

# **Índice e introdução e alguns extractos do livro sobre medição do Capital Humano.**

Autor: José Bancaleiro

Editora:

Data provável de Publicação: Até ao fim de 2005

## **MEDIÇÃO DO CAPITAL HUMANO**

**ou**

### **Como criar o Scorecard de Capital Humano da sua empresa**

#### **INTRODUÇÃO**

##### ***1 – MEDIR PARA GERIR***

###### **1.1 - E se um dia o seu chefe lhe perguntar..**

- *Alguns falsos argumentos*

###### **1.2 - A tangibilidade dos intangíveis**

- *Os novos paradigmas económicos*
- *A era dos intangíveis*
- *O “Balanced Scorecard”*

###### **1.3 - Não se pode gerir o que não se mede**

- *Caso: “A mesa ou na mesa”*
- *O papel do gestor do Capital Humano*
- *“Não se pode gerir o que não se mede”*
- *Falsas razões para não medir o Capital Humano*
- *5 razões para medir o Capital Humano*

##### ***2 – NÚMEROS QUE CONTAM ESTÓRIAS***

###### **2.1 - O que é um indicador**

###### **2.2 - Clarificação de alguns conceitos**

- *Tornar números em indicadores*

###### **2.3 - Tipo de indicadores**

- *Indicadores tradicionais vs Indicadores estratégicos*
- *Indicadores nominais, ordinais, intervalos e rácios*
- *Indicadores “hard” vs Indicadores “soft”*
- *Indicadores quanto ao conteúdo*
- *Indicadores de retorno vs Indicadores de orientação*

## 2.4 - Princípios duma boa medição

- *Processo estruturado e continuado*
- *Só podemos reportar aquilo que recolhermos*
- *Relatório mensal*
- *Periodicidade*
- *Valores absolutos ou percentagem?*
- *Benchmarking*
- *Erros (comuns) a evitar*

## 3 – **MEDINDO OS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS**

### 3.1 – *Indicadores Demográficos*

### 3.2 - *Indicadores de atracção, recrutamento e integração*

- *Caso: “Crónica dum despedimento anunciado”*

### 3.3 – *Indicadores de formação e desenvolvimento*

### 3.4 – *Indicadores de produtividade e desempenho*

### 3.5 – *Indicadores de remuneração e benefícios*

- *Caso: “Os sete pecados mortais”*
- *Inquéritos e estudos salariais*

### 3.6 – *Indicadores de clima e cultura*

- *Caso “Gentes e lentes*

### 3.7 – *Indicadores sobre comunicação interna*

### 3.8 - *Indicadores de retenção de talento*

- *Caso: “Difícil é retê-los”*

### 3.9 – *Indicadores de tempo de trabalho*

### 3.10 – *Indicadores de Saúde, Higiene & Segurança no Trabalho*

### 3.11 – *Indicadores de Relações organizacionais*

### 3.12 - *Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal*

### 3.13 – *Indicadores Globais*

## 4 - **SCORECARD DE CAPITAL HUMANO**

### 4.1 – *Caso: “So what”*

### 4.2 – *Dos indicadores tradicionais ao Scorecard de Capital Humano*

### 4.3 – *Noção e componentes dum Scorecard de Capital Humano*

### 4.4 – *Fases da construção dum Scorecard de Recursos Humanos*

- *A mudança organizacional*

### 4.5 – *Imagifarm - Um exemplo prático de Scorecard de Capital Humano*

*Caso:” Giulia”*

### 4.6 - *Scorecard de Capital Humano - Mais do que uma ferramenta de gestão.*

# MEDIÇÃO DO CAPITAL HUMANO

ou

## (Como criar o Scorecard de Capital Humano da sua empresa)

### Introdução

*Desde há muitos anos que venho sentindo e defendendo, como profissional da Gestão de Capital Humano, a necessidade de ter elementos quantitativos que me permitam medir a actividade e os resultados produzidos pela minha equipa de trabalho e, desta forma, ser um gestor compreendido e respeitado pelos outros profissionais de gestão que integram as direcções das Empresas.*

*Recordo-me que, há bem mais de dez anos, defendi, sem sucesso, a introdução deste assunto como o tema principal duma das reuniões periódicas dum grupo de gestores de Recursos Humanos experientes e evoluídos, chamado “Fórum RH”. Na altura, um dos colegas, discordava da minha teoria que os gestores de Recursos Humanos deveriam criar métricas e ter uma linguagem (mais quantitativa) que fosse entendida pelos outros profissionais da gestão, dizendo que nunca tinha sentido tal necessidade e, pelo contrário, era exactamente a linguagem “soft” que nos demarcava, por exemplo, dos financeiros.*

*Apesar do respeito que me merecem este tipo de opiniões, continuo a pensar que existe uma diferença abismal entre, a título de mero exemplo, dizer que “eu acho que os nossos empregados estão desmotivados” e afirmar que “o índice de motivação da Loja X ou da unidade fabril Y baixou 20% nos últimos 6 meses”. Na primeira frase é emitida uma opinião. Na segunda é afirmado um facto concreto. Uma afirmação sem ser quantificada é apenas uma mera opinião.*

