

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Anderson Tadeu dos Santos Souza

Andréia Nunes Campos Gandia

Luciana Rodrigues Costa

Michelle de Oliveira Fernandes

Natane Pereira Lopes de Moraes

Pollyanna Moreira Vieira

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS: aplicação prática de indicadores de RH na tomada de decisões.

Belo Horizonte

2022

Anderson Tadeu dos Santos Souza

Andréia Nunes Campos Gandia

Luciana Rodrigues Costa

Michelle de Oliveira Fernandes

Natane Pereira Lopes de Moraes

Pollyanna Moreira Vieira

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS: aplicação prática de indicadores de RH na tomada de decisões.

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Recursos Humanos – SEST/SENAT - ITL.

Professor Orientador: Márcio Boaventura

Belo Horizonte

2022

Às empresas que atuamos, que tornaram possível nossa disponibilidade para a realização deste curso e nos incentivaram nesta jornada.

Aos nossos familiares e amigos, que compreenderam nossa ausência e nos apoiaram ao longo do curso, para que pudéssemos cumprir um objetivo pessoal.

AGRADECIMENTOS

Ao SEST/SENAT e ao ITL por proporcionarem esta iniciativa de educação tão relevante ao nosso setor.

À Fundação Dom Cabral – FDC e a todos os professores que ministraram as aulas, por conduzirem com excelência a construção do conhecimento.

Ao nosso orientador Márcio Boaventura por seu acompanhamento e importantes reflexões que contribuíram para a construção deste projeto aplicativo.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para este projeto.

“Se você não pode medir, você não pode gerenciar”.

(PETER DRUCKER)

RESUMO

Nos últimos anos, a atuação do setor de transporte de cargas rodoviário ganhou mercado no Brasil, provocando a necessidade de desenvolver os processos de gerenciamento das empresas que atuam neste mercado. Considerando o capital humano o recurso essencial para o crescimento, o presente estudo possui como objetivo conhecer como a área de recursos humanos contribui com a gestão de pessoas. A partir de pesquisa documental e bibliográfica, este trabalho apresenta as principais atuações do setor de recursos humanos (RH), ampliando a visão sistêmica das empresas sobre a potencialidade do setor.

Através da pesquisa documental e bibliográfica, análises de processos internos, *benchmankings* e pesquisa quantitativa, o trabalho demonstra a importância dos indicadores de RH como ferramenta de apoio na gestão de pessoas. A proposta de solução apresenta um *e-book* com os cinco principais indicadores utilizados pelo RH. É esperado que as empresas que adotarem a aplicação destes indicadores possam mensurar de maneira fácil, prática e objetiva o desempenho de suas equipes.

Palavras-chave: Recursos humanos. Indicador. Gestão de pessoas. Transporte rodoviário de cargas.

ABSTRACT

In recent years, the performance of the road cargo transport sector has gained market in Brazil, provoking the need to develop the management processes of companies that operate in this market. Having the human capital as the essential resource for growth, the present study has the goal to know how the human resources area contributes to people management. Based on documental and bibliographic research, this work presents the main actions of the human resources (HR) sector, expanding the systemic view of companies on the sector's potential.

Through documentary and bibliographic research, analysis of internal processes, benchmarking and quantitative research, it shows the importance of HR indicators as a support tool in people management. The solution proposal presents an e-book with the five main indicators used by HR. It is expected that companies that adopt the application of these indicators can easily, practically and objectively measure the performance of their teams.

Keywords: Human resources. Indicator. People management. Road cargo transport.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Business to Business (Negócio para Negócio)
B2C	Business to Consumer (Negócio para Cliente)
CD	Centro de Distribuição
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory (Disco Compacto - Memória Somente de Leitura)
CEO	Chief Executive Officer (Diretor Executivo)
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitudes
CNT	Conselho Nacional do Transporte
E-book	Electronic book (Livro Eletrônico)
ITL	Instituto de Transporte e Logística
KPI	Key Performance Indicators (Indicador Chave de Desempenho)
PDA's	Personal Digital Assistants (Assistente Pessoal Digital)
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
ROI	Return on Investment (Retorno Sobre o Investimento)
R&S	Recrutamento e Seleção
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST	Serviço Social do Transporte
SLA	Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	17
2 BASES CONCEITUAIS	19
2.1 RH e suas atribuições	19
2.2 O que é o RH estratégico	20
2.3 Subsistema do RH.....	23
2.3.1 <i>Recrutamento e seleção.....</i>	23
2.3.2 <i>Remuneração e benefícios.....</i>	25
2.3.3 <i>Treinamento e desenvolvimento</i>	27
2.4 Gestão por competência.....	28
2.5 Indicadores de RH.....	30
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	32
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	34
4.1 Análise do setor	34
4.1.1 <i>Realidade atual das empresas pesquisadas</i>	35
4.1.2 <i>Análise geral: realidade atual das empresas pesquisadas.....</i>	39
4.2 <i>Benchmarking</i> realizado	41
4.3 Realidade atual da empresa	50
4.3.1 <i>O RH na empresa Rodoviário de Cargas 1</i>	52
4.4 Pesquisa.....	54
4.4.1 <i>Análise pesquisa gestores.....</i>	54
4.4.2 <i>Mapeamento indicadores disponíveis</i>	56
4.4.3 <i>Frequência da citação de relevância dos indicadores disponíveis</i>	57
4.4.4 <i>Frequência de pedido dos indicadores.....</i>	57
5 DESENVOLVIMENTO	59
5.1 Proposta de solução	59
5.2 Análise de viabilidade	63
5.3 Cronograma de implantação	64
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	65
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A – Questionário entrevista com gestores	69
APÊNDICE B – Questionário <i>benchmarking</i>.....	70
APÊNDICE C – E-book: indicadores de RH.....	71

1 RESUMO EXECUTIVO

O segmento de transporte no Brasil vem demonstrando grande relevância na contribuição de receita para o país e no mercado de trabalho, colaborando de maneira significativa com o aumento da empregabilidade. Tendo o capital humano como a peça fundamental para a alavancagem deste desenvolvimento, gerenciar a força de trabalho de maneira estratégica tornou-se o desejo do setor de Recursos Humanos (RH) no ambiente corporativo.

De acordo com Figueiredo (2022):

Durante muito tempo, a área de Recursos Humanos (RH) foi considerada uma área de apoio à gestão da empresa, tendo sua atuação expressa pela figura de um profissional que intermediava as demandas dos empregados e suas relações com os gestores do negócio, mas, nas últimas décadas, houve uma mudança no foco do trabalho da área, que passou a alinhar as suas atividades às questões estratégicas da organização (FIGUEIREDO, 2022, apud CESAR, 2015; PRITCHARD, 2010).

A atuação estratégica inicia com a coleta e análise de dados. Figueiredo (2022) apud Kaplan e Norton (2004) declara que “se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado”.

Percebendo a relevância das empresas de transporte rodoviário de cargas no país e da importância em gerenciar assertivamente os profissionais que atuam nas organizações, este projeto aplicativo tem como objetivo conhecer e entender quais indicadores de RH as lideranças das empresas utilizam para realizarem uma gestão estratégica.

Entender o papel do RH na contemporaneidade, suas práticas e a relevância do uso de dados estruturados através de indicadores nos processos de recursos humanos, evidenciam que podem apoiar as tomadas de decisões de maneira mais assertiva, contribuindo para o alcance de uma gestão de pessoas mais eficaz.

Este projeto iniciou realizando um levantamento do RH e suas atribuições, passando por uma definição do que é um RH estratégico e as principais atuações do setor, esclarecendo a atuação do RH no recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, gestão por competência e indicadores de RH.

O trabalho contempla uma pesquisa bibliográfica da atuação do transporte no Brasil e da estruturação destas organizações, realizou-se uma pesquisa inicial em empresas de transporte rodoviário de cargas para entender a estrutura organizacional destas empresas. Posteriormente foi feita uma análise das empresas pesquisadas, o resultado desta pesquisa demonstrou a importância de aprofundar em como as organizações vem monitorando o desempenho de seus colaboradores e quais indicadores elas adotam para fazê-lo.

Para entender quais indicadores o RH estratégico utiliza, realizou-se um *benchmarking* com empresas de referência no mercado para conhecer quais indicadores elas utilizam e como é composto a estrutura do RH destas organizações.

Em seguida elegeu-se uma empresa do transporte rodoviário de cargas para conhecer melhor a organização, sua atuação no mercado e o papel do RH.

Posteriormente realizou-se uma pesquisa com as lideranças das empresas de transporte de cargas rodoviário para entender se os indicadores de RH utilizados contribuem para uma gestão mais eficiente de pessoas.

Analisando as informações adquiridas percebeu-se a importância de tornar os indicadores de RH uma ferramenta efetiva de apoio a gestão de pessoas para a liderança.

