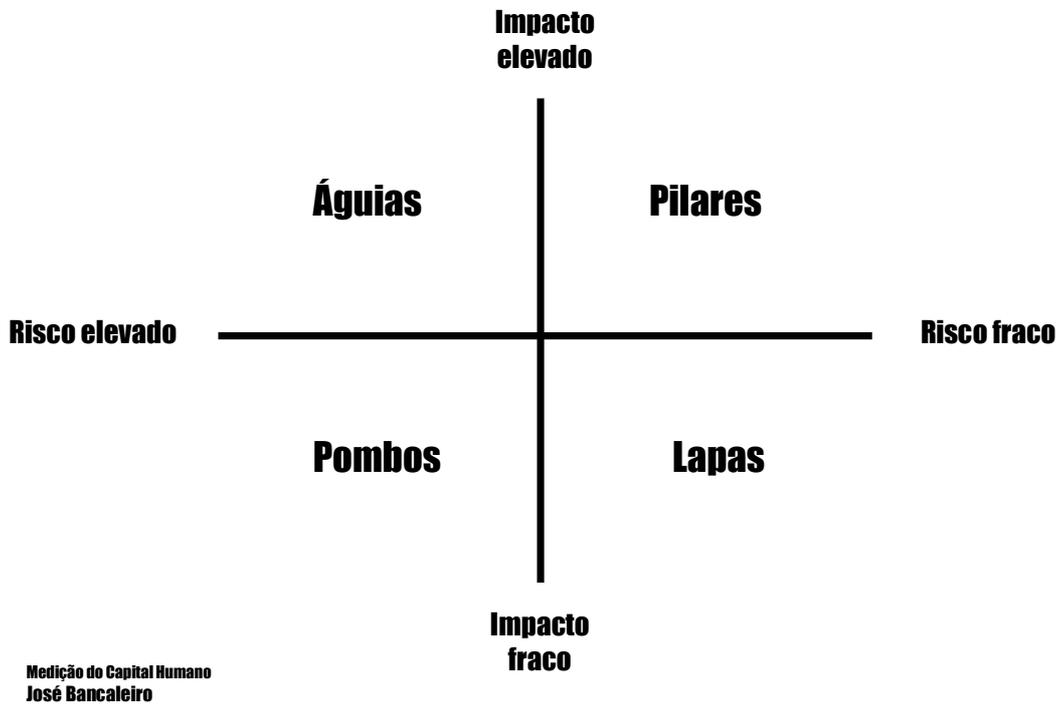
No entanto, quando falamos de retenção devemos ser cuidadosos. Se é verdade que há colaboradores cuja saída tem um enorme impacto, **também há outros que as empresas até pagariam para se ver livres deles.**

Nesta perspectiva, o quadro que se segue retrata quatro situações típicas, ao posicionar os empregados segundo dois seguintes eixos:

- Possível **impacto no negócio** motivado pela saída duma pessoa, que está ligado ao tipo de know how que o empregado possui, á facilidade de encontrar alguém no mercado para o substituir, aos projectos em que estava integrado, etc.
- Avaliação do **risco potencial de saída**, que normalmente está correlacionado com aspectos como a idade, a antiguidade na casa (até aos 18 meses o risco é consideravelmente maior), a satisfação, a motivação e a propensão pessoal para assumir novos desafios.

Figura 37 – Retenção de talento – Risco e impacto

Impacto no negócio vs Risco de saída

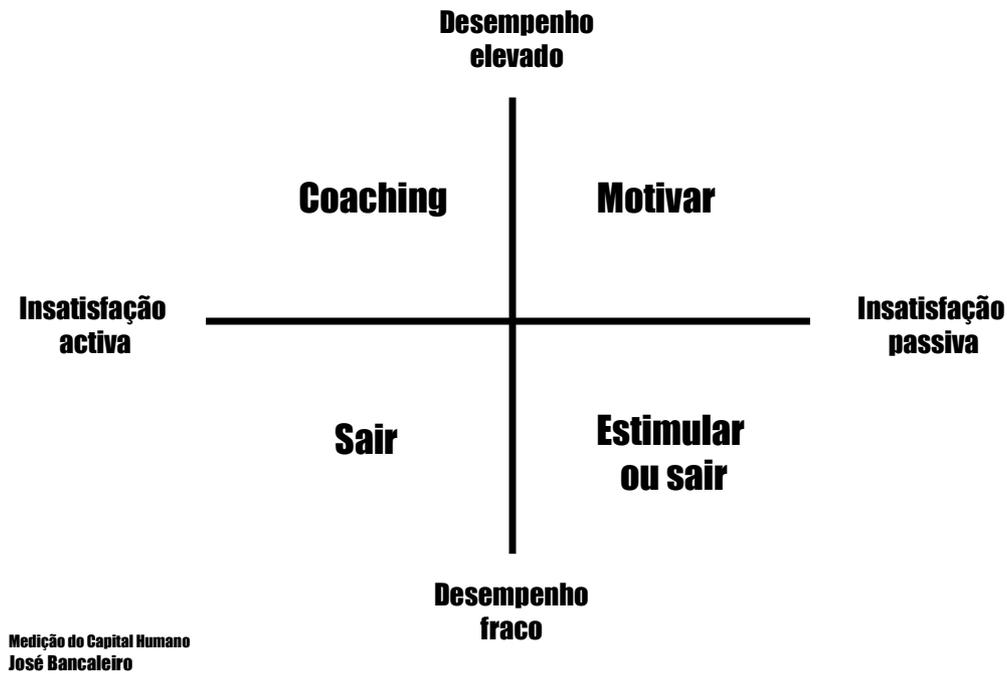


As taxas de retenção demasiadamente baixas, podem, de facto, também ser indiciadoras de alguns problemas organizacionais. Se, por um lado, isso significa que os colaboradores de elevado desempenho estão bem agarrados, por outro, pode indicar que os que têm desempenho fraco estão confortavelmente instalados. As organizações necessitam sempre de alguma renovação.

Como dizia um ex-colega: “ *O problema não são os que se demitem e saem, são os que se demitem e ficam!*” E, isto acontece quando o ambiente se torna demasiadamente confortável e existe “algemas douradas”.

Figura 38 – Retenção de talento – Desempenho e insatisfação

Desempenho vs Insatisfação

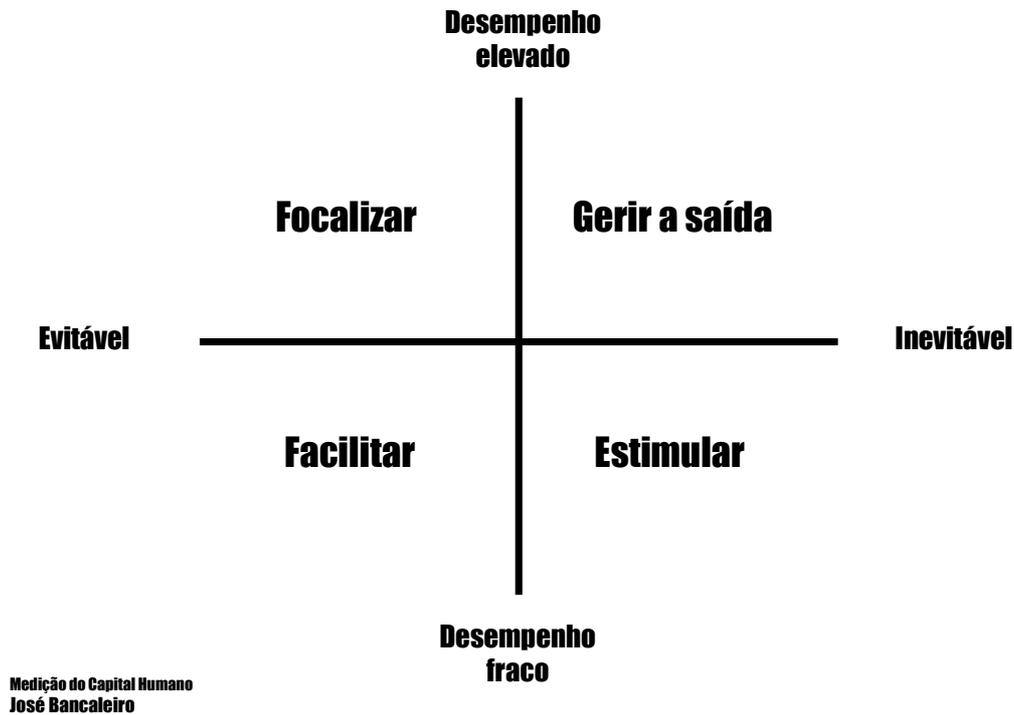


Quando se faz uma avaliação mais fina das saídas, percebe-se que muitas delas não eram evitáveis e que isso, dentro de determinados níveis, não é sintomático de qualquer “patologia” organizacional.

Mais uma vez, neste tipo de análise, ilustrada pela figura seguinte, o que é fundamental é orientar a nossa energia de forma selectiva e inteligente para aqueles que são os verdadeiros interesses da empresa, isto é, para os casos de elevado desempenho e que existe possibilidade de evitar a saída. Quando são situações de fraco desempenho, a empresa só ganha com as saídas, daí que as deva facilitar ou mesmo estimular. Se forem situações de elevado desempenho e inevitáveis, a aposta deverá ser numa gestão correcta da saída, até porque, como diz o povo português “à mar e mar, há ir e voltar”.

Figura 39 - Retenção de talento – Desempenho e evitabilidade

Desempenho vs Evitabilidade da saída

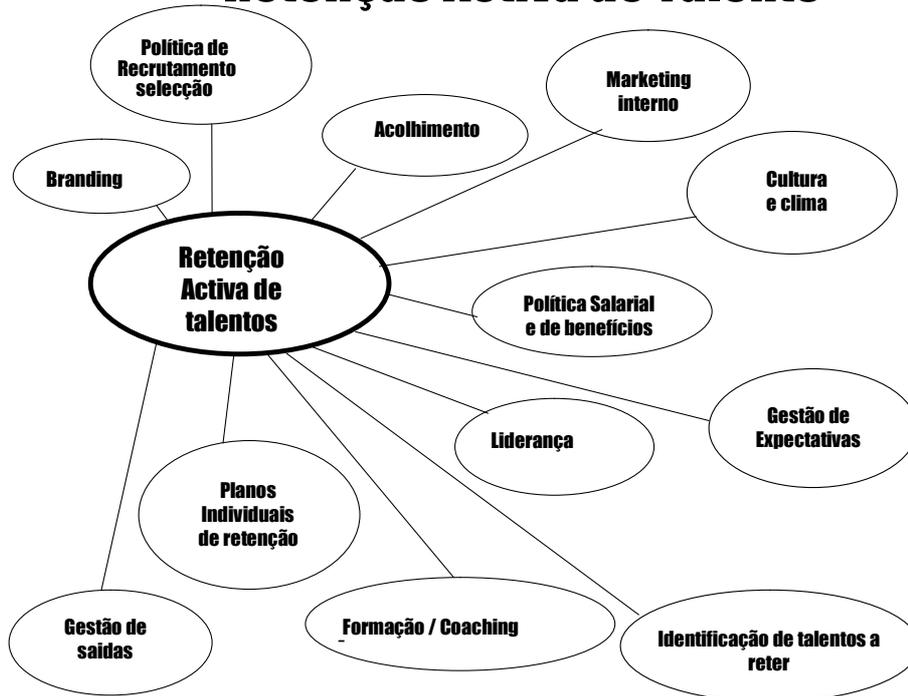


A palavra retenção tem uma forte conexão com a ideia de fim de contrato. Só se pensa em reter alguém quando, no mínimo, nos passa pela cabeça a ideia que essa pessoa possa estar a planear abandonar o barco. Daí que a grande maioria das actividades de retenção tenham carácter meramente reactivo. É quando alguém pede a demissão, que, subitamente, a empresa conclui que ele é um elemento de grande valor e que tudo deve ser feito para evitar que ele saia, o que, para além da imagem de “poor management” que deixa, origina frequentemente situações de excepção, que acabam por ter efeitos muito negativos nos restantes membros da organização.