*A meu ver, um dos grandes problemas da gestão de Recursos Humanos tem sido exactamente esta linguagem qualitativa traduzida, por falta de métricas, em meras opiniões, que não é entendida nem respeitada pelos outros profissionais. Isto explica em muito que, nos nossos dias, ninguém duvide da importância do Capital Humano para o sucesso das organizações, mas, simultaneamente, também poucos compreendam como é que os profissionais de Recursos humanos contribuem para tornar esta importância em resultados empresariais concretos.*

*Nos últimos anos a evolução tem sido clara e inequívoca no sentido de valorizar as métricas no campo da gestão de Recursos Humanos, sendo hoje um dos temas mais “em moda” nos países onde a gestão é mais evoluída. Estou convencido que dentro de alguns anos, as competências na área da medição serão uma condição necessária para qualquer jovem gestor de Recursos Humanos, não entendendo eles, como era possível ser gestor profissional de pessoas, sem ter dados e indicadores, isto é, só com base em “opiniões”.*

*Esta minha experiência (consubstanciada, por exemplo, num relatório com dez anos -1990 a 2000- de dados estatísticos e indicadores de gestão de Recursos Humanos de toda a espécie na Smithkline Beecham Farmacêutica) aliada ao facto de na minha actividade académica ter aprofundado ao longo dos últimos cinco anos o tema do “HR Scorecard”, levaram-me a dedicar algumas horas (muitas mais do que esperava quando comecei) a pôr no papel um conjunto de ideias que fui consolidando ao longo de mais de vinte anos de carreira como profissional de gestão do Capital Humano no mundo empresarial.*

*São, essencialmente, três os objectivos deste livro. O primeiro é sensibilizar os profissionais da gestão de Recursos Humanos para a necessidade, (se querem ser reconhecidos e aceites), de medir a sua actividade e os resultados do seu trabalho. Por isso, eu digo que o Scorecard de Capital Humano, é mais do que uma mera ferramenta de gestão de Recursos Humanos. Neste sentido, ele é uma nova forma de entender a Gestão de Recursos Humanos, na qual, os seus profissionais se comprometem com os objectivos da sua organização, definem a sua contribuição e a medem através de indicadores quantitativos.*

*O segundo é o de clarificar um conjunto de conceitos ligados á medição e de partilhar algumas técnicas, forçosamente inacabadas, que darão aos leitores os conhecimentos base para poderem aplicar e adaptar*

às suas realidades os conceitos teóricos aqui tratados. Neste âmbito, dedicaremos algumas páginas a realçar a diferença entre os “rácios tradicionais” (medir por medir) e a criação dum “scorecard” que meça aquilo que é, verdadeiramente, importante e do qual constem o reduzido conjunto de medidas chave que efectivamente liguem a Plano estratégico de Recursos Humanos (People Plan) com o Plano global da Empresa.

O terceiro objectivo do livro é o de fazer dele um manual prático de medição da gestão do Capital Humano. Para o conseguir seguimos dois caminhos. Num primeiro momento procurámos encontrar o máximo possível de indicadores e organizá-los da forma que nos pareceu mais adequada á realidade dos gestores portugueses. Fiquei com a sensação que havia sempre alguns em falta, mas também que se não parasse de acrescentar mais indicadores, não mais terminaria o livro.

O outro caminho, foi o de, partindo dum exemplo específico na Indústria Farmacêutica, simular a criação dum Scorecard de Capital Humano, do qual constassem os indicadores estrategicamente mais relevantes para aquela empresa, naquele momento e naquela situação concreta.

Neste âmbito quero realçar que a construção dum indicador ou dum sistema de medição está sempre completamente dependente da realidade de cada organização. Por definição, não há dois “scorecards” iguais em empresas e realidades e estratégias diferentes. Não encontrará, pois, o leitor aqui uma resposta que sirva exactamente a sua necessidade. Encontrará, sim, neste livro muitas ideias e soluções que certamente se poderão aproximar das suas necessidades, mas que necessitarão sempre dum trabalho de adaptação à sua realidade e aos seus problemas específicos. Caber-lhe-á a si este trabalho.

Antes de terminar esta introdução, só mais algumas breves notas sobre aspectos importantes da metodologia seguida.

Existem, entre outras, duas grandes formas de abordar a medição do Capital Humano: Uma macro, na qual se usam critérios de avaliação que permitam comparar o nível do Capital Humano de dois países ou regiões. E uma micro, na qual o objectivo é medir o Capital Humano e as formas de o gerir a nível duma organização. É neste segundo âmbito que se situa este livro.

Embora o primeiro nível também me desperte muito interesse, a verdade é que as duas abordagens são difíceis de conjugar e que considero que era no âmbito das organizações / empresas (área na qual estou mais à vontade) que eu poderia dar uma maior contribuição e também onde havia maior necessidade de produzir alguma matéria para debater.