Como resultado desenvolveu-se um *e-book* (livro eletrônico), constando no Apêndice C, trazendo cinco dos principais indicadores mais utilizados, confeccionado em uma linguagem clara e objetiva, facilitando a compreensão destes indicadores para todos os profissionais que o quiserem implantá-lo em sua rotina.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 RH e suas atribuições

RH (Recursos Humanos) passou por grandes mudanças e transformações ao passar dos anos e conforme a evolução do mundo corporativo. O que para muitas organizações, em tempos passados, tratavam e falavam apenas em relações industriais, visão burocratizada, que ocorre desde o final da Revolução Industrial (ALBURQUERQUE; LEITE, 2009).

O setor passou por evoluções no sentido de exercer outros papéis dentro de uma organização e com isto pode explicitar mais resultados para o negócio e agregar valor aos empregados (DUTRA, 2006). Ainda de acordo com Dutra (2006), a maneira que ocorre a gestão de pessoas, passa por transformações em todos mercados, sendo transformado devido a grandes acontecimentos na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas enxergam a sua participação na construção dos resultados.

Com a missão da busca pela eficiência e qualidade juntamente com a confiança e ética para que seja possível o desenvolvimento das atribuições dos colaboradores no ambiente de trabalho, tendo o acolhimento de habilidades positivas, sendo incorporado a formação de profissionais de recursos humanos são traçadas e praticadas estratégias para cada necessidade e objetivo fim (CHIAVENATO, 2004).

Junto com a evolução do mercado e das organizações, o setor de recursos humanos passou por análises e diversos estudos, nos quais permanece em constante avanço. No século XX, setor de recursos humanos deu início ao controle de admissões e demissões feitos pelos líderes diretos, gerenciavam o departamento de pagamento e administravam os benefícios propostos. Essa era a rotina do RH, onde se empenhava que os processos fossem executados. Com a evolução tecnológica e ferramentas, surgiram os testes e entrevistas, o departamento passou a desempenhar um papel maior de seleção, treinamento e promoção dos colaboradores (DESSELER, 2003).

Na atualidade a maior colaboração do RH é desenvolver, potencializar a motivação dos colaboradores gerando satisfação no trabalho, para que todos objetivos e metas sejam alcançadas.

Ulrich (2003) relata que essa evolução ocorreu de forma gradativa até se tornar o RH estratégico:

As práticas de RH foram evoluindo nos últimos 50 anos; a cada década um novo conjunto de ferramentas foi sendo adicionado ao RH: relações trabalhistas e recrutamento e seleção na década de 40; treinamento na década de 50; questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação nas décadas de 60 e 70; assistência médica, contenção de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80, e fusões, aquisições e diversidades na década de 90 (ULRICH, 2003, p. 25).

Cunha (2009) relata que as empresas tratavam e promoviam os funcionários de várias formas, sem critério, estratégia ou planejamento. Destaca que dentro das organizações as pessoas eram tratadas e reconhecidas de diferentes maneiras.

Quadro1- Evolução do perfil do colaborador

Evolução do perfil do colaborador	
Pessoas como Recursos	Pessoas como Colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horários rigidamente estabelecidos	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipe
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de obra	Inteligência e talento

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptação Cunha (2009).

2.2 O que é o RH estratégico

Com a realidade da contemporaneidade o capital humano bem investido se tornou a mais rentável e sustentável ferramenta de qualquer empresa.

Atualmente a gestão de recursos humanos vem ao encontro das necessidades das empresas que já notam, valorizam e aplicam essa evolução comportamental, pois para se manter competitiva, a empresa precisa estar atenta às evoluções e implementações estratégicas que o mercado exige e, para isso, o investimento em recursos humanos se mostra de grande retorno desde que bem elaborado, organizado

e que receba os devidos investimentos. Lacombe (2011) aponta: “as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas”.

Considerando uma visão sistêmica à valorização das pessoas, o planejamento estratégico é voltado ao aprendizado das empresas e surgiu quando essas organizações sentiram a necessidade de aprimorar seus processos de gestão de pessoas e manterem-se alertas para possíveis mudanças no futuro. Principal atividade que faz parte da gestão de pessoas, auxiliando a motivação e orientando seus colaboradores à maximização do alcance dos objetivos organizacionais, em paralelo seus objetivos de vida, profissionais e pessoais.

O atual cenário corporativo vem demonstrando a necessidade de avaliação no processo de planejamento, onde os modelos estratégicos e competências para gestão nas organizações passaram a ser necessários, destacando o aumento dos números de estudos para criação de meios para avaliar e mensurar o impacto das ações da gestão de pessoas no que se diz respeito aos resultados organizacionais. Onde o resultado não é quantificado somente pela qualidade de tecnologia avançada e automação dos processos, mas, sobretudo com recursos humanos competentes (MARRAS, 2016).

O RH estratégico direciona os recursos para atividades cruciais, gerando otimização de processos e soluções altamente modernas para reduzir as atividades manuais e operacionais, permitindo o uso correto do capital humano disponível e capacitado.

Os autores citados acima defendem que não será apenas a mensuração do desempenho dos processos nas empresas que irá proporcionar um diferencial competitivo, isso porque é necessário que exista um alinhamento entre aquilo que está sendo mensurado e a estratégia adotada pela empresa. As ferramentas de mensuração devem estar interligadas com os objetivos estratégicos e o desempenho das ações do setor de recursos humanos (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Com o olhar voltado à necessidade e expectativas do mundo corporativo, o setor de recursos humanos passou a assumir a coordenação estratégica sobre o capital humano, administrando o conhecimento e as capacidades das organizações, no foco estratégico do negócio, que só pode ser alcançado com a valorização de competências e talentos. É necessária visão macro, conhecer o contexto, o detalhe do negócio em que está inserido, está sempre um passo à frente, antecipando ações,

acompanhando indicadores para tomadas de decisões, evitando e eliminando falhas, garantindo a competitividade no mercado.

Não atende somente aos processos burocráticos de uma empresa, e sim a forma que a organização se movimenta para atingir seus resultados de médio e longo prazo e se mantendo competitiva no mercado.

Assim a instituição pode diminuir suas fraquezas potenciais e reais, em paralelo elevar seus potenciais. A estratégia irá definir o desenvolvimento da empresa, tornando a base para atuação de todas as outras áreas envolvidas em harmonia. O papel do RH estratégico seria, então, direcionar e impulsionar a empresa em direção às suas metas (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) ensina que para implementar qualquer modelo é necessário engajamento das pessoas envolvidas para incorporar o que foi mudado. Os projetos de mudança começam pequenos, como amostras, são testados em um grupo chamado de 'grupo piloto', apresentando resultados e conforme a evolução passam a ser ampliados para outras áreas e profissionais na organização. Onde a comunicação se torna essencial aos resultados.

A comunicação é um processo muito extenso que vai além das iniciativas de *endomarketing*, abrangendo também as iniciativas de treinamento e a disponibilização de um fluxo frequente de informações e esclarecimento de dúvidas por meio de diferentes canais e áreas. A comunicação fornecida pelo setor de RH aproxima a área de gestão de pessoas aos demais empregados.

As atribuições do setor de recursos humanos consistem principalmente em promover consultoria em gestão de pessoas, fornecendo informações sobre o modelo de gestão por competências e esclarecendo possíveis dúvidas com base nas informações constantes na norma e regras estabelecidas, bem como de orientações repassadas pela área gestora. A temática da comunicação da área de RH com as demais áreas deve ser sempre a ideia de desenvolvimento, ou seja, as competências servem de parâmetros para estimular os empregados a buscarem seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para ser utilizada na tomada de decisão assertiva em um futuro desejável. É um processo gerencial que proporciona um direcionamento a ser seguido pela administração da empresa, com o objetivo de manter uma boa relação com a organização e o ambiente organizacional.

2.3 Subsistema do RH

Apresenta-se a seguir a divisão de tarefas que compõem o sistema de RH.

2.3.1 Recrutamento e seleção

O olhar para o capital humano, inicia no processo de recrutamento, no qual é analisado a necessidade e objetivo da empresa para que aconteça a seleção do profissional. O alcance da excelência da empresa no futuro consiste na sua habilidade em selecionar hoje as pessoas com potencial para terem desempenhos com alto nível de qualidade. Lacombe (2011) enfatiza: "o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados, de quem é admitido e de quem é demitido; em suma: de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia".

Desta forma o recrutamento é o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.

Lacombe (2011) diz:

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido. Para a definição do perfil correto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer" (LACOMBE, 2011, p. 244).

É necessário desenhar as atividades que a pessoa irá executar na empresa, definindo criticidade e participação ao negócio.

Chiavenato e Lacombe (2011) descrevem a diferenciação de cargos e funções:

Cargo: conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum.
Função: posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade (CHIAVENATO; LACOMBE, 2011).

Neste momento a função da gestão é a de formular, analisar e aplicar a descrição, requisitos básicos, definir base salarial, bem como avaliação destes cargos.

Ações que fazem parte dos processos existentes no planejamento, que são responsáveis pela busca de talentos, contribuindo para estratégia de pessoas dentro da empresa.