No entanto, o processo de retenção, como eu o vejo, começa ainda antes do colaborador ser admitido e desenrola-se ao longo de toda a sua ligação à empresa. A figura seguinte, ilustra os principais momentos e as principais ferramentas de retenção de pessoas talentosas:

Figura 40 – Momentos de “retenção activa de talento”

Retenção Activa de Talento



Medição do capital Humano
José Bancaleiro

De facto, a retenção começa com a forma como a vaga é anunciada e continua com a forma como o processo de recrutamento é conduzido. A existência duma função bem definida e comunicada aos candidatos de forma equilibrada e transparente são factores fundamentais para que o recém admitido não se sinta como na conhecida anedota sobre recrutamento: Foi-lhe mostrado céu durante o recrutamento e entrou no inferno no dia em que foi admitido.

O acolhimento e integração é, talvez, o processo mais importante para a retenção de talento. Como já afirmámos anteriormente, o período em que existe maior risco de saída é o dos primeiros dezoito meses. A melhor forma de o evitar é “estender a passadeira vermelha” aos admitidos, isto é, ter um processo que ajude a que eles se sintam verdadeiramente bem vindos à empresa.

A cultura e o ambiente são também dos factores que ajudam ou prejudicam muito a retenção. Um ambiente de tipo estagnante ou stressante é meio caminho andado para os bons profissionais serem tentados a procurar outras alternativas.

A política salarial é também um factor importante, não pela quantidade, mas pela qualidade. A ideia que a taxa de retenção depende do nível salarial é completamente falsa. Quando as pessoas se queixam nos inquéritos sobre a remuneração é maioritariamente sobre as injustiças relativas e sobre a falta de recompensa pelo esforço.

Conheci empresas, especialmente multinacionais, com salários muito elevados, que se tornavam em autenticas algemas douradas, tantos para as pessoas de elevado desempenho, como para os outros. Uma boa política salarial é aquela que recompensa

com justiça o bom desempenho e penaliza o mau. Assim os que estão alinhados com a cultura e os níveis de desempenho da empresa ficam e os outros recebem um sinal claro que deverão procurar outros caminhos profissionais.

A liderança é também um dos factores chave de retenção. Muitos estudos provam a importância da componente salarial para uma pessoa tomar a decisão definitiva de mudar de empresa, mas sabe-se que a iniciativa procurar sair se fica maioritariamente a dever a relações com o chefe. É, aliás, costume dizer que as pessoas abraçam projectos e abandonam chefes. A frase “ o meu chefe é uma besta” (jerk) ficou conhecida nos estudos como a principal razão de saída.

Neste âmbito, um dos pontos que queria frisar é que a retenção é uma tarefa e uma responsabilidade do chefe da equipa e não do director de recursos humanos ou do CEO. A responsabilidade do profissional da gestão do Capital Humano é a de aconselhar e criar mecanismos que facilitem cada chefe de equipa a manutenção das suas pessoas, mas é impossível (e indesejável) que seja outra pessoa que não o líder da equipa a fazê-lo.

A identificação proactiva, clara e periódica dos elementos a reter e a não reter é também um dos aspectos que me parece importante salientar. Este aspecto já foi detalhado quando foi tratado anteriormente o quadro sobre impacto no negócio versus risco potencial de saída. Sem esta identificação qualquer política de retenção é uma falácia e um desperdício de tempo e dinheiro.

Um momento fundamental no campo da retenção é o chamado processo de gestão da cessação, no qual se inclui a entrevista. Tenho visto, este importantíssimo processo muito pouco tratado, pelo que vou dedicar algumas linhas a ele.

A entrevista de saída é o núcleo deste processo e é um momento chave em pelo menos dois aspectos:

- Para nos permitir (pelo menos tentar) limpar as mágoas que muitos colaboradores levam da empresa. Uma conversa no último dia, possibilita que lhe recordemos os bons momentos e tentemos “relativizar” os maus. Esta última conversa é em muitos casos a que fica mais presente no espírito da pessoa.
- Para recolher informação menos condicionada sobre os aspectos mais controversos da empresa e sobre aqueles que mais contribuíram para a saída daquele empregado. Esta informação é uma boa base de partida para evitar futuras saídas.

A entrevista deve ser rodeada dos cuidados próprios das conversas importantes (tempo, sossego, atenção, etc) e deve ser registada num documento específico. Esta ficha / impresso convém estar estruturada para recolher os elementos necessários para o tratamento estatístico destes processos, nomeadamente, a idade, antiguidade, nível de qualificação, e o motivo de saída.

O tratamento dos dados saídos destas conversas é também um aspecto que considero muito importante. Como foi dito no início deste livro, só é possível tirar conclusões sobre informação que recolhemos. Se não forem feitas as entrevistas e se não for registada a informação, não é possível retirar conclusões.

A título de mero exemplo, apresentamos em seguida dois quadros ilustrativos do tipo de tratamento e conclusões que é possível tirar deste tipo de informação.

Figura41 – Quadro de análise das razões de saídas por departamento

Quadro de Razões da saída por Departamento

Razões da saída/Departº	I & D	Qualidade	Marketing	Vendas	Serv. Partilhados	Total
Melhoria Salarial	6	2	1		1	10
Não perspectivas de evolução	2	1	5			8
Trabalho executado		4			1	5
Relações com chefe	1			8	1	10
Relações com colegas		2		6	1	9
Outras	1		2		2	5
Total	10	9	8	14	6	47

Medição do capital Humano
José Bancaleiro

Neste exemplo, existem indícios de potenciais problemas que merecem ser investigados e, se for caso disso, tomadas as necessárias medidas correctivas. São eles:

- Apenas quatro motivos de saída cobrem perto de 80% das saídas.
- Destes quatro motivos, dois estão relacionados com insuficiências salariais e carreira (38%) e os outros dois com relações com a chefia e o ambiente entre colegas (40%).
- Parece existir um problema salarial entre os profissionais de Investigação & Desenvolvimento.
- A falta de perspectivas de evolução parece ser um problema no departamento de Marketing.
- Existem sinais de que a forma como está estruturado o trabalho pode ser um problema nos testes / Qualidade.
- São evidentes os problemas de ambiente e de mau relacionamento com o chefe nas Vendas (provavelmente as duas razões estão ligadas), que faz com este Departamento totalize 30% das saídas.

O quadro que se segue, completa alguns dos aspectos da análise do anterior.

Figura 42 - Quadro de análise das razões de saídas por antiguidade

Quadro de Razões da saída por Antiguidade

Razões da saída/ Antiguidade	- de 1 ano	1 a 3	3 a 5	5 a 10	+ de 10	Total
Melhoria Salarial	2	4	2	1	1	10
Não perspectivas de evolução	2	4	2			8
Trabalho executado				4	1	5
Relações com chefe	3	4	1	1	1	10
Relações com colegas	2	3	2	1	1	9
Outras		3		1	1	5
Total	9	18	7	8	5	47

Medição do capital Humano
José Bancaleiro

De facto, ressalta deste quadro que:

- Os problemas salariais e de evolução profissional, que eram particularmente sentidos no I&D e no Marketing, acontecem essencialmente com pessoas até aos 3 anos de casa, o que indicia problemas na política de evolução salarial / promoções. Se esta for uma empresa que invista muito na formação inicial das suas pessoas, então, provavelmente estará a formá-los e a concorrência a aproveitá-los.
- O problema do tipo de trabalho nos “testes” parece agudizar-se a partir dos cinco anos de casa. Valeria a pena pensar em formas de resolver este problema.
- As más relações com o chefe e o pouco saudável ambiente entre colegas que existe no departamento de Vendas, é generalizado a todas as antiguidades, mas parece ser mais sentido entre os mais recentes. Claramente, existe necessidade duma intervenção urgente neste departamento.

Antes de entrar na explicação dos indicadores, é conveniente explicitar alguns conceitos.

O primeiro é o de “**rotação**” (turnover para os Anglo-Saxónicos) de empregados, que inclui as entradas e as saídas, mas não considera as promoções ou mudanças de função internas.

As saídas podem ser por iniciativa do empregado (voluntárias), por iniciativa da empresa (involuntárias) e por mútuo acordo. Às saídas voluntárias chamaremos “**abandonos**”. Às restantes duas formas de saídas chamaremos **saídas involuntárias** ou “**demissões**”.

No que se refere aos cálculos, faremos também uma separação entre **Taxa**, quando a operação tiver no denominador o total de empregados e **Percentagem**, quando o denominador for o total da mesma série onde se inclui o numerador. A aplicação prática aos indicadores ajudará a perceber melhor estes dois conceitos.

Taxa de saídas (não retenção) de empregados

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número empregados que saem da empresa. Uma taxa de abandono voluntário a partir de determinados níveis pode ser indiciador de alguns problemas organizacionais.

A medição é tradicionalmente feita pela negativa (não retenção – empregados saídos) mas poderia ser feita pela positiva (empregados que se mantiveram).

Cálculo:

$$\text{Taxa de saídas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs saídos no período}}{\text{N}^\circ \text{ total médio de FTEs}}$$

Exemplo: Uma empresa de Consultoria com um nº médio de 600 colaboradores a tempo inteiro (FTEs), na qual saíram no ano que findou 30 pessoas, sendo 15 por iniciativa própria, e 5 por caducidade do contrato por iniciativa da empresa e 8 por mútuo acordo, e 2 por despedimento por extinção do posto de trabalho. Então:

Taxa de saída) de empregados = número total de FTEs saídos (30) /Nº médio de FTEs (600) = 5,0%.