Uma das preocupações do livro é adaptá-lo e torná-lo útil para os gestores de Capital Humano em Portugal e nos nossos dias. Por isso, mesmo partindo das teorias dos mais conceituados pensadores sobre estas matérias a nível mundial, tive sempre presente três preocupações: (a) “Pragmatizar” as teorias, isto é, transformá-las de modo a tornarem-se em ferramentas capazes de serem aplicadas, (b) tornar simples o que não necessita de ser complexo e, por último (c) adaptar o que aqui é defendido à realidade das organizações Portuguesas, mesmo que tendo sempre presente uma dose de desafio e inovação.

Uma última nota, para dizer que não resisti a ir fazendo uns comentários e contando umas “estórias” pelo meio, para dar um pouquinho de cor a esta matéria amenizar as abordagens.

Faço votos que a leitura lhe seja agradável e frutuosa.

José Bancalheiro

## **Capítulo I – Medir para gerir**

### **1.1 - E se um dia o seu Director Geral lhe perguntar...**

E se um dia o seu Director geral lhe perguntar qual é o custo médio por empregado, ou a produtividade por FTE, ou o custo médio da visita dum vendedor ou quanto foi o custo médio por recrutamento, ou o

*índice de satisfação dos operadores de caixa, ou o tempo médio de admissão ou a taxa de abandonos voluntários e quanto é que isso custou à Empresa?*

*E se ele acrescentar: E isso é bom ou mau comparado com as melhores Empresas no sector?*

*Quantos de nós, responsáveis pela gestão do Capital Humano numa organização, estaremos realmente preparados para responder a este tipo de questões com rigor? Provavelmente poucos!*

*Será que as perguntas formuladas não têm importância? Estarão fora do nosso universo de responsabilidade? Serão tão complexas que são impossíveis de responder? Versarão temas tão “soft” que serão impossíveis de medir?*

.....

### ***Alguns falsos argumentos***

*Alguns argumentarão que medir as vendas efectuadas, a produtividade numa fábrica ou a rentabilidade dum projecto não é difícil porque se trata de aspectos “hard” da gestão. Mas como medir aspectos fundamentais da gestão de pessoas como são, por exemplo, o nível de motivação dos colaboradores, a consciência (conhecimento + conhecimento) estratégica dos empregados ou mesmo a cultura numa empresa.*

*Jack Fitz – enz, fundador do Saratoga Institute e, certamente, o primeiro grande autor a dedicar-se à problemática da medição do Capital Humano, chama a este tipo de argumentação o “mito da subjectividade” e identifica dois tipos de postura entre os profissionais de Recursos Humanos:*

- *Aqueles que pensam que gerir recursos Humanos é uma arte que não é possível de ser avaliada por quem está de fora. Só quem a executa a pode avaliar. Nesta acepção usam-se termos difusos como interessante, satisfatório, criativo, bom, etc.*
- *Os que pensam que, mesmo integrada no seio da empresa, a gestão de Recursos Humanos tem um papel que não pode ser reduzido apenas ao campo empresarial, razão pela qual as métricas ligadas à actividade empresarial não se adequam ao papel desempenhado por aqueles departamentos.*

.....

### ***Os novos paradigmas económicos***

*A velocidade a que tudo acontece à nossa volta tem vindo a aumentar exponencialmente. O desenvolvimento e democratização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem sido o factor determinante deste fenómeno. A informação e propagação quase imediata a nível mundial de fenómenos ameaçadores ou oportunidades, a redução do ciclo de vida dos produtos (mesmo dos negócios) obrigam a novas formas de gestão, na qual o alerta permanente e o repensar contínuo de todas as soluções, mesmo das que tiveram sucesso, são fundamentais.*

.....

*Mas, talvez, o paradigma que mais diferencie os tempos actuais do passado é a enorme disponibilidade de dinheiro. Basta pensar na inimaginável quantidade de dinheiro que está depositado (quase sempre por razões fiscais e “conjugais”) apenas nas ilhas Cayman para concluir que existe um enorme “superavit” de capital financeiro no mundo. Não é por acaso que as taxas juro se encontram a níveis historicamente baixos (já foram 1% nos USA) e que “as ofertas de empréstimos bancários” são um dos produtos que mais investe em publicidade na TV.*

*Este facto subvalorizou um dos factores de produção tradicionalmente mais importantes, o capital financeiro, sobrevalorizando, em simultâneo, outro desses factores, o capital humano. Encontrar dinheiro é fácil! Atrair, motivar e reter e o talento humano certo no momento certo é que é difícil.*

.....

*Vários foram os autores que, ao longo da década de noventa e no início do actual século, se aperceberam que os tradicionais sistemas contabilísticos estavam completamente desfasados da*

realidade e que a informação financeira neles baseada, não só era inútil como era perigosa. Salientamos os três principais problemas originados por este tipo de informação.

Primeiro, esses sistemas não conseguem capturar e valorizar correctamente os diversos factores intangíveis com impacto no valor das empresas, como sejam a marca, patentes, o conhecimento, a capacidade de atrair, motivar e reter talento humanos, etc.

Se pensarmos, a título de mero exemplo, numa empresa de Tecnologias de Informação e Comunicação, como a já citada Altitude Software, verificaremos que aquilo que é tangível (os edifícios, os carros, o mobiliário e o hardware) e que está vertido no sistema contabilístico é, habitualmente, alugado (edifícios e carros) ou tem um valor de retoma perfeitamente irrelevante (mobiliário e hardware). Ou seja, pouco ou nada vale!