Chiavenato (2009) afirma que:

Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Dentre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, conseqüentemente, em algum tipo de produto (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

Para que seja possível um maior entendimento no conceito de recrutamento e seleção e conhecer a diferença das duas atividades aplicadas, Chiavenato (2010) afirma que o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização conforme a necessidade apresentada. Se trata de um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Sendo que esta etapa visa buscar talentos por meio de toda e qualquer comunicação. São duas as formas de recrutar: interno e externo.

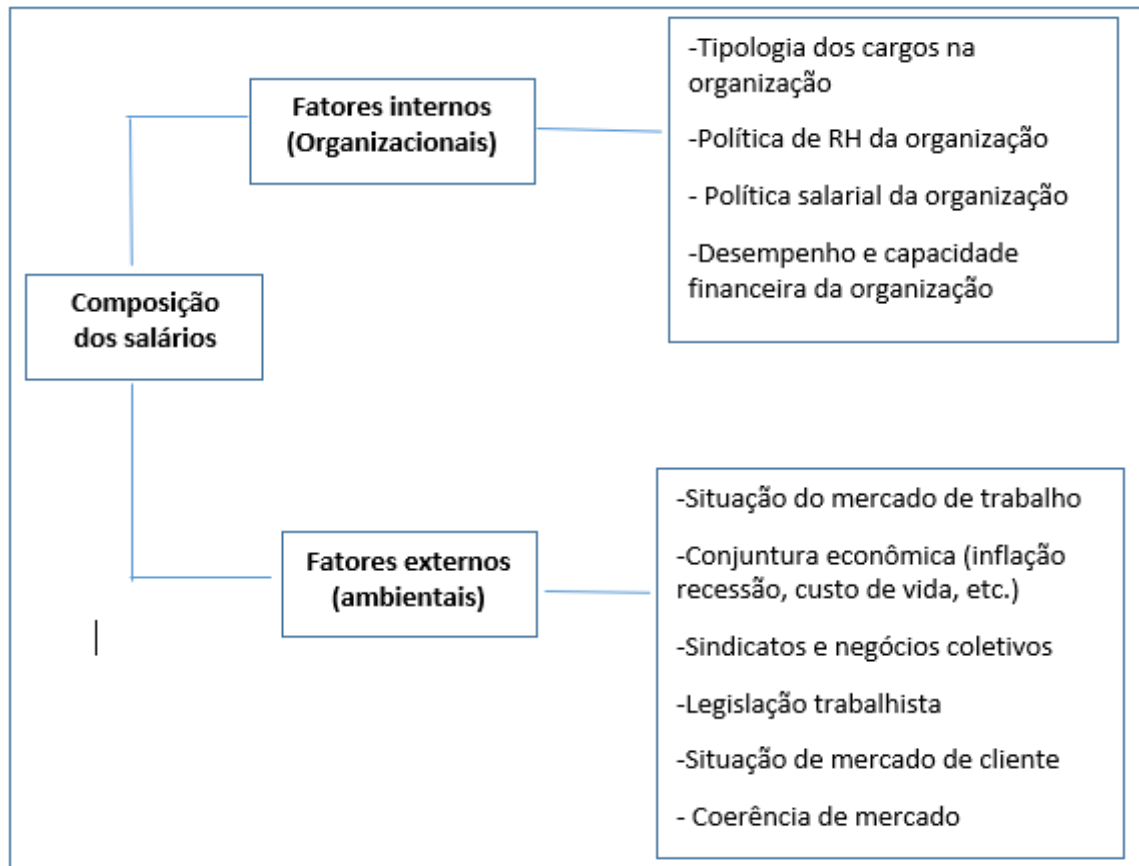
O recrutamento interno se define e acontece na promoção de profissionais já ativos na organização, proporcionando a eles oportunidade de crescimento e desenvolvimento de suas habilidades, motivando-os dentro da organização. Já o externo é o que dá à empresa novos talentos, pessoas com habilidades diferentes, com qualificação e potencial. Para realizar bem o processo de recrutamento, ocorre seleção de pessoas, que funciona como filtro, permitindo que apenas as pessoas com perfil traçado ingressem na empresa, apresentando as características desejadas para a vaga.

Seguindo as definições de Chiavenato (2010), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Essa seleção se resume a escolha do candidato certo para o lugar certo. Analisando dessa forma, a seleção é a etapa escolhida para encontrar o candidato certo para o cargo disponível, depois de todo procedimento realizado, sendo baseado nas informações de veracidade do colaborador e suas competências, contribuindo para o crescimento e o sucesso da organização.

2.3.2 Remuneração e benefícios

Para que exista uma estrutura de salários equitativos e justo na organização é necessário que aconteça a administração de salários, que é um conjunto de normas e procedimentos que visam proporcionar o equilíbrio interno, bem como salários competitivos em relação ao mercado proporcionando o equilíbrio externo (CHIAVENATO, 2002).

Remuneração é o retorno que os colaboradores recebem em troca dos serviços prestados à organização. Lembrando que recompensar os colaboradores também significa gerar custos para a empresa, sendo de suma importância ser realizada uma análise entre custos x benefícios o que cada funcionário representa em termos de custo a empresa. Para Chiavenato (2010) os sistemas de recompensa devem representar alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à mesma. Chiavenato (1999) destaca, os salários devem seguir e acontecer com equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e externo (mercado). Apoiado em uma política e em critérios de administração, de modo a permitir avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra, proporcionando a melhoria do clima organizacional, tendo ganhos produtivos aos negócios.

Quadro 2 – Composição dos salários

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptação de Chiavenato (2010, p. 283).

Benefícios são planos importantes no pacote de remuneração, trazendo vantagens indiretas e complementando a remuneração dos empregados, promovendo a satisfação e motivação dos mesmos e conseqüentemente fortalecendo a organização no mercado. O autor Lacombe (2005), ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível.

Chiavenato (2010) enfatiza o sistema de recompensas e nos diz que a remuneração inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus empregados, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. A remuneração, a recompensa ou o salário é significativo, tanto para os empregados quanto para o empregador.

Quando se fala de salário, refere-se ao valor que o indivíduo recebe por realizar determinada função dentro da organização, quanto a sua rotina diária. Através desta remuneração que o colaborador se realiza e alcança seus objetivos pessoais, definindo seu padrão de vida e o poder aquisitivo de cada um.

Para o empregador, pode significar despesa ou investimento. Considera-se como despesa porque deve ser incluída no valor total, no custo e serviços prestados pela organização, e como investimento porque representa aplicação de recurso monetário em fatores de produção, tendo objetivo de obter receitas positivas (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014).

2.3.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento se tornou fundamental ao processo de desenvolvimento organizacional, e nessa linha, pensar em que o capital humano se constitui na maior riqueza, o maior ativo das organizações, com tanta evolução tecnológica. (CHIAVENATO, 2009).

As empresas passaram a enxergar o desenvolvimento dos recursos humanos como uma ação de grande relevância aos resultados esperados, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus empregados dentro da organização.

Desta forma, recursos humanos de uma empresa ganha destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas (CHIAVENATO, 2009).

Treinamento é um aprendizado de curto prazo, desenvolvido e aplicado de forma estruturada e organizada, para promover o desenvolvimento organizacional. Processo voltado para desempenho das pessoas quanto a eficiência das atividades, proporcionando desenvolvimento e estimulando o profissional a pleno conhecimento, sendo diferencial estratégico e competitivo trazendo sucesso a organização e a carreira do indivíduo (CHIAVENATO, 2009).

Abreu (2003) explica que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum.

Treinamento remete a um processo de aprendizagem de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, para que o indivíduo adquira conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro da empresa, com o ideal de acelerar e aumentar a produtividade de forma lucrativa e satisfatória e/ou influenciar em seus comportamentos.

Já o desenvolvimento, se trata de um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento profissional.

Para Abreu (2003) as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação das pessoas para o exercício com eficiência e eficácia de suas atividades. Formam também ampliação de competências que aceleram a produtividade e a criatividade, como também, a competitividade.

A andragogia revoluciona a concepção de aprendizagem, reconhecendo como processo de mudança, de amadurecimento psicológico e social (DAVAEL E VEGARA, 2001).

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (DAVAEL E VEGARA, 2001).

Conforme destaca Chiavenato (2009) o ideal é a organização investir no crescimento organizacional e pessoal, pois ao garantir o crescimento pessoal, ocorre gradativamente e em paralelo o crescimento organizacional. Seus valores e conceitos são absorvidos ao longo do processo, pela renovação e quebra de paradigmas.

2.4 Gestão por competência

De acordo com Mascarenhas (2009):

Pode-se associar a emergência do conceito de competência à crise do modelo dos postos de trabalho. Em sua proposta, observa-se que o conceito de competência vem sendo utilizado para construção de uma abordagem alternativa às metodologias de gestão de desempenho tradicionais, entendendo que, diante de novas configurações à execução do trabalho, com organizações que enfatizam o trabalho em equipe e a responsabilização coletiva na execução das estratégias, exigiram dos indivíduos novos conhecimentos e atitudes (MASCARENHAS, 2009, pág. 180).