Este indicador pode ter inúmeras variações e extensões. Vejamos algumas:

- **Taxa de abandono (saídas voluntárias):** número FTEs que saiu voluntariamente / N° total médio de FTEs. No exemplo referido seria: 15/600 = 2,5%.
- **Taxa de demissões (saídas involuntárias):** número FTEs que saiu por sem ser por iniciativa própria / N° total médio de FTEs, ou seja (5+8+2)/600 = 5%
- **Percentagem de abandono de empregados de “elevada performance”:** número FTEs incluídos na lista de empregados de elevado potencial (ou com nível 4+ na avaliação de desempenho) que saiu voluntariamente / N° total médio de FTEs que saíram voluntariamente. Se, para efeitos de exemplo, considerarmos que saíram voluntariamente 6 empregados de elevada performance, então a taxa é de 6 / 15 = 40%.
- **Percentagem de abandonos voluntários de “poor performers”:** número FTEs com nível de performance baixo que saiu voluntariamente / N° médio total de FTEs saídos voluntariamente.

- **Taxa de abandono por razões salariais:** Número FTEs que saiu voluntariamente apontando razões salariais / N° total médio de FTEs. Se, no exemplo que vem sendo usado, considerarmos que os colaboradores que saíram por razões salariais foram 10, então a taxa será de $(10/600)$ 1,5 o que significa que um e meio em cada cem empregados abandonou a empresa por razões de remuneração.
- **Percentagem de abandono por razões salariais:** número FTEs que saiu voluntariamente apontando razões salariais / N° médio total de FTEs que saiu voluntariamente. Neste caso a percentagem seria de $(10/15)$ 60%, isto é, sessenta por cento das demissões voluntárias foram motivadas por razões salariais.
- **Taxa de abandono no primeiro ano:** Número FTEs que saiu voluntariamente no primeiro ano de ligação á empresa / N° médio total de FTEs.
- **Indicador 3.8.1.8 - Taxa de abandono de quadros superiores:** Número FTEs com estatuto de quadro superior que saiu voluntariamente / N° médio total de FTEs
- **Percentagem de abandono de vendedores:** Número vendedores a tempo inteiro que saiu voluntariamente / Total de FTEs que saíram voluntariamente.
- **Taxa de abandono voluntário do Departamento de Qualidade:** Número FTEs da Qualidade que saiu voluntariamente / N° médio total de FTEs do departamento de qualidade
- **Percentagem de saídas do Departamento de Qualidade:** Número FTEs do departamento de qualidade que saiu (voluntária e involuntariamente) / Total de FTEs saídos. Se tivessem saído 8 trabalhadores do referido departamento, então a percentagem seria $(8/30)$ de 26,6%.
- **Percentagem de abandonos inevitáveis:** Número FTEs que saíram voluntariamente e que eram inevitáveis / Total de FTEs saídos voluntariamente. Se considerarmos que 5 dos colaboradores que abandonaram voluntariamente a empresa não podiam ser evitados, então esta percentagem seria $(5/15)$ de 33,3%.
- **Percentagem de abandonos para concorrência directa:** Número FTEs que saíram voluntariamente para um concorrente do mesmo nível / Total de FTEs saídos voluntariamente.
- **Etc.**

Taxa reposição do “headcount”

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual a percentagem de colaboradores saídos que são substituídos.

Cálculo:

$$\text{Taxa de reposição} = \frac{\text{Nº de FTEs admitidos no período}}{\text{Nº de FTEs saídos no período}} \times 100$$

Exemplo: Uma empresa de com 600 colaboradores a tempo inteiro (FTEs) em da qual saíram num ano 20 pessoas e entraram 30. Então:

Taxa de reposição do headcount = admissões (30) / saídas (20) = 50%,

Este indicador pode ser calculado por departamento, tipo de função, etc.

Taxa de rotação de empregados

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que entram e saem da empresa. Uma taxa de rotação elevada pode ser indicadora de alguns problemas organizacionais.

Cálculo

$$\text{Taxa de rotação de empregados} = \frac{(\text{FTEs saídos} + \text{FTEs admitidos}) / 2}{\text{N}^\circ \text{ médio total de FTEs no período}}$$

Exemplo: Uma empresa de consultoria com um “efectivo” médio de 500 colaboradores a tempo inteiro (FTEs) no ano, da qual saíram nesse período 30 pessoas e entraram 20. Então:

$$\text{Taxa de rotação de empregados} = \frac{(\text{FTEs saídos (30)} + \text{FTEs admitidos (20)}) / 2}{\text{sobre Total de FTEs (500)}} = 5,0\%$$

Este indicador pode ser calculado por departamento, tipo de função, etc.

Taxa de movimentação interna

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que mudaram de função ou departamento.

Cálculo:

$$\text{Taxa de movimentação interna} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs que mudaram de função ou sector}}{\text{N}^\circ \text{ médio total de FTEs no período}}$$

Exemplo: Uma empresa de consultoria com 500 colaboradores a tempo inteiro (FTEs), na qual saíram nesse ano 10 pessoas mudaram de função e 15 mudaram de sector. Então:

$$\text{Taxa de movimentação interna} = \frac{\text{FTEs que mudaram de função ou sector (25)}}{\text{Total de FTEs (500)}} = 5,0\%$$

Este indicador pode ser calculado por departamento, tipo de função, etc.

Indicadores de tempo de trabalho

Os indicadores do tempo de trabalho, em especial a taxa de absentismo, são, provavelmente, os indicadores que há mais tempo são medidos. Isto não quer dizer que seja uma matéria clara e pacífica, ou que seja um assunto já completamente dissecado.

Se numa empresa todas ausências contam para o cálculo da taxa de absentismo e noutra se entende que a partir dum mês de ausência, as faltas deixam de contar para a taxa porque, nos termos da lei, o contrato de trabalho fica suspenso, então não estamos a usar os mesmos critérios e, conseqüentemente, os resultados não podem ser comparados.

Os indicadores de tempo de trabalho desenvolveram-se á volta de dois fenómenos:

- As ausências ao trabalho (absentismo) e
- O rabalho para além do horário normal de trabalho (trabalho suplementar).

O absentismo tem sido muito ligado á insatisfação no trabalho e de facto foram efectuados estudos que provaram a existência duma correlação negativa entre estas duas variáveis. No entanto esta correlação é muito fraca (inferior a 0.40), parecendo ser muito mais forte com outros fenómenos como sejam o montante do subsídio de doença ou a conveniência pessoal.

Se é verdade que um trabalhador satisfeito falta menos que um insatisfeito, também é verdade que mesmo os colaboradores satisfeitos aumentam a sua propensão para faltarem se não forem penalizados por isso ou se as faltas lhes proporcionarem um fim de semana mais prolongado.

Os chamados *prémios de assiduidade* são um tema muito controverso entre os profissionais da gestão de Recursos Humanos. Alguns defendem que não tem lógica pagar um prémio para os empregados cumprirem aquilo que já é a sua obrigação (comparecer ao trabalho) e para a qual já recebem o salário. Outros, mais pragmáticos, dizem que em teoria pode ser assim, mas que na realidade em que vivemos, a existência do prémio traz vantagens em termos de funcionamento. Eu nunca fui grande defensor dos prémios de assiduidade, mas concordo que em determinadas circunstancias e com os devidos cuidados, eles podem ser justificados.

O trabalho suplementar é também um fenómeno interessante. Estou convencido que em muitos casos o trabalho suplementar é feito apenas para poder justificar um adicional de remuneração.

Tenho constatado que existem essencialmente dois tipos de trabalho suplementar. Aquele que é feito para acorrer a situações pontuais de emergência. E o que é feito para fazer face a “acréscimos de trabalhos” habituais e com carácter quase permanente. O primeiro é o verdadeiro trabalho extraordinário e tem perfeita justificação económica e financeira. O segundo, é (para além de ilegal) fruto duma gestão pouco eficiente, laxista e que pactua com interesses que devia combater.

Verifiquei em algumas empresas que quando uma “Administração” tomava a decisão inequívoca de acabar com as “horas extras para fazer face a acréscimos de trabalho”, essas horas desapareciam como que por milagre e não se sentia qualquer consequência negativa na produção ou na qualidade do serviço.

Um outro aspecto a referir é que os estudos revelam que não existe qualquer correlação positiva ou negativa entre o absentismo e o trabalho suplementar, o que não deixaria de ser surpreendente. Se as empresas estivessem com empregados a menos ou mesmo com o número de empregados estritamente necessário para fazer face às necessidades de “mão de obra”, o aumento de absentismo deveria originar o aumento das admissões ou do trabalho suplementar.

Taxa de absentismo

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar internamente e externamente ao tempo médio de ausência ao trabalho por empregado.

Cálculo:

$$\text{Taxa de absentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$$

Exemplo: Numa empresa de 120 empregados com um horário diário de 8 horas e 220 dias úteis por ano em que o total de faltas no ano foi de 8680:

$$\text{Taxa de absentismo} = \text{Horas de ausência ao trabalho no período (8680)} / \text{Horas potenciais de trabalho (120 x 8 x 220)} = 4.1$$

Se pretendemos comparar taxas de absentismo é fundamental conhecer o critério que foi utilizado para contabilizar as horas de falta. A título de mero exemplo, há empresas que não contam como falta os acidentes de trabalho, outras não contam as baixas de parto e outras ainda as faltas de duração superior a trinta dias.

Este indicador pode ser medido em termos globais (todas as faltas em toda a empresa), ou por unidade de negócio / departamento, grupo funcional, escalão etário, média de antiguidade, sexo, tipo de vínculo, etc. Pode ainda ser calculado por tipo de falta, ou grupo de faltas.

Alguns indicadores “aparentados” com este são:

- **Taxa de absentismo por doença mitigada:** (Número de horas em falta por doença até 20 dias úteis / Horas potenciais de trabalho no mesmo período)

Se, no exemplo anterior, consideramos que o número de horas de falta por doença por períodos até 20 dias úteis for de 4460, então a taxa de absentismo por doença mitigada será de 2,1%, calculada da seguinte forma: numero de horas em falta por doença até 20 dias (4460) / Horas potenciais de trabalho no mesmo período (120 x 8 x 220)

Tanto quantos nos apercebemos, este tipo de indicador é muito utilizada nas empresas de origem Francesa, com o argumento que as doenças superiores a

vinte dias são situações graves de difícil controlo. As doenças de menos de vinte dias, pelo contrário têm uma correlação com situações de insatisfação.

Um dos erros que temos visto cometer é meter todo o absentismo no mesmo saco e considerá-lo fraudulento. A verdade é que nem todo o absentismo é igual e que uma análise breve, como a que consta da figura seguinte, demonstra que merece soluções diferentes:

Figura 43 – Quadro de análise dos tipos de absentismo



- **Custo teórico do absentismo:** (Custo do total de horas em falta no período / Custo médio dum empregado no mesmo período)

O custo teórico das horas em falta é calculado através da multiplicação do número de horas em falta no período pelo custo médio da hora de trabalho no mesmo o período. Se no exemplo anterior considerarmos que o custo da hora de trabalho na empresa era €30.00, então o custo do absentismo é: numero de horas em falta (8680) x Custo da hora de trabalho (€30) = €260 400.00.