O que levará então, (como, aliás, aconteceu em mais do que um “investment round” no passado) empresários argutos e profissionais de empresas de capital de risco internacionais a investir nesse tipo de empresas somas de dinheiro várias vezes superiores àquele que é o valor contabilístico da empresa? Com base na informação financeira é que não é certamente.

....

## **O Balanced Scorecard**

Os autores que mais fizeram por salientar a importância dos intangíveis foram, sem qualquer dúvida, David Norton & Robert Kaplan, ao escreverem em 1992 um livro que veio revolucionar a área da informação de gestão chamado “Balanced Scorecard”. Vale a pena dedicar algumas linhas a explicar este novo conceito, que no fundo incorpora e sintetiza grande parte das ideias anteriormente transmitidas.

Estes dois autores partem da ideia que, apesar de ser já na altura (há treze anos atrás) perfeitamente claro que, em média, mais de 80% do valor dum empresa estava ligado a factores intangíveis (marca, conhecimento, capital humano), os sistemas de contabilidade continuavam (e em grande parte ainda continuam) a estruturados à volta de conceitos com perto de dois mil anos que desprezam os factores intangíveis e sobrevalorizam os tangíveis.

Por outro lado e agravando as consequências deste paradoxo, os gestores continuavam a tomar decisões essencialmente com base na tradicional informação financeira estruturada na linha dos sistemas de contabilidade existentes. Estes sistemas tradicionais de informação financeira, ao desvalorizarem grosseiramente activos estratégicos fundamentais, criam enormes distorções da realidade (com todos os riscos a isso inerentes), para além de darem apenas uma visão do passado, sendo, assim, poucos úteis para a função principal a que se destinam: preparar a tomada de decisões para futuro.

Por esta razão, os dois autores citados propuseram a criação dum sistema de medição da performance dos negócios / empresas, a que chamaram Balanced Scorecard, (tornou-se conhecida a sigla BSC) através dum conjunto integrado de métricas estratégicas, equilibradas e convergentes entre si, que incluíssem aspectos financeiros e não financeiros.

....

### **1.3 – Não se pode gerir o que não se mede**

Não é por acaso que alguns autores dizem que (pelo menos nos Estados Unidos da América - EUA) estamos no limiar da idade de ouro da Gestão de Recursos humanos. Na verdade, num mundo marcado pela crescente e esmagadora importância dos activos intangíveis e sabendo-se que estes são fortemente influenciados directa e indirectamente pelo Capital Humano, não é difícil de prever uma crescente valorização da função Recursos Humanos.

...

*No entanto, se é verdade que actualmente a grande maioria dos empresários e gestores já está convencida “que as pessoas são o activo mais importante duma empresa”, também não é menos verdade que a quase totalidade deles não conseguem avaliar qual é a contribuição dos gestores de Recursos Humanos para a valorização desse activo estratégico.*

*Uma pequena “estória vivida” para ilustrar o tema.*

....

## **O papel do gestor do Capital Humano**

*A primeira tem a ver com o facto de muitos gestores de Recursos Humanos ainda não terem uma visão muito clara sobre qual deverá ser o seu papel na organização. Muitos colegas continuam, infelizmente para eles e para a empresa, a refugiar-se em actividades meramente técnicas, evitando tomar as iniciativas necessárias para que tenham um papel mais estratégico.*

*Penso que isto acontece essencialmente por três razões: Hábito, comodismo e deficit de capacidade de influência. Hábito, porque muitos (especialmente os mais velhos) cresceram em organizações onde o que era esperado do profissional de Recursos Humanos é que soubesse pagar salários, contratar pessoas e, por vezes, mandar pessoas a cursos. Comodismo, porque, como todos bem sabemos, é natural e humano que nos refugiemos nas tarefas em que estamos mais á vontade, encontrando todas e mais algumas razões para adiar aquelas que, mesmo sendo mais aliciantes, não dominamos e / ou têm uma margem de risco maior. Pouca capacidade de influência porque não sabemos ser pedagógicos em relação aos nossos chefes. Em muitos casos, eles têm uma ideia clara do que gostariam que a nossa presença trouxesse à empresa, mas não sabem bem que tipo de papel nós temos de desempenhar para tornar a sua visão uma realidade. Cabe-nos a nós ir-lhes mostrando qual é o nosso papel e como ele pode ser altamente benéfico para a organização.*

....

## **“Não se pode gerir aquilo que não se mede”**

*A segunda razão pela qual os gestores de Capital Humano não tem tido o reconhecimento que seria de esperar em face da importância primordial da sua “matéria prima” é, na minha opinião, o facto de, contrariamente aos gestores financeiros, marketeers, vendas, logística, etc, os gestores de Recursos Humanos não terem prática nem tradição de medir a sua contribuição e por isso não falam um tipo de linguagem (quantitativa) que os outros entendam e respeitem.*

*Na verdade os CEOs / Directores Gerais há muito que aceitaram a importância do “Capital Humano”. O que eles não compreendem é como é que o trabalho dos gestores de Recursos Humanos influencia esse capital e, conseqüentemente, o negócio. Enquanto nós não nos preocuparmos em medir a nossa contribuição e transformá-la em informação quantitativa, continuaremos a assistir á valorização do Capital Humano e á desvalorização do nosso papel de gestores desse capital.*

....