Mascarenhas (2009) segue dizendo que a abordagem de competência e gestão de talentos está cada vez mais presente no ambiente organizacional associada a uma administração do RH estratégico. Diante dessa perspectiva, se evidencia a necessidade de compreensão das condições que possibilitaram à competência se constituir como um tema no campo empresarial, contribuindo com a compreensão de como as organizações desenvolvem e integram estratégias empresariais e

competências individuais, de forma a obter vantagens competitivas para a organização e a participação dos colaboradores no processo estratégico.

As mudanças nas organizações têm gerado grandes turbulências, a transformação em uma sociedade baseada no conhecimento vem com impactos para as empresas que interagem em um ambiente constante de mudança e crescente competitividade. Desta forma, para se obter sucesso nesse novo ambiente é necessário criar uma organização com capacidade para criar mercados, para que isso aconteça de forma assertiva tem de voltar o foco para as competências que atendam o plano estratégico da organização um ambiente volátil, dinâmico em constante mudança (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Belfort, Santos e Tadeucci (2012) ressalta que adaptar-se ao novo mundo dos negócios é algo necessário para se manter ativo no mercado, pois novas tecnologias, novas premissas e novos modelos de gestão sustentam a competitividade, e estão ligadas ao desenho de novas competências. Soares (2005) apud Belfort, Santos, Tadeucci (2012) afirma: criar estratégia conforme potencial das organizações e competências das pessoas é o meio para vencer os desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais.

Sendo assim, a gestão por competências pode ser compreendida segundo os autores como “um princípio gerencial que visa a impulsionar os colaboradores ao alcance da competência profissional, adicionando habilidades e aumentando as já existentes” (CASTRO 2015 apud BELFORT, SANTOS, TADEUCCI, 2012).

Para Teixeira (2007): “carreira não é apenas uma hierarquização de cargos; é uma trajetória de competências”. Chiavenato (2004) defende que recrutamento e seleção não acontecem por um conjunto específico de tarefas e ou cargos, e sim para carreira, levando em consideração as qualificações, e essencialmente os conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, valores e orientações.

Chiavenato (2009) defende o tripé das competências a técnica CHA (Conhecimento, Habilidade, Atitude) que o colaborador, pessoa indicada ao cargo e tarefa fim tenha a competências como conhecimento, habilidades e atitudes, que o indivíduo necessita para desempenhar bem suas atividades e contribuir para o desenvolvimento do plano de carreira.

As competências organizacionais e individuais na gestão por competências para sua implementação, exige que a organização estabeleça suas estratégias e defina quais as suas competências organizacionais, e que estabeleça também as

especialidades do seu produto e trace as competências necessárias a cada atividade específica.

2.5 Indicadores de RH

Conforme relata Pontes (2008), existem diversas formas possíveis de monitorar quando o assunto é avaliar o desempenho de profissionais e a orientação que deve ser respeitada é que esses aspectos possam ser traduzidos na forma de indicadores de desempenho concretos, rejeitando qualquer forma de avaliação subjetiva, possibilitando que a gestão aconteça.

Indicadores de desempenho são as unidades de medida que permitem calcular o desempenho de um profissional visando detectar se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, prazos, índices, entre outros (JULIANO, 2017, pág. 54).

Para execução das atividades, o RH estratégico pode fazer o uso de alguns indicadores, conhecidos como indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicators* (KPIs). Estes indicadores podem ajudar a monitorar os resultados de cada área, além do índice de satisfação, motivação, produtividade, dentre outros. São fundamentais para uma boa gestão e contribuem para alcançar os resultados esperados (HRISTOV, CHIRICO, 2019).

De acordo com Assis (2005) os indicadores de RH podem ser classificados em quatro grupos: demográficos, financeiros, de processos ou operacionais e de clima organizacional.

- Os indicadores demográficos descrevem aspectos relacionados à composição da força de trabalho, contribuem com o entendimento e a compreensão da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e da formação da mão de obra de uma organização.

- Os indicadores financeiros proporcionam o levantamento de informações sobre os investimentos que uma organização realiza na sua força de trabalho, procurando facilitar a apuração do retorno deste investimento traduzido nos resultados organizacionais.

- Os operacionais por sua vez trazem o parâmetro para medir o desempenho das atividades de RH, mais precisamente dos seus processos internos,

propiciando investigar os níveis de eficiência e eficácia desses processos, assim como dos trabalhadores neles envolvidos (individualmente e coletivamente).

- Finalmente os indicadores de clima organizacional fazem o papel de um termômetro do nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em função dos fatores envolvidos nas condições de trabalho.

Quadro 3 – Indicadores

INDICADORES	
Demográficos	Financeiros
<ul style="list-style-type: none"> - Número de empregados - Proporção de estagiários - Absenteísmo - Turnover - Amplitude de comando - Composição dos empregados por gênero - Suporte ao RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Salário médio - Retorno médio por empregado - Custo com saúde por empregado - Receita média por empregado - Custo de alimentação por empregado - Retorno de investimento em treinamento
Operacionais	Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Tempo médio de preenchimento das vagas abertas - Índice de retenção de funcionários - Crescimento médio dos salários - Horas de treinamento pelo número de empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de satisfação - Condições de trabalho (ruído, temperatura, higiene e limpeza) - O processo de comunicação interno; - Remuneração e benefícios - Tratamento dado pela chefia

Fonte: Elaborado pelos autores (2022), adaptação de Assis (2005).

Os indicadores são métricas que permitem que qualquer setor ou área tome decisões com embasamento sólido, eliminando margem de erro e possíveis falhas. O meio assertivo de criar os KPIs é listar as perguntas necessárias para se responder com as métricas as quais normalmente se relacionam com as principais metas da área ou dos profissionais envolvidos nela. Feito isso, o gestor pode começar a pensar em quais KPIs selecionar. Por mais que os KPIs também sejam de grande importância ao RH, o gestor que lida com pessoas não deve negligenciar totalmente a avaliação subjetiva, que também tem relevância. A atitude mais interessante é mesclar os dados com a percepção de quem sabe gerir pessoas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A história é marcada pela busca do saber e o conhecimento científico nasceu da necessidade do homem de ter respostas confiáveis. “Cabe ao homem, otimizando o uso da sua racionalidade, propor uma forma sistemática, metódica e crítica da sua função de desvelar o mundo, compreendê-lo, explicá-lo e dominá-lo” (KOCHE, 2011).

Segundo Köche (2011) o conhecimento científico vai além da busca por solucionar problemas práticos da vida diária, possibilita também explicações sistemáticas passíveis de teste e criticadas por provas empíricas. Permitindo alcançar o conhecimento de maneira mais segura.

Köche (2011) destaca ainda que a investigação científica provenha da busca de respostas para questões nas quais o conhecimento existente é ineficaz, não respondendo de maneira consistente e justificável as dúvidas levantadas. Assim, iniciar uma investigação científica é reconhecer que um conhecimento existente não é suficiente para responder às questões levantadas e tentar ampliá-lo, modificá-lo, possibilitando o surgimento de um novo que responda à pergunta existente.

Partindo desse princípio, este trabalho busca responder como o setor de RH em uma empresa de transporte rodoviário de cargas pode auxiliar com assertividade os gestores das organizações, não apenas fornecendo dados, mas assistindo os gestores na interpretação e aplicação estratégica destes dados no dia a dia de sua gestão.

Essa pesquisa científica iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica cujo foco foi realizar o levantamento de informações relevantes à temática proposta e proporcionar conhecimento e análise do tema.

Ela nos auxilia desde o início, pois é feita com o intuito de identificar se já existe um trabalho científico sobre o assunto da pesquisa a ser realizada, colaborando na escolha do problema e de um método adequado, tudo isso é possível baseando-se nos trabalhos já publicados (SOUZA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

Assim, a pesquisa bibliográfica teve como base obras científicas já publicadas que descrevem a evolução do RH e seus subsistemas, conceitua os indicadores de RH e retrata o papel do RH na contemporaneidade e quais práticas que vêm sendo aplicadas na área.

Madeira (1999) explana que: “o *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida. Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais.”

O estabelecimento de uma prática, de recolha de dados de objetivos e comparadores, com os quais é possível identificar determinados níveis de performance. Através da adopção dessas *best practices* identificadas é suposto melhorar a performance de determinadas áreas da empresa” (MADEIRA, 1999, p.1 apud CIMA, 1996, p.20).

Partindo deste conceito, adotamos o *benchmarking* nesse projeto visando conhecer as melhores práticas adotadas pelo setor de recursos humanos de empresas que construíram e aplicam os indicadores de RH.

Posteriormente foi realizado uma pesquisa com os gestores de RH, no segmento de transporte rodoviário de cargas, para entender quais dados eram produzidos pelo setor de RH de suas organizações, qual a importância destes dados na gestão de suas equipes e como eles entendem que estes dados podem contribuir de forma estratégica em sua performance.