Este custo é teórico, porque a maioria das organizações não pagam directamente este tempo, uma vez que a responsabilidade pelo pagamento é do da Segurança Social através do subsídio de doença. De qualquer modo, a Segurança Social recebe mensalmente contribuições patronais para cobrir esta e outras despesas de carácter sócia. Para além dos custos salariais directos ou indirectos, existem

ainda os custos de substituição do trabalhador doente, que não considerámos neste indicador.

- **Taxa de substituição do absentismo:** *(Horas em falta no período / Horas potenciais de trabalho dum empregado no mesmo período)*

Usando o exemplo anterior seria: Horas em falta no período ((8680) / Horas potenciais de trabalho dum empregado no mesmo período (1 x 8 x 220) = 4.93, ou seja, em termos teóricos, o tempo em falta obrigaria á contratação de quase cinco pessoas a mais por ano.

Devido á banalização, os gestores passaram a ouvir falar de taxas de absentismo sem fazerem qualquer ligação com o que elas significam para o negócio. Estes dois últimos indicadores têm por objectivo principal alertar os gestores para o impacto que o absentismo tem em termos de custos para o negócio.

Taxa de Trabalho suplementar (TTS)

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar internamente e externamente o tempo médio que cada empregado executa trabalho extraordinário num determinado período.

Cálculo:

$$\text{Taxa de trabalho suplementar} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho suplementar realizadas num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$$

Exemplo: Usando a mesma empresa dos exemplos sobre absentismo, isto é, 120 empregados a tempo inteiro (FTEs) com um horário diário de 8 horas e 220 dias úteis por ano em que o total de “horas extras” no ano foi de 6680:

$$\text{Taxa de Trabalho Suplementar (TTS)} = \frac{\text{Horas de trabalho suplementar (6680)}}{\text{Horas potenciais de trabalho (120 x 8 x 220)}} = 3.1\%$$

Este indicador pode ser medido em termos globais (em toda a empresa), ou por unidade de negócio / departamento, grupo funcional, tipo de vínculo, etc. Pode ainda ser calculado conforme as horas são classificadas as abrigo **das alíneas a) ou b)** do artigo, ou ainda conforme são feitas durante a semana, aos sábados, feriados ou aos domingos.

Indicadores que de alguma forma podem ser complementares deste são:

- **Indicador 3.9.2.1 – Percentagem de Trabalho Suplementar ao Domingo:** *(Número de “horas extra” realizadas ao domingo x 100 / Total de horas suplementares realizadas no mesmo período)*

Se, no exemplo que tem vindo a ser usado, considerarmos que o número de horas de trabalho suplementar realizadas ao domingo foi de 2120, então a **percentagem de Trabalho Suplementar ao domingo é calculada como segue: Numero de horas extraordinárias aos domingo (2120) / total de “horas extra” realizadas no mesmo período (6.680) =31,7.%**

Em situações normais (trabalho de segunda a sexta) este tipo de taxa fornece indicações sobre o volume de trabalho que é feito em dias em que deverá ser verdadeiramente excepcional. Uma taxa elevada poderá significar problemas de eficiência.

- **Taxa de substituição do trabalho suplementar em horas:** (*Horas de trabalho suplementar efectuadas no período / Horas potenciais de trabalho dum empregado no mesmo período*)

Usando o mesmo exemplo anterior seria: **Horas de trabalho suplementar no período ((6680) / Horas potenciais de trabalho dum empregado no mesmo período (1760) = 3.8**

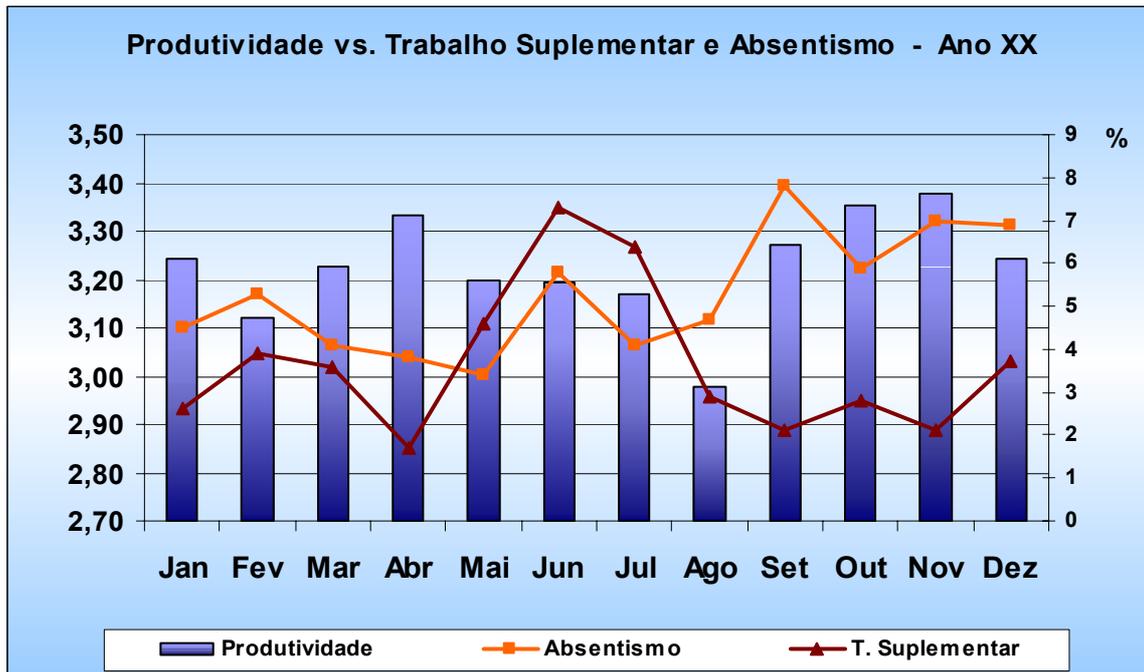
O que significa, em termos meramente teóricos, que o trabalho suplementar poderia ser substituído pela contratação de mais 4 trabalhadores.

- **Taxa de substituição do trabalho suplementar em dinheiro:** (*Custo total do trabalho suplementar no período / Custo médio de um empregado no período*)

Este indicador, embora conceptualmente próximo do anterior, origina resultados superiores (a taxa é mais elevada) porque o trabalho suplementar é pago com os acréscimos legais.

Um exercício que tenho por hábito fazer é o de comparar, através dum só gráfico, as taxas de evolução mensais de absentismo, de trabalho suplementar e o indicador de produtividade.

Figura 44 – Exemplo de evolução anual das taxas de absentismo, trabalho suplementar e produtividade



Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

Este quadro, que retrata uma situação real, demonstra que não existe correlação entre o absentismo e o trabalho suplementar e a produtividade, mas já existe uma clara correlação negativa entre o trabalho suplementar e a produtividade. De facto, quando o trabalho suplementar sobe a produtividade desce.

Indicadores de relações organizacionais

Conseguir que as suas empresas sejam como famílias grandes e felizes, é ainda hoje o sonho de alguns empresários. É um erro! Primeiro, porque mesmo nas famílias é frequente existirem, por baixo duma aparência de felicidade, profundos conflitos. Segundo, porque qualquer empresário ou gestor tem, obrigatoriamente, de tomar medidas para proteger os interesses do negócio, que irão, muito provavelmente, afectar os interesses de algumas pessoas ou grupos de pessoas. Por último, porque, por muito que se esforcem, as organizações são compostas por pessoas que têm formas de sentir, quadros de referência e, principalmente, interesses divergentes, que inevitavelmente levam a situações de conflito.

A forma de olhar o conflito evoluiu bastante ao longo dos últimos cem anos. Nas primeiras décadas do século XX vigorou uma visão tradicional que defendia que todos os conflitos eram negativos, devendo, por isso, ser evitados. Nas décadas de cinquenta a setenta tornou-se maioritária uma posição (denominada de relações humanas) que o considerava inevitável. Nos últimos anos tomou preponderância a chamada visão “interaccionista” que acredita que o conflito não só é inevitável, como é gerador duma energia que se torna absolutamente necessária para qualquer grupo ser eficaz.

Considera esta “escola” que a existência dum nível mínimo de conflito é importante para se manter o espírito crítico e a criatividade num grupo de trabalho. No entanto, os conflitos variam muito quer quanto á sua origem (conflitos de objectivos, métodos, julgamento e normativos) quer quanto á sua intensidade.

A figura seguinte ilustra as várias de intensidades num conflito colocadas em continuum.

Figura 45 – Continuum das intensidades do conflito

Intensidade do conflito



Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

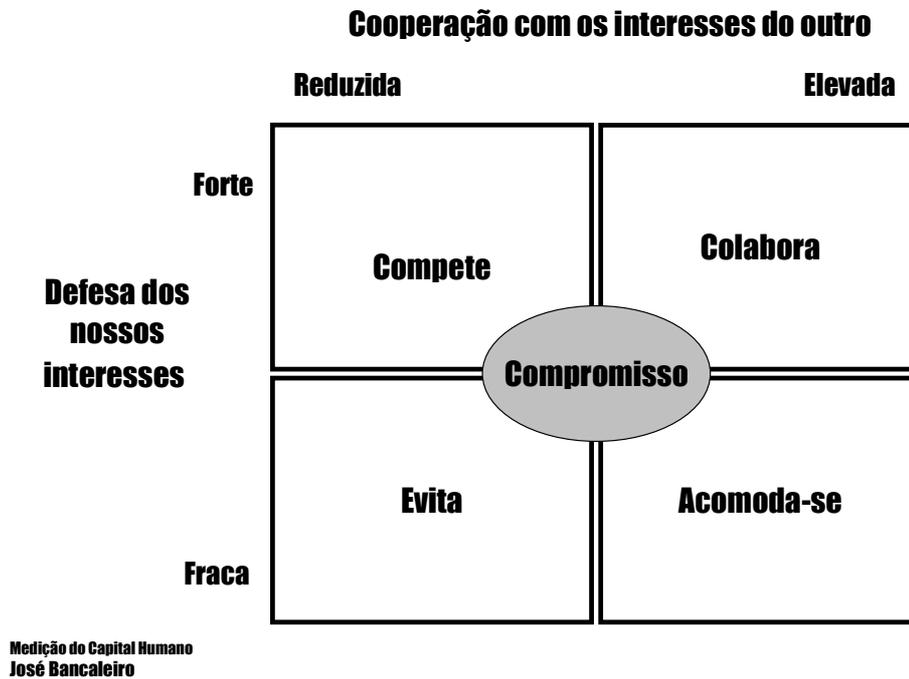
Uma distinção importante é entre conflitos *funcionais*, que contribuem para os objectivos e ajudam o desempenho e *disfuncionais* que prejudicam o funcionamento das equipas.