## **Falsas razões para não medir o Capital Humano**

*Têm sido várias as razões pelas quais muitos profissionais de Recursos Humanos preferem nem ouvir falar do tema da medição.*

*A primeira, que já apelidámos do “mito da subjectividade” funda-se na ideia que aquilo que é verdadeiramente importante na gestão de Recursos Humanos não se compadece com a objectividade duma medição. Como é possível medir o nível de satisfação duma pessoa que alcança um objectivo difícil? Ou o impacto dum líder carismático numa equipa? Ou ainda o grau de adesão aos valores mais profundos da cultura duma organização?*

## 5 razões para medir o Capital Humano

As vantagens de criar um sistema de medição do Capital Humano numa empresa são muitas e algumas das quais podem ser extraídas do que já referimos anteriormente. Mas vejamos mais em detalhe algumas vantagens directas:

- **Clarifica e focaliza as pessoas no que é verdadeiramente importante.** As empresas são lugares complexos onde a energia e atenção das pessoas se distribui por uma imensidão de actividades. O facto de uma actividade ser medida é um sinal claro da sua importância. Se essa métrica for eleita para constar do scorecard é reforço inequívoco que a empresa considera aquela actividade como chave para o sucesso da organização. O que a empresa mede e que, consequentemente, recompensa é a mensagem mais forte sobre aquilo que considera verdadeiramente importante
- **Clarifica expectativas.** Um sistema de medição não só transmite “o que é importante” mas também “quanto é importante”. Na verdade, a existência de métricas permitem para todos uma clarificação das expectativas que existem em relação ao seu desempenho. Esta é uma das mais eficazes formas de envolvimento e motivação e também de melhoria contínua.

Figura 8 – Relação causal entre índice de satisfação dos empregados e ROI



Medição do Capital Humano  
José Bancaleiro

### 2.1 - O que é um indicador



Um indicador é um número que conta uma história. Mais concretamente, é um número que inserido num contexto reforça uma frase ou um argumento. Na prática são os indicadores que dão vida às estatísticas.

Um indicador de performance pode ter vários níveis de profundidade. Pode ser simples como o exemplo que se segue: O nº de horas de formação por vendedor foi de 36. Mas pode também ser composto: Em 2004 o nº de horas de formação por vendedor foi de 36 – quantidade –, com um nível de satisfação dos participantes de 4.2 – qualidade - e um índice de eficácia de 82%, - satisfação do cliente – tendo sido feito sem incluir o período de Natal e saldos – tempo - e poupando 12% do orçamento previsto - custo.

....

### a) Rácios

Obtém-se dividindo um valor de (A) por outro (B).

Vejamos uma aplicação do exemplo de avaliação de desempenho referida anteriormente:

Figura 11 – Exemplo de Rácios

Classificação	% / 04	% / 05	Rácio 05 / 04
A	3,581	6,429	1,795
B	30,946	34,762	1,123
C	54,220	49,524	0,913
D	10,230	8,095	0,791
E	1,023	1,190	1,164
Total	100,000	100,000	1,000

Isto significa que, por exemplo a percentagem das classificações A cresceram 79.5% de 2004 para 2005.

### b) Taxas

Obtém-se dividindo um valor real por um valor potencial, multiplicando por cem.

Um exemplo de cálculo da Taxa de absentismo:

Total de horas em falta no mês: 324;

Valor potencial de horas de trabalho de todos os colaboradores: 9920;

Taxa de Absentismo:  $324/9920 \times 100 = 3$

....

## tornar um número num indicador

Como já referimos anteriormente, indicadores são números com um propósito ou, usando a terminologia de John Sullivan, “uma métrica é um número que conta uma história” e tem sempre dois objectivos principais: **Informar e / ou convencer** alguém duma ideia.

Para um indicador cumprir bem o seu papel de informação, deverá responder à necessidade da “audiência, ser conciso, comunicado da forma mais adequada (número, número mais explicação, gráficos, etc.) e, principalmente, rigoroso e fiável.

Pior que não ter indicadores, só....ter indicadores errados. Ganhar a confiança e a imagem de credibilidade pode demorar anos. Perdê-la pode demorar um minuto e, uma vez perdida, é extremamente difícil voltar a recuperá-la.

.....

## **Indicadores “hard” vs Indicadores “soft”**

*Outra classificação não menos importante é a que divide indicadores fortes (hard) de indicadores suaves (soft). Os hard constroem-se a partir de aspectos com base quantitativa e objectiva, como por exemplo, o nº horas de formação por empregado, o rácio empregados por chefia, a taxa de horas extras, etc. Os indicadores soft fundam-se em informação recolhida a partir através da quantificação de elementos mais subjectivos, como sejam o índice de motivação de empregados, recolhido através dum inquérito de clima social.*

.....