Essa pesquisa trata-se de uma pesquisa quantitativa que ajudará a entender a relevância dos dados produzidos pelo RH para o negócio. Stake (2011) descreve a pesquisa quantitativa como uma pesquisa cujo raciocínio se baseia nos atributos lineares, medições e análise estatísticas.

A análise da pesquisa contribuiu para melhorar a compreensão da importância e aplicabilidade dos dados produzidos pelo RH no dia a dia e como estes dados podem ser apresentados para as demais áreas das organizações de transporte rodoviário de cargas, de maneira que contribuam para a melhoria da performance destas empresas.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do setor

O setor de transportes no Brasil representa importante participação no Produto Interno Bruto (PIB), tendo registrado um crescimento expressivo de 11,4% no ano de 2021, contra 4,6% do PIB geral. Pesquisas ainda demonstram forte tendência de crescimento esperada para 2022 (RADAR CNT, 2022).

Na análise de empregabilidade, o setor de transportes gerou um saldo positivo de 79.796 postos formais de trabalho em 2021, resultado de 784.459 admissões contra 704.663 demissões. Quando se analisa a participação individual de cada modal, o resultado foi melhor ainda no rodoviário de cargas, com 94.738 novos postos gerados (RADAR CNT, 2022).

Diante destes dados, é evidente a importância e relevância do setor de transporte para o mercado de trabalho nacional. Temos um setor em expansão, ao mesmo tempo em que apresenta alto poder de empregabilidade, embora caracterizado de forma pulverizada. Corroborando com isto, o boletim estatístico da CNT (Conselho Nacional do Transporte), aponta que apenas 10,8% das empresas do transporte rodoviário de cargas possuem mais de 500 colaboradores, caracterizando-se como empresas de grande porte. Ao mesmo tempo, 37,1% das empresas apresentam menos de 49 colaboradores (PAINEL CNT, 2022).

Dando sequência, é observado um perfil de empresas majoritariamente familiar (79,3%), sendo 89,4% destas, dirigidas ainda pelo fundador (primeira geração) ou pela sucessão direta (segunda geração). Somados a isto, temos um cenário em que 59,3% das empresas possuem mais de 20 anos de atuação no setor (PAINEL CNT, 2022).

Deste modo, temos um retrato na qual o segmento pode ser caracterizado por um perfil empresarial de micro e pequenas empresas, majoritariamente familiar, com mais de 20 anos de atuação, possivelmente ainda dirigido por seu fundador. De modo geral, este perfil empresarial não tem tempo, recursos financeiros (e humanos) ou disposição para utilizar softwares ou ferramentas de gestão administrativa. Isso se evidencia pelo fato de 24,4% das empresas relatarem que não utilizam qualquer ferramenta de gestão. Em contrapartida em se tratando de *software* de rastreamento de frota, 93,2% utilizam alguma ferramenta dedicada a isto (PAINEL CNT, 2022).

Isso evidencia que o perfil das empresas de transporte de carga demonstra uma alta preocupação com sua operação logística, mas negligencia aspectos inerentes à administração e recursos humanos. O efeito disto é um cenário com um tempo de permanência baixo dos motoristas contratados, no qual, 56% das empresas relatam que o tempo de permanência dos motoristas é de no máximo 5 anos. Em contrapartida, a maior dificuldade de contratação apontado pelo segmento (46,1%) é a baixa qualificação/experiência dos motoristas (PAINEL CNT, 2022). Dados como estes revelam uma dualidade na qual as empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas não conseguem reter seu pessoal, ao mesmo tempo em que reclamam da falta de profissionais qualificados no mercado.

Os dados estatísticos deixam claro que o setor de transporte rodoviário de cargas ainda é marcado por empresas de menor porte, com gestão muito subjetiva baseada em conhecimento empírico, resistência a práticas administrativas e/ou pouca dedicação a *softwares* robustos de gestão. Ao mesmo tempo, é percebido um movimento cada vez maior, na utilização de indicadores de gestão de pessoas, como ferramenta poderosa para análise e tomada de decisão estratégica a fim de se obter vantagem competitiva.

A fim de validar a realidade da *persona* caracterizada pelo perfil do segmento de atuação de transporte rodoviário de cargas, foi realizada uma pesquisa aplicada com uma amostra em empresas atuantes no mercado.

4.1.1 Realidade atual das empresas pesquisadas

Para a análise de cenário atual, pesquisou-se seis empresas que atuam no transporte rodoviário de cargas e/ou logística. Pode-se verificar a seguir a apresentação das informações que descrevem estas organizações, o nível de maturidade em relação ao uso de dados e os tipos de indicadores que são acompanhados no setor de recursos humanos.

EMPRESA 1

Organização possui 49 anos de fundação, sua matriz está situada no estado de Minas Gerais, presente em todo o território nacional, especialmente Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Atuam como prestador de serviços de logística em grandes empresas nacionais e multinacionais distribuídas em 03 unidades de negócios:

- Construção Civil / Siderurgia: onde atendemos diversos players em operações de in e out bound, além de gestão de pátios de matérias primas.
- Carga Geral: onde operam para indústria alimentícia, bens de consumo, automotiva e para o varejo. Realizamos entregas em atacadistas, distribuidores, supermercados, lojas de varejo e logística B2C.
- Portos: unidade de negócios especializada em operações de impo e exportação com foco no porto de Santos e aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Confins.

Em relação a quantidade de colaboradores diretos está na categoria de médias empresas, contando com mais de 500 terceiros/parceiros e atinge faturamento anual acima de R\$200 milhões.

No que tange ao uso de dados e indicadores no setor de RH está na fase inicial de fundação, onde não há uma gestão das informações, pois ainda estão na integração, que é reunir dados de diferentes fontes, a fim de proporcionar visibilidade e consistência.

Os indicadores que utilizam são relacionados aos processos de administração de pessoal como: absenteísmo, *turnover*, variáveis de folha de pagamento, custo médio da mão de obra e faturamento x quadro de pessoal.

EMPRESA 2

Organização com 35 anos de atuação, tendo sua matriz situada em Minas Gerais e 4 filiais com atuação na região Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Em seu portfólio oferecem serviços de transporte, logística e armazenagem.

É um empreendimento comercial de prestação de serviços fundada pela inspiração de seus dirigentes, com a missão de transportar cargas com confiabilidade e qualidade. Está na categoria de médio porte em relação à quantidade de funcionários, tem aproximadamente 50 terceiros/parceiros e atinge faturamento anual de até R\$1 milhão.

Estão em um momento de fundação em relação ao uso de dados, onde se encontram com a necessidade de organizar e integrar os dados existentes no setor de recursos humanos. Quanto aos indicadores do processo de administração de

peçoal acompanham seu *turnover* e absenteísmo, quanto a treinamento e desenvolvimento utilizam a avaliação de reação dos treinamentos oferecidos.

EMPRESA 3

Esta organização foi fundada há 24 anos e está situada no estado de Minas Gerais, apesar de não ter filiais próprias, conta com 17 pontos de apoio, permitindo atuação em todo o território nacional, estando presente nas regiões Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Atua no ramo de transporte de granéis sólidos, como cal, coque, calcário, escória, quartzo, minério de ferro, carvão vegetal, cimento a granel, entre outros.

Classifica-se como uma empresa de grande porte, com mais de 500 funcionários, 150 terceiros e tem um faturamento anual de quase R\$2 bilhões.

Em relação ao uso de dados no setor de RH encontra-se na fase de fundação, que tem como característica a falta de integração e preparação de dados, impossibilitando a extração de informações e consequentemente a gestão.

No processo de administração de pessoal utiliza os indicadores de *turnover*, taxa de absenteísmo, horas extras e contencioso trabalhista. Monitora também o clima organizacional através do índice de satisfação dos colaboradores.

EMPRESA 4

Empresa familiar, fundada há 49 anos, atualmente está em sua segunda geração na presidência e vice-presidência. Matriz situada em Minas Gerais, com 49 filiais próprias e 36 parceiros com presença na região Sul, Sudeste, Bahia, Sergipe e Ceará.

Realiza o transporte rodoviário de cargas nos modelos B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*). Sendo o B2B um modelo de negócio em que uma empresa vende para outras empresas. Já a segunda, B2C, em linhas gerais, trata-se de um modelo de negócio em que as empresas se relacionam diretamente com o consumidor final de seus serviços. Dentro do seu portfólio atua desde a coleta na fábrica ou CD (Centro de Distribuição), o *tracking* da carga, e a entrega nas lojas, pontos de venda, distribuidores e endereços residenciais.

Conta com mais de 3.000 funcionários e classifica-se como grande porte, em relação a prestadores de serviços ou parceiros tem aproximadamente 2.000 pessoas. Seu faturamento anual é acima de R\$500 milhões.