A forma de reagir e de gerir perante um conflito depende de vários factores, nomeadamente, da personalidade da pessoa (mais activa ou mais passiva), das características da outra parte (por exemplo, pessoa ou grupo), dos interesses em jogo, etc.

A figura seguinte retrata os cinco estilos de gestão de conflitos típicos, estruturados a partir do cruzamento de dois vectores: Nível de defesa dos interesses próprios e nível de respeito pelos interesses da contraparte.

Figura 46 – Principais reacções e estilos de gestão do conflito

Estilos de Gestão de conflitos

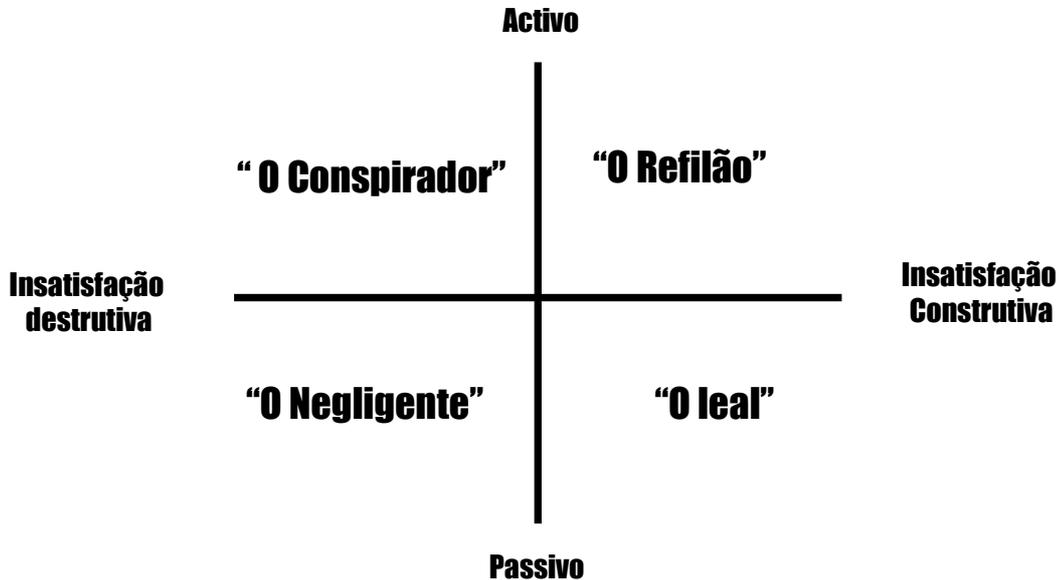


Não há uma forma “certa” de reagir ou gerir um conflito. Cada uma destas cinco formas de gerir conflitos pode ser eficaz em certas situações e ineficaz noutras. Mesmo a opção por evitar o conflito, poderá ser a mais correcta, se, por exemplo, o conflito for de pequena importância e outros valores se levantarem.

Apenas mais uma breve nota para dizer que a figura pode induzir em erro. O estilo que, habitualmente, produz melhores resultados é o “colaborativo”, porque consegue o melhor em termos de defesa dos nossos interesses e, simultaneamente, de cooperação com os interesses dos outros. O estilo “compromisso” é uma solução pragmática, mais fácil, mas que não retira todo o potencial da energia do conflito.

Figura 47 – Galeria dos empregados difíceis

“Galeria dos difíceis”



Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

Dentro duma organização existe as denominadas relações organizacionais que muitas vezes são, erradamente, chamadas de relações laborais. As relações organizacionais, podem, do ponto de vista teórico, ser divididas em relações com os empregados (employee relations) e relações laborais (labour relations). Estes dois tipos de relações têm naturezas bem diferentes, mas são muitas vezes confundidos. Embora a importância das relações com empregados seja incomensuravelmente maior, o facto é que, do ponto de vista do tratamento teórico, as relações laborais tem tido ampla supremacia.

As *relações com empregados* são a base do funcionamento da qualquer organização e incluem actividades como a integração dos admitidos, o aconselhamento de carreira, o apoio em problemas pessoais, o “coaching”, o “mentoring e as entrevistas de cessação. São acções pela positiva que, para além de serem básicas para atingir os objectivos do negócio, que se situam ao nível de prevenção de situações de conflito.

O conceito de *relações laborais* foi sendo empurrado para as relações que têm subjacente situações de conflito ou as que têm por “contraparte” os representantes dos trabalhadores e incluem actividades como a intervenção em casos de conflito individual e colectivo, as relações com os representantes dos empregados, a gestão de greves, etc.

Em suma as relações com empregados são a vida normal nas organizações e são, em muitos casos, uma fase anterior às relações laborais. Um investimento em boas relações com empregados evita muitos problemas de relações laborais.

É ao nível das relações laborais que surgem alguns actores que fazem parte do dia a dia nas nossas organizações, como sejam os membros das Comissões de Trabalhadores, os representantes dos Sindicatos, os Inspectores do Trabalho e os tribunais.

Sempre fui (e continuo a ser) dos que defendem que os sindicatos e as comissões de trabalhadores têm um papel que, quando exercido na defesa dos seus associados, pode ser bastante positivo. Passei por diversas situações em que aquilo que os representantes dos trabalhadores defendiam tinha toda a lógica e em que a solução encontrada depois da negociação com eles, foi melhor para todas as partes, do que teria sido se não tivesse existido a sua participação. Infelizmente, assisti também a vários casos em que os “sindicalistas” colocaram bem acima dos interesses das pessoas que representavam, outros interesses (nomeadamente político partidários) que nada tinham a ver com eles, chegando ao ponto de prejudicar os seus representados.

Seja como for, os representantes dos trabalhadores, tal como a Inspeção Geral do Trabalho e os tribunais tem um papel a desempenhar, devendo a sua intervenção ser vista sem dramatismo. Talvez devido á minha ligação à Magistratura Judicial no passado, sempre defendi que as organizações e os representantes dos seus colaboradores têm a obrigação de procurar soluções de consenso. Mas, quando isso não é possível, o recurso aos tribunais para dirimir, de forma isenta, o conflito existente entre duas partes com visões diferentes, deve ser considerada com absoluta naturalidade. É para isso que sempre existiram os tribunais!

Conseguir indicadores de relações com empregados ou relações laborais não é fácil essencialmente porque os gestores de Recursos Humanos que têm á sua responsabilidades nesta área não se preocupam em os estruturar. De facto, as relações laborais são, em regra, exercidas nas grandes organizações por profissionais especializados que, embora integrados nos departamentos de Recursos Humanos, têm da sua visão fortemente jurídica da sua função. E este tipo de profissionais não são muito orientados para a medição,

Nas organizações de menor dimensão, as relações com empregados e as relações laborais são feitas habitualmente pelo director de Recursos Humanos, que, mesmo quando está sensível para a importância da medição, considera este tipo de tarefas como o dia a dia da sua actividade profissional e, portanto, não vê a necessidade de estar a medi-las.

Como já foi dito anteriormente, só podemos tratar a informação que colhemos, por isso, o primeiro passo para ter este tipo de informação é, pois, estruturar a sua recolha. Elementos sobre o tempo dedicado a estas actividades, o seu custo e os seus resultados são uma boa base de recolha de informação.

Na figura seguinte apresentamos uma forma de registar mensalmente o tempo dispendido com estas actividades.

Figura 48 – Quadro de tempo dedicado a actividades de relações laborais

Nº	Actividades	HORAS
4	Acolhimento e integração	8
6	Aconselhamento de carreira	14
3	Apoio problemas pessoais	9
8	Coaching de chefias	8
2	Mentor	4
4	Problemas com empregados	16
2	Contactos com Sindicatos CTs	4
4	Aconselhamento Legal e regulamentar	10
4	Contactos com IGT / Tribunais	4
4	Entrevistas de saída	10
4	Outras formas de apoio	4

Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

Uma outra forma de abordagem deste tema é, á semelhança do que referimos sobre a retenção de talento, o registo sobre as principais causas de conflito e pré conflito e o seu cruzamento com outros factores como o departamento, o grupo profissional, a idade a antiguidade, etc. A figura que se segue é um exemplo muito simples do que pode ser feito:

Figura 49 – Quadro de tempo dedicado a actividades de relações laborais

Quadro de origem de conflitos por Departamento

Motivos /Departº	I & D	Qualidade	Marketing	Vendas	Serv. Partilhados	Total
Desacordo sobre aumento salarial	6	3	3	3	4	19
Desacordo sobre prémios atribuídos		2	4			6
Desacordo sobre promoções		4			1	5
Desacordo sobre distribuição de tarefas	1	4			1	6
Relações com chefe		6		1		7
Outras		1				1
Total	8	20	8	14	6	47

Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

Neste exemplo parece evidente que existe um problema na forma como os aumentos salariais estão a ser geridos e também um problema de conflitualidade no Departamento de Qualidade.

Existindo o registo desta informação, a criação de indicadores passa a depender em muito da necessidade e da criatividade de cada um.

Taxa de conflito

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número situações de conflito ou quase conflito. Uma taxa elevada é, obviamente, indiciadora de problemas organizacionais.

Cálculo:

$$\text{Taxa de conflito} = \frac{\text{Nº de FTEs em situação de conflito ou pré conflito}}{\text{Nº médio de FTEs no período}} \times 100$$

Exemplo: Se numa organização foram registados 12 colaboradores em situação de conflito ou quase conflito, num número médio de 1200 empregados, a taxa (12/1200) será 1,0%.

Percentagem de saídas por razões de conflito

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número empregados que saem da empresa por razões de alguma forma ligadas a situações de conflito ou quase conflito. Uma percentagem elevada é fortemente indiciadora de problemas organizacionais.

Cálculo:

$$\% \text{ de saídas por conflito} = \frac{\text{FTEs saído em situação de conflito ou pré conflito}}{\text{Nº total de saídas no período}} \times 100$$

Exemplo: Se considerarmos que os colaboradores que saíram voluntária ou involuntariamente duma empresa e que estavam registados como estando em situação de conflito não resolvido ou pré conflito foram 10, num total de 50 saídas, então a percentagem (10/50) será 20%.

Percentagem do absentismo ligado a situações de conflito

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de horas de falta por razões de conflito ou quase conflito. Uma percentagem elevada a nível da empresa ou a nível departamental é, provavelmente, um sinal claro de problemas que necessitam de ser investigados.

Cálculo:

$$\% \text{ de absentismo ligado a conflito} = \frac{\text{Nº de horas em falta de empregados em conflito ou quase}}{\text{Nº total de horas de falta no período}} \times 100$$

Taxa de conflitos resolvidos com sucesso

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de conflito que foram resolvidos ou de quase conflitos que foram evitados.