## **Apresentação**

*A forma de apresentar os indicadores é decisiva para o sucesso da ideia que é transmitida por qualquer indicador. Seja a informação escrita (por exemplo, um relatório) ou oral (por exemplo, uma apresentação com uso de Powerpoint) é muito importante a necessidade de adequar o tipo de informação às características e necessidades da audiência.*

*De qualquer modo, existem alguma regras mais ou menos gerais que podem ser usadas. São elas:*

- *Use quadros simples para informar,*
- *Use gráficos para ilustrar e*
- *Use frases curtas e sintéticas para explicar.*

## **Benchmarking**

*“Benchmark” é uma daquelas “buzzwords” que entrou no nosso dia a dia, mas que cujo significado não é exactamente coincidente entre todos os membros do grupo dos profissionais da Gestão do Capital Humano. No entanto, como veremos adiante, em matéria de informação de gestão, este é um conceito fundamental.*

*O dicionário Oxford, define “benchmark” como o acto de comparar com um ponto de referência. Em linguagem organizacional benchmarking é medir o nosso desempenho, compará-lo com outros com boas práticas, com o objectivo de aprender, adaptar e melhorar.*

*Dissemos anteriormente que um indicador é um número com um significado. E para que isso aconteça, temos de colocar esse número num contexto. O benchmarking é uma forma de criar este contexto, ao relacionar o fenómeno medido com outros fenómenos similares externos ou com o mesmo fenómeno na mesma organização, mas em períodos diferentes.*

*De facto, afirmar, por exemplo, que o nosso indicador de “orgulho de pertencer á empresa” é de 68% pouco ou nada diz. Dá vontade de dizer “e então?”. É alto ou baixo? Mas, se dissemos que o mesmo indicador ficou dois pontos percentuais aquém do objectivo, ou que subiu cinco pontos percentuais em relação ao ano passado, ou ainda que o mesmo indicador é sete pontos percentuais menor que o da média das empresas do sector, então já estamos a dar um significado ao nosso número.*

.....

## **Relatório mensal**

Uma prática que pode ajudar muito em matéria de medição do Capital Humano é a da elaboração dum relatório mensal das principais actividades e resultados da acção do Departamento de Recursos Humanos.

Estes relatórios mensais são muito importante em três aspectos. Primeiro porque nos obrigam a estruturar um sistema de informação mensal e nos impõem a disciplina de, pelo menos uma vez por mês, dedicarmos uma parte do nosso tempo e energia a recolher e analisar os números da nossa actividade.

....

### **Indicador 3.1.4 - 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:**

$$\text{Rácio de chefia (scope)} = \frac{\text{Nº de FTEs sem funções de chefia}}{\text{Nº de FTEs com funções de Chefia}}$$

**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.

....

### **Indicador 3.2.1 - Tempo médio de recrutamento**

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

**Cálculo:**

$$\text{Tempo médio de recrutamento} = \frac{\text{Nº total de dias gasto em recrutamento}}{\text{Nº de processos de recrutamento}}$$

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

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:

**3.2.1.2. – 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.

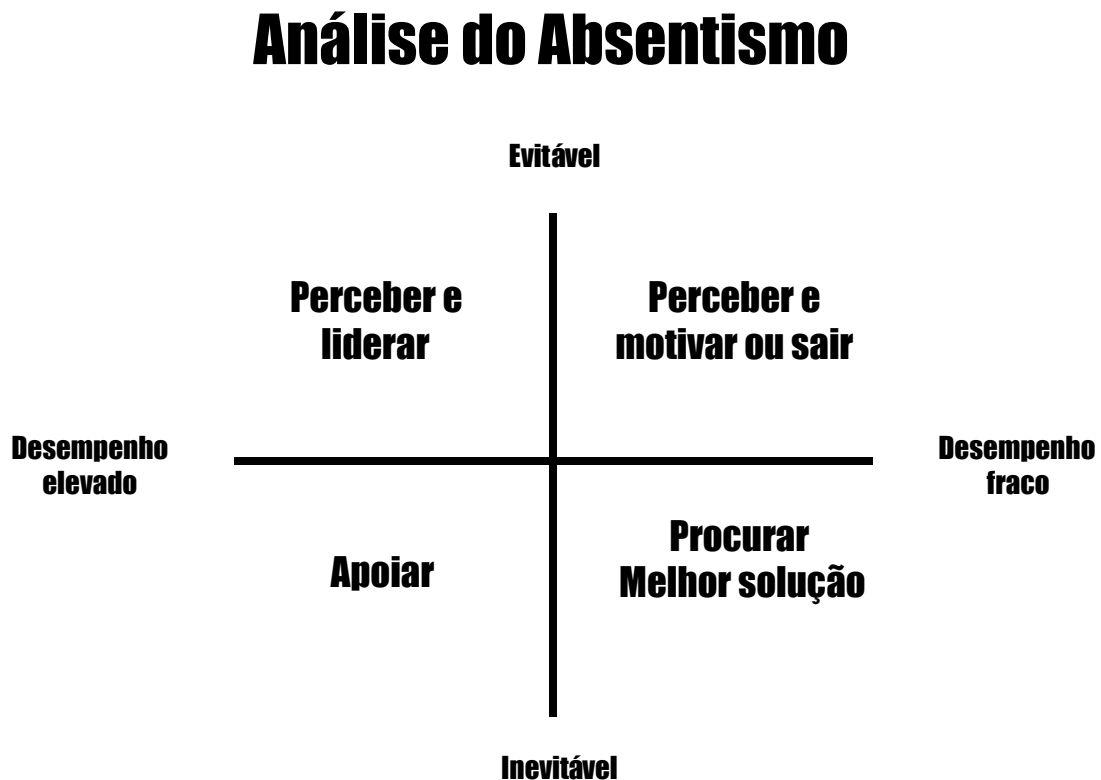
**3.2.1.3 – Indicador de tempo média de resposta:** mede o tempo entre a recepção do pedido e a entrega do primeiro candidato para entrevista.