Quanto a sua maturidade em relação ao uso de dados está na fase descritiva e possui indicadores em todos os seus processos: recrutamento e seleção (*Leadtime* e eficácia do recrutamento), treinamento e desenvolvimento (horas de treinamento/pessoa, aderências aos cursos *online*) e administração de pessoal (*turnover*, movimentações e reabertura da folha de pagamento).

EMPRESA 5

Esta empresa tem 62 anos de fundação e sua matriz está situada em Minas Gerais, conta com 35 filiais e sua atuação compreende os estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco. Tem como serviços oferecidos o transporte e logística nos segmentos: florestal, químico, sucroenergético, automotivo, indústria, locação e bebidas. Está entre as 10 maiores empresas deste setor no Brasil.

Conta com quase 6.500 funcionários e 1.000 terceiros, classificando-se como uma empresa de grande porte. Fatura anualmente R\$1 bilhão.

Encontra-se no estágio descritiva onde realizam hipóteses iniciais, análise exploratória, tangibilização de valor e acompanhamento de indicadores com histórico e metas pré-estabelecidas. Em relação ao uso de indicadores no setor de recursos humanos, o processo de administração de pessoal acompanha o absenteísmo, *turnover*, custo com desligamento, banco de horas, horas extras e hora homem trabalhada, no processo de treinamento e desenvolvimento tem o indicador de hora homem treinada.

EMPRESA 6

Empresa com mais de 50 anos de atuação, sua matriz está situada em Minas Gerais e conta com 16 filiais que abrangem seu atendimento em todo território nacional. Em seu portfólio de serviços oferece: transporte, logística, cadeia de suprimentos e armazenamento para cargas pesadas e indivisíveis, sendo especialista em projetos com os mais diversos graus de complexidade.

Conta com mais de 1.000 funcionários, cerca de 200 terceiros ou parceiros e seu faturamento anual está acima de R\$300 milhões.

Encontra-se no estágio descritivo em relação à maturidade no uso de dados no setor de recursos humanos. Quanto ao uso de indicadores no processo de administração de pessoal adere ao *turnover* e tempo médio de empresa, no processo de recrutamento e seleção possui o de tempo de fechamento de vaga, no treinamento e desenvolvimento, o custo de treinamento por colaborador e o ROI (Retorno Sobre o Investimento) e no monitoramento do clima organizacional tem a satisfação do colaborador.

Quadro 4 – Resumo das empresas pesquisadas

EMPRESA	TEMPO DE EXISTÊNCIA	CATEGORIA QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO ANUAL	ÍNDICE DE MATURIDADE NO USO DE DADOS
1	49 anos	Médio porte	Acima de R\$200 milhões	Fundação
2	35 anos	Médio porte	Até R\$ 1 milhão	Fundação
3	24 anos	Grande porte	Até R\$ 2 bilhões	Fundação
4	49 anos	Grande porte	Acima de R\$500 milhões	Descritiva
5	62 anos	Grande porte	Até 1 bilhão	Descritiva
6	50 anos	Médio porte	Acima de R\$ 300 milhões	Descritiva

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.1.2 Análise geral: realidade atual das empresas pesquisadas

Dentre as empresas apresentadas anteriormente, estas atuam no transporte rodoviário de carga e logística, com segmentações e diferenciação no que tange ao seu perfil de carga e modelo de negócio. Observa-se que existe uma diferença de até 40 anos de fundação entre as empresas e que todas possuem sua matriz no estado de Minas Gerais.

Não há uma correlação direta entre tempo de empresa, maturidade em relação ao uso de dados e os tipos de indicadores que são acompanhados nas áreas de recursos humanos das organizações.

Da amostra pesquisada, três das empresas estão em um momento de fundação em relação ao uso de dados, onde se encontram com a necessidade de organizar e integrar os dados existentes, estes dados inicialmente não são trabalhados e conseqüentemente não geram informação e conhecimento para tomada

de decisões. Esta etapa é a base para que iniciem uma gestão intencional das informações que possuem em relação aos processos de recursos humanos.

As outras três empresas já superaram esta primeira etapa e se encontram no estágio descritivo, onde já possuem KPI que são indicadores-chaves de performance definidos e em monitoramento com regularidade. Com esta prática através do histórico dos dados, começam a formular hipóteses potenciais, análises exploratórias, *insights* e mensuração de valor dos processos de RH.

Foram identificados 22 indicadores diferentes, sendo que 13 destes estão relacionados aos processos de administração de pessoal, 2 relacionados à clima organizacional, 2 relacionados à recrutamento e seleção e 5 relacionados à treinamento e desenvolvimento.

Abaixo tabela com a descrição de todos os indicadores mapeados nesta etapa.

Tabela 1 – Mapeamento dos indicadores

INDICADOR	PROCESSO	QUANTIDADE
Reabertura de folha	Administração Pessoal	1
Movimentações de promoção	Administração Pessoal	1
Perfil do empregado: tempo médio de empresa	Administração Pessoal	1
Faturamento X Quadro de pessoal	Administração Pessoal	1
Contencioso Trabalhista	Administração Pessoal	1
Custo desligamento	Administração Pessoal	1
Banco de horas	Administração Pessoal	1
Variáveis folha de pagamento	Administração Pessoal	1
Custo médio da mão de obra	Administração Pessoal	2
Hora extra	Administração Pessoal	2
Hora homem trabalhada	Administração Pessoal	2
Absenteísmo	Administração Pessoal	4
Turnover	Administração Pessoal	5
Clima organizacional	Clima Organizacional	1
Satisfação do colaborador	Clima Organizacional	2
Eficácia do recrutamento	Recrutamento	1
Leadtime R&S	Recrutamento	2
Aderência cursos on line	Treinamento	1
Homem hora treinada	Treinamento	1
Custo de treinamento por colaborador	Treinamento	1
ROI do treinamento	Treinamento	1
Avaliação do treinamento	Treinamento	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.2 *Benchmarking* realizado

O *benchmarking* é mais do que roubar ideias. Em termos práticos, quando uma organização pretende adaptar um novo método de gestão, segue uma das três seguintes vias:

- a) recorre a consultores externos;
- b) utiliza recursos internos; ou
- c) recorre a técnicas de *benchmarking* (MADEIRA, 1999).

Vivemos em uma sociedade em que a velocidade das informações e inovações tecnológicas, impulsionados pela queda das barreiras geográficas, resultado da globalização, vem transformando rapidamente o ambiente corporativo, tornando-o altamente volátil e competitivo.

Essa realidade força as empresas a reverem constantemente seus processos para que consigam antecipar demandas, prever cenários e tomar decisões de forma ágil para a correção de rumos, ajustes de processos internos e posicionamentos, fatores cruciais para a manutenção de sua competitividade.

O *benchmarking* pode ser definido como uma técnica voltada para a identificação e implementação de boas práticas de gestão, com o propósito de estabelecer, a partir de comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível ou não melhorar o trabalho desenvolvido em uma organização, podendo ajudar na identificação de oportunidades de melhorar a eficiência e proporcionar economia (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2000).

Logo, estabelecer parâmetros de desempenho baseados em *benchmarking* permite às organizações buscarem as melhores práticas e inovar em seus processos.

Através dessa prática, as empresas podem rever seus processos por meio da comparação de práticas e desempenho entre diferentes empresas.

Segundo Albertin, Kohl, Elias, (2015), os principais tipos de *benchmarking* são:

Conforme o Objeto

***Benchmarking* de Produto:** compara-se determinado produto com seu concorrente similar, comparando suas principais características como *design*, funcionalidades, materiais empregados, componentes etc., utilizando-se das informações para a melhoria em seu produto.

Benchmarking de Processo: compara-se os processos internos de empresas do mesmo segmento e/ou de segmentos diversos e, por meio das análises das diferenças, são identificadas oportunidades de melhorias e aplicação de novas tecnologias nos processos internos.

Benchmarking Estratégico: compara-se o desenvolvimento estratégico entre empresas, suas estratégias e resultados como forma de identificar fatores de sucesso.

Conforme o Parâmetro

Benchmarking Índices de Desempenho: compara-se indicadores quantitativos contínuos ou categóricos baseados em métricas em que seus índices representam resultados de processos e indicadores de desempenho.

Benchmarking Melhores Práticas: compara-se a frequência e extensão das melhores práticas entre empresas.

Conforme a aplicação

Benchmarking Empresarial: compara-se informações entre empresas conforme objeto de estudo, em que o melhor desempenho se torna referência para a melhoria nos processos.

Benchmarking Setorial: compara-se diferentes setores econômicos, em que aqueles mais dinâmicos podem servir continuamente como referência para os demais.

Benchmarking Estrutural: compara-se desempenhos de cidades, regiões, países, redes de empresas etc., bem como outras formas de arranjos produtivos.

Ainda segundo Albertin, Kohl, Elias (2015) são comuns outros tipos de *benchmarking* como *benchmarking* interno, externo, competitivo etc., mas não será abordado neste trabalho por extrapolar o objeto.