Cálculo:

$$\% \text{ de conflito bem resolvidos} = \frac{\text{Nº de conflitos resolvidos ou pré conflitos evitados}}{\text{Total de conflitos ou quase conflitos registados no período}} \times 100$$

Para além dos indicados, muitos outros indicadores poderão ser criados neste âmbito. Vejamos alguns:

- **Percentagem de conflitos entre trabalhadores de “elevada performance”:** *Número FTEs incluídos na lista de empregados de elevado potencial (ou com nível 4+ na avaliação de desempenho) que se encontram em situação de conflito ou quase conflito / Total de FTEs em situação de conflito ou quase conflito. Se, por exemplo, considerarmos que 5 empregados de elevada performance se encontram entre os 20 registados como estando em situação de conflito ou quase conflito, então a taxa é de $5/20 = 25\%$.*
- **Percentagem de conflitos por razões salariais:** *Número FTEs que está em situação de conflito ou quase conflito por razões salariais / Total de FTEs em situação de conflito ou quase conflito no período.*
- **Percentagem de conflito nos primeiros 18 meses:** *Número FTEs com menos de 18 meses de ligação á empresa que se encontram em situação de conflito ou quase conflito / Total de FTEs em situação de conflito ou quase conflito no período.*
- **Percentagem de conflito entre os quadros superiores:** *Número FTEs com estatuto de quadro superior que se encontram em situação de conflito ou quase conflito / Total de FTEs em situação de conflito ou quase conflito no mesmo período.*
- **Percentagem de conflito entre as Assistentes de Call Center:** *Número de Assistentes a tempo inteiro (FTEs) que se encontram em situação de conflito ou quase conflito / Total de FTEs em situação de conflito ou quase conflito no mesmo período.*
- **Taxa de conflito no Departamento de Qualidade:** *Número FTEs ddo departamento da Qualidade em situação de conflito ou quase conflito/ Total de FTEs do Departamento.*
- **Etc.**

Indicadores de Saúde, Higiene & Segurança no Trabalho

É habitual dizer que as estatísticas são frias e impessoais. Mais do que em qualquer outro campo, esta acusação é verdadeira no caso da Segurança Higiene & Segurança do Trabalho (SH&ST). De facto, ninguém pode imaginar através da frieza dos números, o sofrimento que eles escondem. O desgosto de perder um familiar, o cercear dos sonhos dum jovem que fica paraplégico, a dor de alguém que fica sem um membro ou mesmo o sofrimento de alguém que vive um caso de stress profissional, são tristes realidades que não conseguimos retirar dos indicadores de Higiene & Segurança. Neste enquadramento, podemos dizer que os acidentes de trabalho são sofrimento transformado em estatísticas.

Mas os acidentes de trabalho e as doenças profissionais não são apenas um problema de carácter pessoal e social, são, em muitos casos, um sinal de grosseiras ineficiências organizacionais. A Higiene & Segurança é uma responsabilidade da direcção duma empresa e tem por objectivo da criação dum local de trabalho seguro e humanizado que promova a saúde, bem estar e motivação dos colaboradores e, desta forma, contribua para a melhoria sustentada dos indicadores do negócio.

A figura que se segue sintetiza uma abordagem na qual são definidas as quatro principais áreas de intervenção em matéria de Higiene & Segurança.

Figura 50 – Principais áreas de intervenção da Segurança, Higiene & Saúde no trabalho

Só uma abordagem integrada destas quatro áreas permite a criação duma política eficaz de prevenção de riscos. Em termos práticos é, portanto, necessário o desenvolvimento dum conjunto de actividades e processos que se constituam num sistema integrado de prevenção que minimize os riscos inerentes a qualquer actividade empresarial.

De qualquer forma, subjacente a este conjunto de processos, por mais sofisticados que eles sejam, tem de estar uma cultura fortemente orientada para as pessoas e, consequentemente, para a higiene, saúde & segurança no trabalho.

Este sistema poderá ser estruturado com base em dois eixos:

Figura 51 – Quadro dos eixos estratégicos da prevenção



A prevenção é habitualmente organizada em três fases:

a) *Controlo a montante*, que tem por objectivo a redução de potenciais riscos no momento da concepção e instalação e que inclui aspectos como o desenho dos

processos, a escolha das máquinas, a selecção e formação inicial dos colaboradores e a estruturação dos sistemas de informação.

b) **Controlo durante o processo produtivo** que visa a redução de riscos durante a fase de execução dum projecto e que inclui a monitorização e eventual correcção de aspectos como a forma de organizar o trabalho, a manipulação, transporte, armazenagem de substancias, a utilização de equipamentos, a preparação dos executantes e as condições dos locais de trabalho.

c) **Controlo a jusante** cuja finalidade é evitar a propagação para o exterior da empresa através dum controlo rigoroso das actividades desenvolvidas e dos produtos e serviços fornecidos a terceiros.

Não queria entrar um nos indicadores de SH&ST sem dedicar algumas linhas a um dos problemas de saúde que mais caracteriza a sociedade em que vivemos e cuja gravidade é crescente. Trata-se do stress relacionado com o trabalho (SRT), que podemos definir como uma nova forma de sofrimento que se dá quando as exigências colocadas pelo ambiente de trabalho excedem a capacidade dos trabalhadores para as controlarem ou suportarem.

O stress não é considerado uma doença, mas quando é intenso e se prolonga por longos períodos de tempo origina problemas de saúde físicos e mentais.

Segundo alguns estudos efectuados nos últimos anos, o stress relacionado com o trabalho ocupa, na União Europeia, o segundo lugar (a seguir às dores lombares) entre os problemas de saúde mais frequentemente relacionados com o trabalho, afectando vinte e oito por cento dos trabalhadores e sendo responsável por vinte e cinco por cento do absentismo por motivos de saúde superior a duas semanas.

Os factores que mais influenciam o stress relacionado com o trabalho são:

- **A cultura organizacional.** Como vimos anteriormente, algumas culturas caracterizam-se por criar ambientes de trabalho de enorme e permanente exigência, sem fornecerem os meios adequados para lidar com esse nível de exigência. São os chamados ambientes stressantes.
- **O grau de exigência** das tarefas executadas. Embora a tensão possa ter efeitos positivos ao nível da motivação e do desempenho, quando excede determinados níveis e, principalmente, quando se prolonga no tempo gera insatisfação e stress, podendo tornar-se num motivo de sofrimento e doença.
- **O ambiente** de pressão que envolve a execução de algumas tarefas.
- O **controlo** (ou, com mais precisão, a falta dele) sobre a forma planear e executar o trabalho é também um motivo de stress.
- **As relações interpessoais**, em especial as relações com os chefes. Poucas coisas causam mais stress do que ter de lidar com um chefe abrasivo que não respeita os seus colaboradores. As diversas formas de assédio (moral e sexual, entre outros) são o expoente máximo desta origem de stress.
- **A mudança** é, especialmente para determinados tipos de personalidade, um factor de enorme ansiedade e que, quando se prolonga, cria problemas de stress muito intensos.
- Por último, a **ambiguidade** ou a falta de clareza quanto ao que é esperado profissionalmente de cada um é também motivo de stress para a maioria das pessoas.

Um bem elaborado e completo registo dos acidentes é, mais uma vez, o aspecto chave para conseguir elaborar a maior parte dos indicadores de Higiene & Segurança. Quanto mais completa for a informação recolhida sobre os acidentes, maior será a possibilidade de análise sobre cada um deles e também de retirar conclusões sobre o conjunto.

Existem vários modelos de registo, sendo obrigatório por força de legislação da União Europeia três tipos de informação base para registar um acidente de trabalho. São elas:

- Informação completa do local onde se deu (dimensão do estabelecimento, tipo de local, tipo de trabalho, etc.) o acidente, incluindo a identificação da vítima (profissão, estatuto, idade, sexo, nacionalidade, etc.).
- Modo e circunstâncias que rodearam o acidente, desagregado em actividade física específica, desvio, modalidade da lesão e agentes materiais associados.
- Natureza e gravidade das lesões, nomeadamente, partes do corpo atingidas, tipo de lesão e dias de trabalho perdidos.

Contrariamente ao que acontece com a grande maioria das áreas de intervenção dos departamentos de Recursos Humanos, esta é uma área onde existem um conjunto de indicadores, chamados de índices de sinistralidade, que, sendo de uso muito generalizados, permitem a comparação entre empresas e sectores.

Estes índices de sinistralidade, mesmo com algumas limitações, acabam por ser parâmetros razoáveis de aferição das condições de Higiene & Segurança existentes numa organização. No entanto, ao olhar apenas para a ocorrência de sinistros de diferentes perspectivas, esta informação não pode deixar de ser considerada uma análise restrita e bastante incompleta sob a matéria tão larga e abrangente como é a da SH&ST.

Proponho, pois, apresentar primeiro os índices típicos (frequência, gravidade e incidência e duração) e depois sugerir mais alguns que exemplifiquem outros modos de medir esta área.

Índice de Frequência (IF)

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a frequência com que ocorrem acidentes de trabalho numa determinada organização ou num determinado estabelecimento, dentro dum período de tempo definido e que é normalmente um ano.

No fundo este indicador expressa o número de acidentes por milhão de horas trabalhadas. Da análise da sua evolução podem ser retiradas algumas conclusões sobre a eficácia do investimento que a empresa tem feito em sistemas de SH&ST.

Cálculo:

$$\text{Índice de Frequência (IF)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes de trabalho} \times 1 \text{ milhão}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas trabalhadas no período}}$$

Se, por exemplo, tiverem ocorrido no período de referência 7 acidentes, num total de 42608 horas trabalhadas, a frequência é de $(7 \times 1.000.000 / 420608)$ será 16,6.

Índice de Incidência (II)

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de acidentes de trabalho que ocorrem por cem (alguns autores referem mil) empregados, num determinado período de tempo.

Cálculo:

$$\text{Índice de Incidência (II)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes de trabalho} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados no período}}$$

Se, por exemplo, tiverem ocorrido no período de referência 7 acidentes, num efectivo médio (independentemente do tipo de vínculo) de 424 FTEs, a incidência é de $(7 \times 100 / 424)$ será 1,65.

A nível da empresa é hábito utilizar o Índice de Frequência, enquanto a nível de sectores de actividade se costuma utilizar o Índice de Incidência.

Índice de Gravidade (IG)

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de dias perdidos por acidente de trabalho por cada mil horas trabalhadas. A fórmula usada pela OIT refere um milhão de horas trabalhadas.

Cálculo:

$$\text{Índice de Gravidade (IG)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de dias perdidos por ITA} \times 1000}{\text{N}^\circ \text{ total de horas trabalhadas no período}}$$

Exemplo: Se no período de referência tiverem sido perdidos 71 dias motivados por acidente de trabalho, num total de 420608 horas trabalhadas, a gravidade é de $(71 \times 1.000 / 420608)$ será 0,17.

Os dias de ITA (incapacidade temporária de actividade) incluem os dias perdidos por acidente no ano em análise, independentemente da data em que ocorreram os acidentes.

Alguns autores referem um segundo índice de gravidade, em que no numerador para além dos dias perdidos por acidentes, acrescentam 7500 dias perdidos por cada acidente mortal e também o mesmo número por cada Incapacidade Permanente (IP).