### 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.

....

Figura 43 – Quadro de análise do tipo de absentismo



Medição do Capital Humano  
José Bancaleiro

....

## **4– SCORECARD DE CAPITAL HUMANO**

*Estamos agora a iniciar o último capítulo deste livro, o qual concretiza muito do que foi dito anteriormente e que é, no fundo, a principal razão que me levou a escrever este livro. A experiência retirada das conferências que tenho feito sobre este tema, têm-me levado a concluir que, mesmo os profissionais mais experientes, têm uma ideia difusa, (nalguns casos, mesmo errada) sobre o que é o Scorecard de Capital Humano e têm a expectativa de encontrar um quadro com alguns indicadores milagrosos que os ajudem a medir no dia seguinte o Capital Humano das suas organizações.*

*Por isso, considero que devo começar por salientar três aspectos:*

- O Scorecard de Capital Humano é muito mais do que um mero quadro resumo com indicadores. É uma nova forma de estar nos Recursos Humanos, que tem, pelo menos, dois requisitos: Primeiro, o profissional de gestão de pessoas, tem de ter uma visão e um papel estratégico na organização, sem o qual não é possível fazer a ligação entre o Plano estratégico de Recursos Humanos (perdoem-me o “anglicismo”, mas gosto de lhe chamar People Plan) e o Plano estratégico da global. Segundo, tem de ter (ou criar) um sistema estruturado para recolher informação que vá para além dos tradicionais rácios de Recursos Humanos.*

.....

*No fundo o “HR Scorecard” é o conjunto de indicadores que demonstram a ligação e o alinhamento entre o People Plan e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos que lhe está subjacente e o Plano estratégico da organização.*

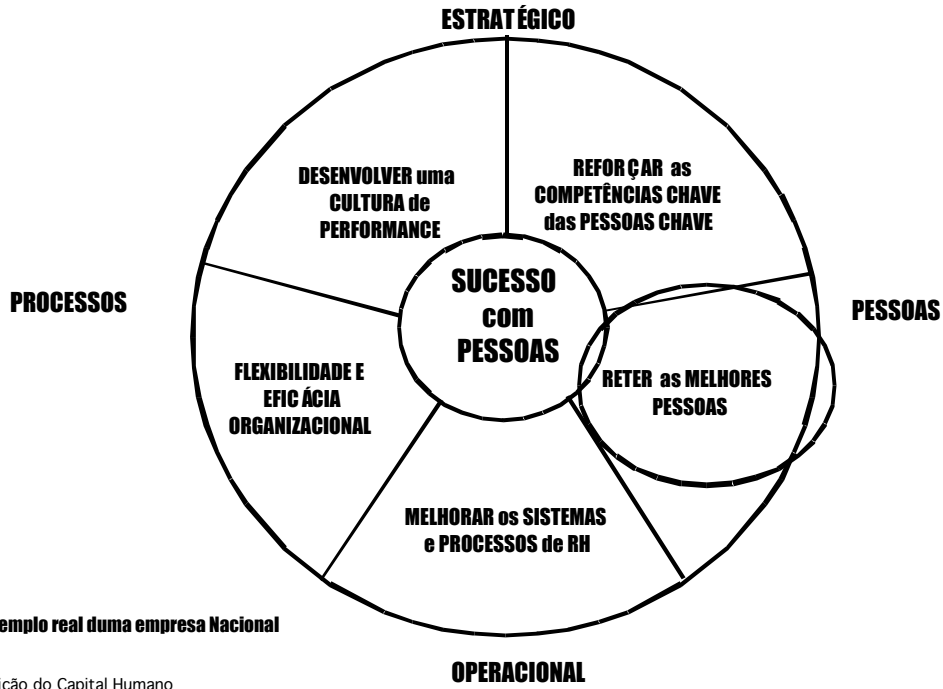
*Talvez fique mais completa e clara esta explicação se, “à contrario sensu”, referirmos aquilo que o Scorecard não é:*

- Não é um conjunto de rácios / indicadores de Recursos Humanos, por mais importantes ou representativos que eles sejam. O Scorecard contém, em cada organização e em cada momento, apenas os indicadores que fazem a ligação estratégica que referimos anteriormente e não quaisquer outros.*

.....