Benchmarking para o projeto aplicativo

Para este projeto aplicativo, adotou-se o *benchmarking* Índices de Desempenho e escolheu-se de forma aleatória 9 (nove) empresas de ramos distintos, incluindo uma de transporte rodoviário de cargas do segmento de cargas fracionadas e uma do segmento de cargas lotação (cargas fechadas) para que assim, pudesse observar as práticas de utilização de indicadores na área de recursos humanos em diversos ramos e segmentos empresariais.

Tabela 2 – Empresas selecionadas por ramo de atuação

RAMO DE ATIVIDADE/SEGMENTO	QUANT DE COLABORADORES
AGRO	200
Engenharia e Serviços	3.500
Esporte e Lazer	255
Hospitalar	900
Mineração	120
Mineração e Metalurgia	5.000
Serviços de Transporte Aéreo de pessoas e cargas	13.886
Transportes Rodoviários de Cargas - Fracionado	3.100
Transportes Rodoviários de Cargas - Lotação	75
Total e colaboradores representados	26.961

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Posicionamento do RH na estrutura organizacional

Quanto ao posicionamento da área de recursos humanos dentro da estrutura organizacional das empresas pesquisadas, foi possível verificar que aquelas de maior porte (em relação ao número de funcionários) tendem a contar com uma diretoria dedicada, específica de RH ou gerências de subsistemas da área de RH como remuneração, departamento pessoal, cultura etc. Nas demais empresas, percebe-se uma predominância da representatividade da área de RH por uma gerência específica e dedicada, ao passo que em apenas uma das empresas pesquisadas o setor é compreendido pela área de departamento pessoal.

Tabela 3 – RH na estrutura organizacional

RH NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
NÍVEL	FREQUÊNCIA OBSERVADA	Nº DE COLABORADORES
Diretoria de RH	2	3.100 - 3.500
Gerentes de subsistemas de RH	1	13.886
Gerência de RH	5	75 - 200 - 255 - 900 - 5.000
Coordenador de Depto Pessoal	1	120

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quanto à subordinação

A subordinação da área de RH dentro da estrutura organizacional pressupõe sua maior ou menor autonomia e independência de gestão dentro das empresas.

Estar ligado ao CEO (*Chief Executive Officer*) ou presidência, ou mesmo representado por diretoria específica de RH, leva-se a acreditar em maior relevância da área na estrutura organizacional.

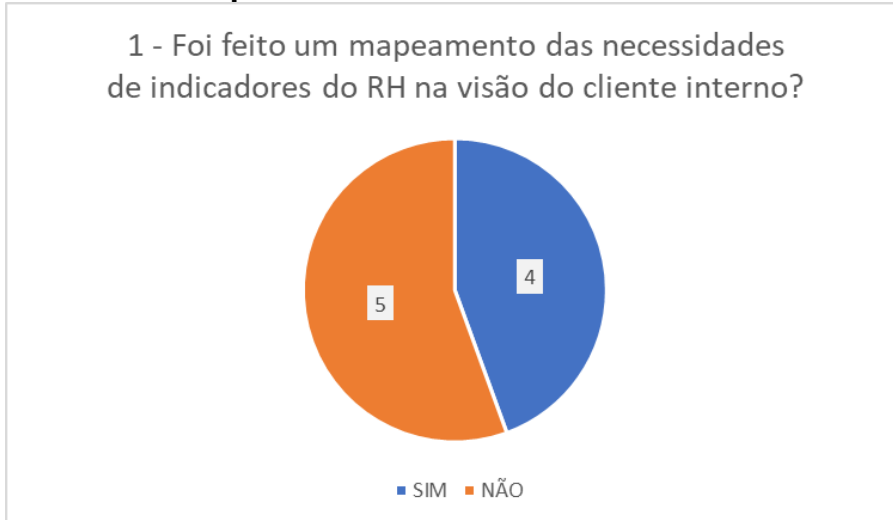
Tabela 4 – Subordinação do RH

QUANTO A SUBORDINAÇÃO		
NÍVEL	FREQUENCIA OBSERVADA	Nº DE COLABORADORES
CEO / Presidência	3	120 - 3.100 - 3.500
VP / Diretoria de RH	4	75 - 255 - 5.000 - 13.886
Diretoria Adm. Financeira	1	900
Diretoria Técnica	1	200

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para melhor compreensão do uso de indicadores pelas empresas pesquisadas, elaborou-se cinco questões (gráfico 1 ao gráfico 5), cujas perguntas e resultado são demonstrados através dos gráficos abaixo:

Gráfico 1 – Mapeamento das necessidades de indicadores



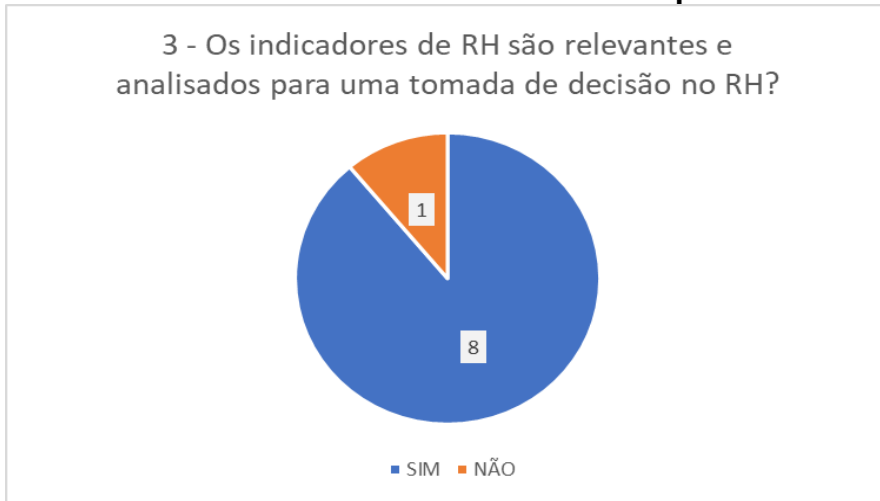
Fonte: Resultado da pesquisa (2022).

Gráfico 2 – Compartilhamento de indicadores



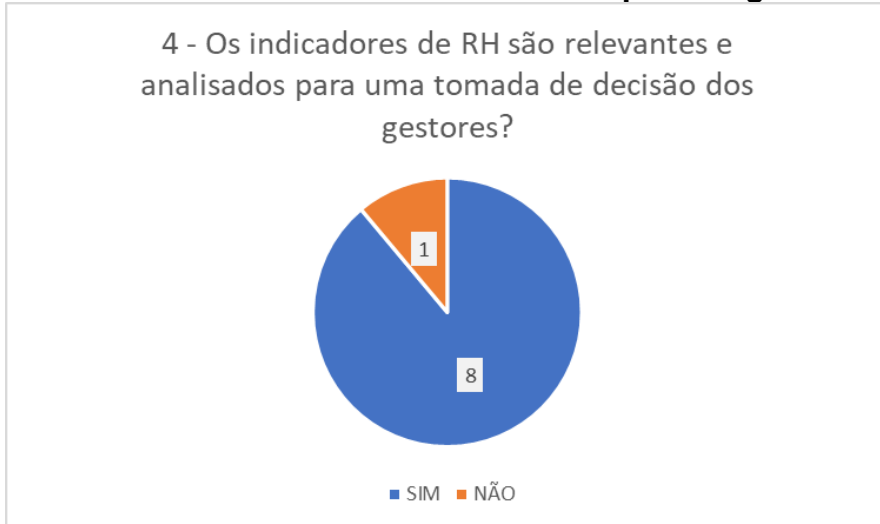
Fonte: Resultado da pesquisa (2022).

Gráfico 3 – Relevância dos indicadores para o RH



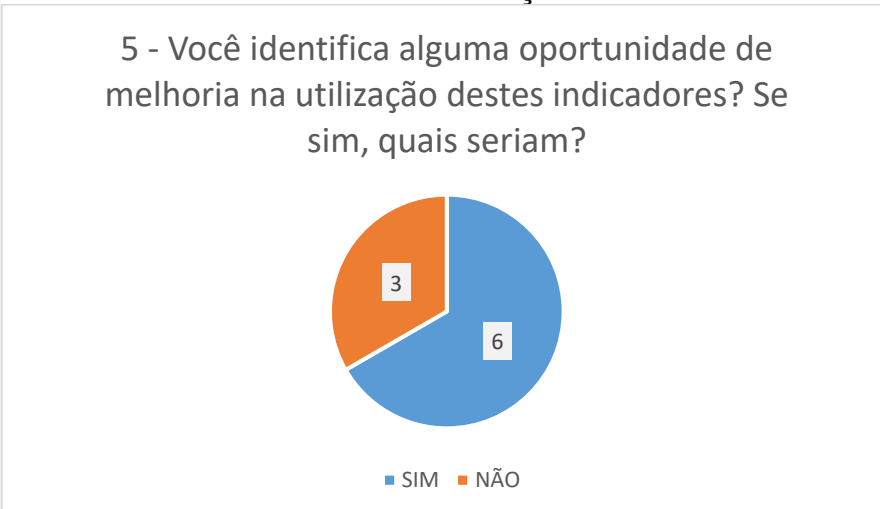
Fonte: Resultado da pesquisa (2022).