Índice de Duração (ID)

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo médio das incapacidades temporárias por acidente de trabalho (ITA).

Cálculo:

$$\text{Índice de Duração (ID)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de dias perdidos por ITA}}{\text{N}^\circ \text{ total de acidentes ocorridos no período}}$$

Exemplo: Se, no período de referência, tiverem sido perdidos 70 dias motivados por acidente de trabalho, num total de 7 acidentes, a duração média é de (70/7) 10.

Para além destes quatro índices, o registo de acidentes pode permitir muitos outros. Vejamos alguns:

- **Percentagem de acidentes entre os trabalhadores de “elevada performance”:** Número de acidentes sofridos no período por empregados incluídos na lista de empregados de elevado potencial (ou com nível 4+ na avaliação de desempenho) / Total de acidentes de trabalho no mesmo período. Se, por exemplo, considerarmos que ocorreram 2 acidentes com empregados de elevada performance num total de 20 acidentes registados, então a percentagem é de 2 / 20 = 10%.
- **Percentagem de acidentes entre as 13.00 e as 15.00 horas:** Número de acidentes sofridos no período temporal referido / Total de acidentes de trabalho. Uma elevada percentagem de acidentes neste período de tempo (depois da hora de almoço) pode indicar, por exemplo, problemas de alcoolismo.
- **Percentagem de acidentes com corte de dedos:** Número de acidentes sofridos em que existiu corte de dedos da mão / Total de acidentes de trabalho. Uma elevada percentagem de acidentes deste tipo pode indicar, por exemplo, problemas na concepção de equipamentos.
- **Percentagem de acidentes entre os condutores manobreadores de máquinas:** Número de acidentes sofridos no período por esta categoria de empregados / Total de acidentes de trabalho no mesmo período.
- **Percentagem de acidentes com mais de 3 dias de ITA:** Número de acidentes sofridos que originaram mais de 3 dias perdidos / Total de acidentes de trabalho no mesmo período.
- **Percentagem de acidentes do sector de manutenção:** Número de acidentes sofridos por empregados deste sector / Total de acidentes de trabalho no mesmo período.
- **Taxa de absentismo por acidente de trabalho:** Número de horas de falta motivadas por acidentes / Total de horas potenciais de trabalho.

- **Percentagem de absentismo por acidente de trabalho:** *Número de horas de falta motivadas por acidentes / Total de horas em falta.*

Outro tipo de indicadores que permitem avaliar a importância que é dada à função de Segurança, Higiene & Saúde no Trabalho são os que se seguem:

- **Taxa de saúde ocupacional:** *Número de exames de medicina no trabalho efectuados num período / Média de FTEs ao serviço no mesmo período.*
- **Taxa de encargos com Higiene & Segurança:** *Total do custo em SH&ST / Massa salarial global no mesmo período.*
- **Percentagem de formação em SH&ST:** *Número de horas (ou Euros) de formação em SH&ST / Total de horas (ou Euros) investidos em formação no mesmo período.*
- **Percentagem de empregados com formação em SH&ST:** *Número de empregados que participaram em formação em SH&ST / Total de horas (ou Euros) investidos em formação no mesmo período.*
- **Taxa de acidentes de trabalho mortais por investimento:** *Número de acidentes mortais x €1000 / Total do investimento em SH&ST*
- **Dias perdidos por horas de formação:** *Número de dias perdidos por acidente x 100 / Total de horas de formação em SH&ST.*
- **Custos dos acidentes por profissionais de SH&ST:** *Custos directos e indirectos (danos patrimoniais, por exemplo) motivados por acidente / Número médio de profissionais de SH&ST no período.*
- **Custos dos acidentes por investimento em SH&ST:** *Custos directos e indirectos motivados por acidente / Investimento feito em SH&ST no período.*
- *Etc.*

Indicadores de Gestão Administrativa

Sejamos honestos! Por muito que nós pretendamos valorizar a componente estratégica da nossa função, a verdade é que a maioria dos operacionais de Recursos Humanos, passa uma parte significativa do tempo a tratar de questões administrativas.

Mais! Embora cada vez mais os clientes internos percebam que os gestores de Recursos Humanos têm um papel que ultrapassa largamente os limites da função administrativa, a verdade é que eles não a deixam de considerar como uma parte fundamental do serviço que a equipa de “RH” lhes presta. Por isso, medir a actividade administrativa e os seus resultados é medir uma parte crítica do serviço que é prestado em matéria de gestão de Recursos Humanos, que não pode deixar de ser feita.

Apesar disto e de a área administrativa continuar (infelizmente) a ser em muitos casos a principal área de actuação da direcção de Recursos Humanos (ou de Pessoal), a verdade é que, nos mais de vinte anos que levo de dedicação a este tema, praticamente não encontrei exemplos de empresas que tivessem métricas de gestão administrativa.

Ao longo dos anos fui investigando os motivos para este estado de coisas e encontro principalmente duas grandes razões. A primeira e a mais importante, é a falta de “cultura de medição” que existe entre os profissionais de Recursos humanos. A segunda é que a medição obriga á implementação de processos com carácter continuado e as pessoas que os tem de cumprir só constataam o adicional de trabalho que têm de fazer, sem perceberem (em alguns casos porque não querem) a utilidade desta medição. Neste segundo caso a resistência a começar e a desistência na primeira oportunidade são a consequência natural.

Tal como nos processos que falámos anteriormente, a única de forma de se poder ter indicadores de gestão administrativa é recolher a informação. Portanto, o segredo é criar formas, tão simples e rápidas quanto possível, de recolher essa informação.

Cada organização tem a sua realidade e as suas necessidades, por isso, os sistemas de recolha de informação têm que ser específicos. De qualquer forma deixo dois exemplos reais pelos quais passei.

Numa empresa de software onde todos os colaboradores estavam ligados em rede e espalhados geograficamente, uma forma de medir a qualidade do serviço administrativo foi criar um endereço electrónico para onde eram direccionados todos os pedidos de informação e reclamações. Este sistema, acompanhado de alguns procedimentos, não só possibilitou uma muito maior qualidade e fiabilidade de resposta, como nos fornecia toda a informação necessária para medir o trabalho efectuado por aquela equipa.

Noutra empresa onde, devido á existência duma unidade fabril, não era possível pedir a todos os empregados que usassem o endereço electrónico, foi, para além do endereço, criado um impresso que estava junto aos “guichet” de atendimento e no qual eram registado duma forma simples e extremamente rápida todos os pedidos de informação ou reclamações. Confesso que, apesar do meu acompanhamento de perto e sensibilização, fiquei algumas vezes com a sensação que em certos períodos, a obrigação de registo era um pouco esquecida pelas equipas.

De qualquer forma e a título de mero exemplo, a partir do momento em que tudo entrava e saia pelo mesmo endereço, foi possível começar a medir mensalmente:

- Quantos pedidos de informação eram feitos
- Que tipos de informação eram mais solicitados
- Que tipo de reclamações eram feitas, donde provinham
- Quantos erros (ex: processamento salarial) eram cometidos
- Divisão desses erros por tipo e por pessoa (ver figura seguinte)
- Qual era a distribuição dos “ pedidos” por origem, hora, por período do mês, etc.
- Qual era o tempo médio de resposta aos pedidos
- etc.

A figura que se segue, é um exemplo do tipo de registo que é possível fazer e do qual é muito fácil tirar conclusões:

Figura 52 – Quadro mensal de erros e reclamações no processamento salarial

Quadro mensal de reclamações sobre processamento salarial

Motivos/Operador	Pedro	Joana	Carlos	Isabel	Outros	Total
Atraso no pagamento de "horas extras"	6	2	1	2	1	12
Desconto indevido /incorrecto	3		1			4
Pagamento de verba indevida		1			1	2
Falta de pagamento de subsídio Ferias	3				1	4
Erro no prémios / Comissões		2			1	3
Outros motivos	1		2		2	5
Total	13	5	4	2	6	30

Medição do Capital Humano
José Bancaleiro

Taxa de qualidade do processamento salarial

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de erros que são cometidos no processamento mensal de salários.

Por ser, simultaneamente, um processo central e fim duma cadeia de actividades, este indicador pode ser um bom barómetro da qualidade do serviço que é prestado pela área de gestão administrativa.

Cálculo:

$$\text{Qualidade do processamento salarial} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de erros cometidos no período}}{\text{N}^\circ \text{ total de operações efectuadas}} \times 100$$

Exemplo: Se tiverem ocorrido no período de referência 37 erros de processamento, num total de 6200 registos / operações efectuadas, a taxa de erros é de (37/6200) será 0,6%.

Este número pode ser comparado com o histórico existente para efeitos de evolução ou com um objectivo previamente fixado.

Tempo médio de resposta a uma informação ou reclamação

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo que em média a Área de gestão administrativa de pessoal demora a responder a um pedido de informação ou a uma reclamação.

Este é, também, um excelente indicador da qualidade do serviço que é prestado pela área de gestão administrativa. Uma vantagem de ter esta informação é poder-se fixar-se objectivos de melhoria, como por exemplo, passar a responder até ao fim do dia N+1.

Cálculo:

$$\text{Tempo médio de resposta} = \frac{\text{Soma dos dias úteis que demora cada resposta}}{\text{Nº total de pedidos efectuados}}$$

Peso da Área de gestão administrativa de Pessoal

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a rácio de empregados por técnicos de gestão administrativa.

Cálculo:

$$\text{Peso da Área administartiva} = \frac{\text{Nº médio de empregados no período}}{\text{Nº médio de técnicos de gestão administrativa}}$$

Exemplo: Se no período de referência, uma equipa de gestão administrativa de 5 elementos “serviu” uma média 550 empregados numa empresa ou numa Unidade Operacional, o rácio é de 110 colaboradores por técnico administrativo

As grandes multinacionais que se preocupam em se comparar entre si e de comparar as diversas filiais, têm (pelo menos em dois casos que eu conheci) como valor indicativo 120 a 150 empregados por cada elemento do departamento de Recursos Humanos. Este valor pode ser razoável nas grandes operações, onde os departamentos de Recursos Humanos podem dividir o trabalho por vários elementos, mas é muito apertado para pequenas filiais, onde têm de ser desenvolvidos os mesmos processos que nas grandes, mas com muito menos pessoas.

Por outro lado, a experiência tem-me ensinado que existem negócios com muito mais necessidade de apoio e acompanhamento administrativo que outras. Alguns exemplos. Numa empresa de desenvolvimento de software onde trabalhei, o trabalho administrativo era mínimo, sendo os próprios recibos enviados electronicamente. Em contrapartida, numa empresa com unidades produtivas ou com obras, os turnos, as horas extras, as folgas, as ajudas de custo por deslocação, etc., aumentam muito o volume e a complexidade do trabalho administrativo.

Rácio de produtividade da Área de gestão administrativa de Pessoal

Objectivo: Conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a produtividade da equipa de gestão administrativa.