*Figura 57 – Exemplo esquemático dos grandes objetivos dum “People Plan”*

# People Plan – Objectivos estratégicos



**Nota: Exemplo real duma empresa Nacional**

Medição do Capital Humano  
José Bancalheiro

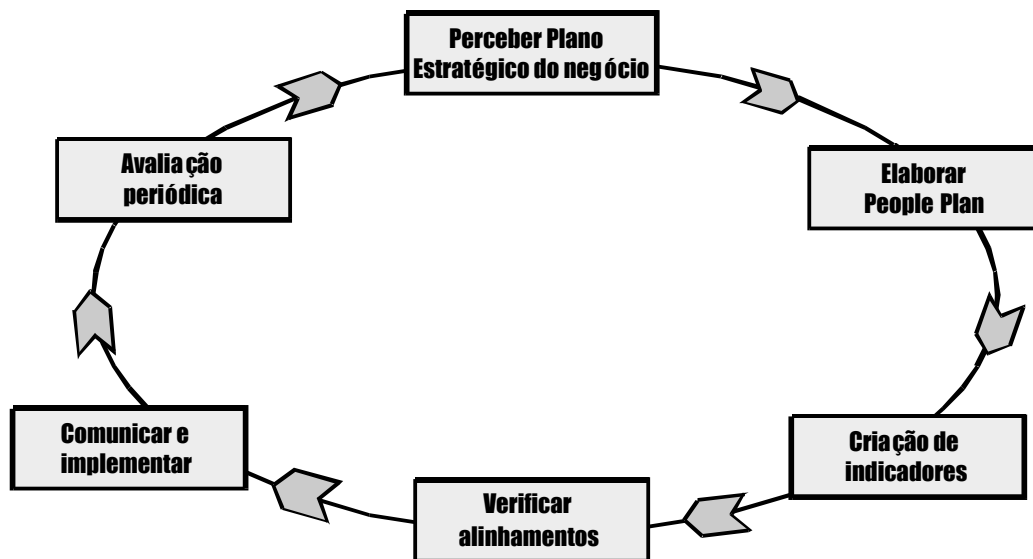
*Nesta segunda figura, é apresentado em termos esquemáticos o aprofundamento das cinco grandes áreas de intervenção, através de objectivos específicos e que dão corpo aos grandes objectivos definidos.*

.....

Várias podem ser as metodologias de implementação, mas, em sintonia com o que vim defendendo ao longo do livro, é a seguinte a minha proposta:

*Figura 65 – Fases de implementação dum Scorecard de capital Humano*

## Fases de implementação dum Scorecard de Capital Humano



Medição do Capital Humano  
José Bancaleiro

### 4.6 – Imagifarm,SA - Um exemplo prático de Scorecard de Capital Humano

#### Giulia

“Silvia, a Giulia está chorando”, disse o Carlo Ponti do canto da mesa, ao mesmo tempo que continuava a conversar animadamente com Ana, Jorge e Rui, gesticulando e explicando num português alatinado como é que a sua filha (agora) do meio lhe tinha ganho num jogo de Ténis.

A tarde estava quente e ensolarada para finais de Outubro. Há mais de um ano que não chovia. Parecia que o Inverno tinha emigrado para outras paragens. O restaurante onde estavam, protegido pela fortaleza e debruçado sobre a baía de Cascais, tinha uma vista que se espraiava por toda a Costa do Estoril.

Carlo, italiano da Calábria que tinha vivido quase toda a sua vida em Milão, costumava dizer que “Isso da resistência à mudança é uma treta. Só há resistência quando a mudança é para pior. Não resisti nada à mudança de Itália para Portugal. Trocar uma cidade invernosa e betuminosa como Milão pelo Sol e a beleza do Monte do Estoril não foi nada difícil. Resistência haveria se tivesse agora de mudar em sentido contrário.

Ana, Jorge, Rui e Carlo tinham-se conhecido há perto de uma dezena de anos numa multinacional farmacêutica onde todos tinham trabalhado. Carlo no Marketing, Rui na Vendas, Jorge nos Recursos Humanos e Ana nas Finanças. Todos já tinham seguido outras oportunidades profissionais, mas continuavam a manter uma relação de amizade que os levava a estarem naquele restaurante a celebrar o baptizado da Giulia, a última filha do Carlo e da Silvia.

.....

De regresso á empresa, dedicaram-se a ver os alinhamentos externos (Resultados críticos RH versus Drivers estratégicos do Plano global) e internos (Resultados críticos RH versus Principais processos de eficiência RH), de forma a detectarem eventuais pontos de conflito.

## IMAGIFARM – Quadro de Alinhamento Externo

### Resultados Críticos RH

<b>Drivers Estratégicos</b>	<b>Competências Certas on Time</b>	<b>Reskilling Força de Vendas Ambulatória</b>	<b>Focus Estratégico no Curatudex</b>	<b>Redução Taxa de saídas</b>
<b>Lançar Curatudex</b>	5	5	5	4
<b>Aguentar Exterminex</b>	2	2	1	5
<b>Crescimento do Bacterex</b>	2	2	1	5
<b>Melhorar a Produtividade dos DIMs</b>	4	4	4	5
<b>Redução custo da Distribuição</b>	3	3	3	3

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo

Medição do Capital Humano  
José Bancaleiro

.....