Cálculo:

$$\text{Rácio de produtividade por técnico} = \frac{\text{Nº total de empregados que tiveram qualquer operação}}{\text{Nº de técnicos de gestão administrativa}}$$

Exemplo: Se no exemplo anterior, os 5 técnicos administrativos tiver tratado administrativamente 13 empregados admitidos, 5 empregados que saíram da empresa, 6 empregados que mudaram de função, 7 que renovaram os seus contratos e 3 que não renovaram, 4 que alteraram a morada, 2 que alteraram o estado civil e ainda tiverem sido processadas horas extraordinárias a 150 colaboradores, comissões de vendas a 50 e processadas baixas a 10, então a produtividade será $(13+5+6+7+3+4+2+150+50+10) / 5 = 50$, isto é em média, cada técnico administrativo trata mensalmente uma média de 50 colaboradores.

Indicadores globais

Este livro é sobre boas práticas de gestão de Capital Humano. E, se medir já é, por si só, uma boa prática, melhor prática será se criarmos uma forma de monitorizar periodicamente os indicadores mais importantes.

Existem, em teoria, muitas formas de o fazer, mas, em termos práticos qualquer dessas formas tem de ser adaptada á realidade de cada organização pelo menos a três níveis:

- **Conteúdos.** Existe necessidade de seleccionar entre todos os indicadores, os que melhor servem os objectivos pretendidos. Os indicadores mais relevantes numa empresa industrial, dificilmente serão os mesmos numa empresa de serviços.
- **Periodicidade.** É também conveniente decidir qual a periodicidade em que os diversos tipos de informação são tratados. Num passado (felizmente) já longínquo para a maioria das empresas a preocupação com “estatísticas de Recursos Humanos” surgia uma vez por ano, normalmente na altura do balanço social. Nos últimos anos a informação de gestão de Recursos Humanos já é tratada com maior profundidade e ao longo do ano, havendo quem o faça mensal, trimestral ou semestralmente.

Existem indicadores que devem ser tratados mensalmente (Exemplos: Taxas de absentismo ou de trabalho suplementar, produtividade), existem outros que justificam o tratamento trimestral ou semestral (Exemplos: Taxas de admissão e retenção) e outros ainda que só tem cabimento anualmente ou até comparando mais do que um ano (Exemplo: Indicadores demográficos).

A minha sugestão é criar um sistema que facilite a recolha da informação e trabalhá-la e registá-la num relatório mensal, reforçando o nº de indicadores trimestralmente e/ou semestralmente e anualmente. Esta solução permite ir tendo a informação disponível á medida que ela se vai tornando relevante.

- **Profundidade da análise.** No enquadramento dos pontos anteriores, também a profundidade da análise tem que seguir a regra prática do bom senso. Considero que é obrigação dos profissionais de Recursos Humanos elaborar um relatório anual aprofundado sobre os pontos mais importantes do ano, a sua comparação com o “orçamentado” e com os anos anteriores, assim como as perspectivas de evolução. Mensalmente, penso que cabe recolher a informação mais importante e monitorizar a sua evolução. Para evitar as chamadas “crises de fim de ano”, uma bom hábito é a elaboração dum relatório semestral bastante completo de forma a medir tendências e a poder recuperar eventuais desvios ainda durante o ano.

O Balanço Social

Aproveito para falar dum sistema de medição dos Recursos Humanos que se tornou numa mera obrigação legal que todos cumprem, mas ninguém valoriza devidamente: “O balanço social”.

Este instrumento foi criado pela lei 141/85 de 14 de Novembro e posteriormente revisto pelas leis 9/92 de 22 de Janeiro e 118/99 de 11 de Agosto. Em termos muito sintéticos, todas as entidades empregadoras com mais de cem empregados ao serviço, tem que elaborar e enviar para o Ministério do Emprego e Segurança Social e para os parceiros sociais um conjunto de informação sobre a actividade de Recursos Humanos.

Deste relatório anual consta informação e alguns indicadores sobre caracterização demográfica da organização, Admissões & Demissões, Custos com pessoal, Higiene & Segurança, e Formação profissional.

O balanço social foi importado da França e possui todos os ingredientes que caracterizam o formalismo do mercado de trabalho deste país. Inicialmente foi uma pedrada no charco e chamou atenção para a importância das pessoas nas organizações e para algumas formas como isto se consubstancia, nomeadamente, para a importância da formação e da Segurança; Higiene & Saúde no Trabalho.

Contudo, com o decorrer dos anos, acabou por se tornar num documento obrigatório que os sistemas informáticos produzem uma vez por ano e para o qual ninguém olha. A sua inocuidade é tal que também não vejo ninguém (parceiros sociais e organizações), sequer critica-lo.

Apesar de achar que o balanço social é hoje um documento do passado, que não serve minimamente em termos de periodicidade e de conteúdo as necessidades das organizações actuais, continuo a pensar que ele teve um papel positivo e que infelizmente, ainda continua ter alguma relevância, porque:

- Foi uma forma de obrigar a grande maioria das empresas a, pelo menos uma vez por ano, produzirem alguma informação sobre as suas pessoas. Se não tivesse sido imposta a elaboração anual do balanço social, estou certo que a informação existente em Portugal era ainda muito menor do que a que existe hoje.
- Foi também uma forma de alertar para alguns aspectos importantes da gestão de pessoas, nomeadamente a Formação e a Higiene & Segurança no trabalho. O facto de ser medido, ficar registado e de poder ser comparado, não só alertou alguns

gestores e empresários para a importância de alguns indicadores, como os levou a investir nestes processos. Não convém ficar mal na fotografia!

- Foi uma forma de uniformizar a forma de cálculo de alguns “rácios”.
- Por último e infelizmente, é hoje ainda em muitas empresas a única fonte para obter informação sobre Recursos Humanos. Há pouco tempo, participei num “due diligence” para aquisição duma empresa de média dimensão, integrada num grupo económico de grande dimensão, na qual a componente Capital Humano era uma dos mais importantes. A única informação que existia sobre o Capital Humano era o balanço social. Mesmo pobre, era o melhor que havia.

Ao longo de todo este terceiro Capítulo tenho vindo a indicar os principais indicadores, dos principais processos da gestão de Recursos Humanos. Vou agora procurar sintetizar num só documento os indicadores que melhor retratam cada um dos processos, de forma ter uma visão tão sintética, abrangente e operacional possível sobre a eficiência desses processos.

Este documento, a que costumamos chamar de “Painel de controlo”, consiste numa combinação de indicadores das diferentes áreas de intervenção do Departamento de Recursos Humanos, tratados de modo a terem uma monitorização tão próxima quanto possível, com o duplo objectivo de permitir a identificação de eventuais ineficiências e também de prever potenciais problemas.

Realçamos que este painel de controlo não é Scorecard de Capital Humano, que tratarei no Capítulo seguinte. O painel é um apanhado dos indicadores que mede a eficiência operacional dos principais processos de Recursos Humanos. O Scorecard inclui um conjunto restrito de indicadores que medem a eficácia dos processos de Capital Humano que têm maior ligação com os objectivos estratégicos da Empresa.

O painel de controlo de Recursos Humanos pode ser concebido de diversas formas e deverá ser adaptado às necessidades de cada organização. Sobre o modelo que apresento na figura seguinte, parece-me importante explicar algumas das suas características mais relevantes:

- A periodicidade é trimestral. Como já referi, considero uma prática muito importante (praticamente fundamental) a recolha mensal da informação sobre as diferentes áreas de actuação do Departamento e o seu registo e tratamento, de forma simples, num relatório de actividades mensais. Trimestralmente, e anualmente este relatório é trabalhado com maior profundidade, incluindo nele um painel de controlo mais completo.
- O número de indicadores pode variar, embora aponte para cerca de 25 por cobrir os mais importantes em cada processo.
- Inclui uma comparação com os trimestres anteriores de forma a detectar tendências de evolução.
- Nalguns casos poderá ter interesse acrescentar uma coluna para comparar com igual período do ano anterior.
- Um aspecto importante é a comparação com o objectivo acordado, para o período.
- Um outro aspecto é a inclusão de um nível de alerta (tipo detector de fumos) para chamar à atenção para níveis que merecem uma atenção imediata.

Os indicadores aqui incluídos são aqueles que ao longo dos últimos anos me habituei a dar mais valor nas empresas onde trabalhei, mas devem ser considerados como meros exemplos.

Figura 53 – Painel de controlo de Recursos Humanos

PAINEL DE CONTROLO DE RECURSOS HUMANOS						
Unidade: Empresa		2º Trimestre de 2005				
INDICADOR	Ultimo	Nível				
	ano	Trim.	Acumul.	Objectivo	Alerta	Unids
% de propostas de admissão recusadas	9,20	0,00	6,00	8,00	8,00	%
Tempo médio de recrutamento	32,00	38,00	26,00	25,00	40,00	Dias úteis
Nível de satisfação com a integração	4,10	4,10	4,00	4,20	3,50	Esc:1 a 5
Horas de formação por empregado	24,00	8,00	14,00	32,00	5,00	Horas
Custo de formação por empregado	160,00	35,00	75,00	160,00	20,00	€
Nível de eficácia com a formação	70,00	80,00	80,00	75,00	50,00	%
Produtividade por empregado	600.000	152.000	305.000	160.000	130.000	€
VAB por empregado	65.000	16.000	36.000	35.000	15.000	€
VAL por empregado	45.000	12.500	23.000	12.500	10.000	€
Custo global médio por empregado	7.500	7.430	7.450	7.500	7.700	€
Taxa de remuneração variável	19	21	21	23	15	%
Índice de satisfação dos colaboradores	3,60	3,80	3,80	3,80	3,30	Esc:1 a 5
Índice de Motivação	3,40	3,50	3,40	3,70	3,20	Esc:1 a 5
Índice de Cooperação	3,60	3,70	3,70	3,70	3,30	Esc:1 a 5
Nº de comunicações efectuadas	160,00	48,00	36,00	50,00	30,00	Nº
Taxa de abandono (voluntários)	4,00	1,20	2,30	3,80	5,00	%
Taxa de absentismo até 20 dias	2,00	2,40	2,60	1,80	3,00	%
Taxa de trabalho suplementar	4,00	5,20	4,60	3,50	5,00	%
Taxa de conflitos	1,50	0,00	1,00	1,00	3,00	%
Índice de frequência de acidentes trabalho	34,00	15,00	18,00	26,00	40,00	
Índice de gravidade de acidentes trabalho	0,42	0,26	0,22	0,28	0,40	
Índice de duração de acidentes trabalho	18,00	12,00	9,00	10,00	15,00	
Taxa de erros no processamento salarial	1,80	2,20	1,20	1,20	2,00	%
Nível de satisfação dos clientes da DRH	3,40	3,50	3,40	3,60	3,00	Esc:1 a 5

Medição do Capital Humano

José Bancaleiro

Lisboa, 8 de Fevereiro de 2006
 José Bancaleiro