Gráfico 4 – Relevância dos indicadores para os gestores



Fonte: Resultado da pesquisa (2022).

Gráfico 5 – Melhoria na utilização dos indicadores



Fonte: Resultado da pesquisa (2022).

A pesquisa mostra que, apesar de parte das empresas pesquisadas informarem que os indicadores de RH foram construídos sem que se consultasse os clientes internos, como se verifica na questão de número 1 (um), os indicadores utilizados são considerados importantes no apoio à tomada de decisões pela maioria dos gestores, como se verifica na questão de número 4 (quatro).

Com base nas respostas obtidas na questão de número 5 (cinco), 6 (seis) das 9 (nove) empresas pesquisadas, ou seja, 66% delas, declararam oportunidades de melhoria na utilização dos indicadores pelos gestores empresariais, o que sugere importante espaço para a área de RH expandir sua atuação no apoio e subsídio às tomadas de decisões e gestão empresarial.

Apesar de instigado na formulação da pergunta de número 5 (cinco), as respostas obtidas não foram específicas ou esclarecedoras em relação às eventuais oportunidades de melhoria.

Indicadores

Para melhor análise dos indicadores encontrados, o agrupamento foi dado por subsistemas tradicionais da área de recursos humanos:

- Cargos e Salários;
- Departamento Pessoal;
- Recursos Humanos Geral;
- Recrutamento e Seleção;
- Segurança no Trabalho;
- Treinamento e Desenvolvimento.

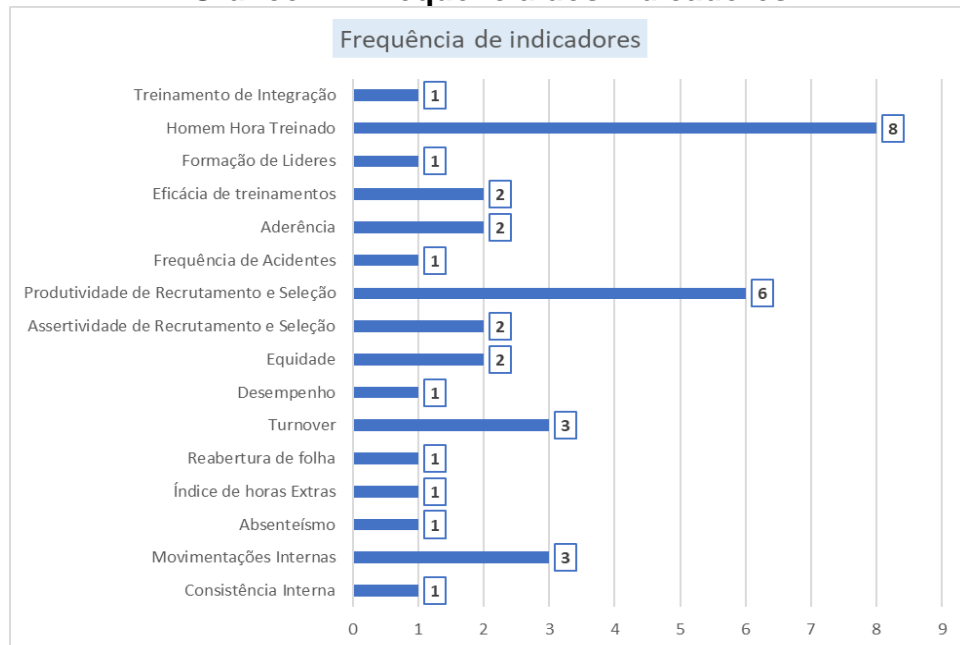
Com o agrupamento, pode-se observar que os subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento e o Departamento de Pessoal são os mais presentes e representativos na utilização de indicadores entre as empresas pesquisadas, contendo respectivamente 5 e 4 indicadores cada subsistema.

Gráfico 6 – Distribuição dos indicadores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto à frequência

Nas 9 (nove) empresas pesquisadas, identificamos o total de 16 indicadores em utilização, sendo os de **Homem Hora Treinado** e o de **Produtividade do Processos de Recrutamento e Seleção** os mais frequentes, presente na maioria das empresas.

Gráfico 7 – Frequência dos indicadores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 5 – Descritivo dos indicadores

ORD	SUBSISTEMA	INDICADOR	FREQ.	OBJETIVO
1	Cargos e Salários	Consistência Interna	1	Medir e controlar a adesão à política de Cargos e salários interna
2	Cargos e Salários	Movimentações Internas	3	Controlar as movimentações de Cargos e Salários e o impacto no custo Orçado vs Realizado
3	Departamento Pessoal	Absenteísmo	1	Controlar a ausências no trabalho em virtude do reflexo na produtividade
4	Departamento Pessoal	Índice de horas Extras	1	Controlar o aumento do custo de mão de obra em virtude de Horas Extras
5	Departamento Pessoal	Reabertura de folha	1	Medir a quantidade de ocorrências e inconsistências na folha de pagamento
6	Departamento Pessoal	Turnover	3	Medir e controlar a rotatividade de Colaboradores
7	Recursos Humanos Geral	Desempenho	1	Medir o desemoinho geral da área de RH por meio dos demais indicadores
8	Recursos Humanos Geral	Equidade	2	Medir a equidade de gênero na empresa em busca do equilíbrio de gênero (homes, mulheres, idade, etc.)
9	Recrutamento e Seleção	Assertividade de Recr. e Seleção	2	Medir e controlar a assertividade do processo de Recrutamento e Seleção por meio da permanência dos novos contratados
10	Recrutamento e Seleção	Produtividade de Rec. e Seleção	6	Medir o desempenho e produtividade do processo de Recrutar e Selecionar novos colaboradores por meio do tempo de contratação
11	Segurança no Trabalho	Frequência de Acidentes	1	Controlar a frequência de acidentes e seus impactos na empresa
12	Treinamento e Desenvolvimento	Aderência	2	Medir e controlar a aderência à metodologia interna de treinamentos
13	Treinamento e Desenvolvimento	Eficácia de treinamentos	2	Medir e controlar a eficácia dos treinamentos executados
14	Treinamento e Desenvolvimento	Formação de Líderes	1	Medir e Controlar o esforço na formação de líderes por meio de treinamentos
15	Treinamento e Desenvolvimento	Homem Hora Treinado	8	Medir e controlar a quantidade de horas de treinamento realizada por colaborador
16	Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento de Integração	1	Medir e controlar a adesão ao treinamento de integração a novos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A pesquisa de *benchmarking* mostra que não há uma hegemonia na utilização dos indicadores de recursos humanos nas empresas pesquisadas, salvo o indicador Homem Horas Treinados, presente em 8 (oito) das 9 (nove) empresas pesquisadas e o de Produtividade dos Processos de Recrutamento e Seleção, presente em 6 (seis) das 9 (nove) empresas pesquisadas.

Esse resultado nos permite acreditar que são muitas as oportunidades para que a área de Recursos Humanos, através de seus indicadores, possa contribuir com a melhoria da gestão empresarial.

Tabela 6 – Indicadores utilizados nas empresas

PANORAMA DAS EMPRESAS PESQUISADAS - BENCHMARKING												
ORD	SUBSISTEMA DE RH	INDICADOR	FREQ.	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Cargos e Salários	Consistência Interna	1						1			
2	Cargos e Salários	Movimentações Internas	3		1				1		1	
3	Departamento Pessoal	Absenteísmo	1									1
4	Departamento Pessoal	Índice de horas Extras	1									1
5	Departamento Pessoal	Reabertura de folha	1								1	
6	Departamento Pessoal	Turnover	3		1		1					1
7	Geral	Comprometimento	1									1
8	Geral	Equidade	2						1	1		
9	Recrutamento e Seleção	Assertividade de Rec. e Seleção	2		1						1	
10	Recrutamento e Seleção	Produtividade do Rec. e Seleção	6		1	1	1		1	1	1	
11	Segurança no Trabalho	Frequência de Acidentes	1									1
12	Treinamento e Desenvolvimento	Aderência	2									2
13	Treinamento e Desenvolvimento	Eficácia de treinamentos	2		1					1		
14	Treinamento e Desenvolvimento	Formação de Líderes	1		1							
15	Treinamento e Desenvolvimento	Homem Hora Treinado	8	1		1	1	1	1	1	1	1
16	Treinamento e Desenvolvimento	Treina. de Integração	1									1
			36	1	6	2	3	1	5	4	8	6

A Agro

B Engenharia e Serviços

C Esporte e Lazer

D Hospitalar

E Mineração

F Mineração e Metalurgia

G Transp. Aéreo de pessoas e cargas

H Transp. Rod de Cargas - Fracionado

I Transp. Rod de Cargas - Lotação

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.3 Realidade atual da empresa

No ano de 2000 fundou-se a empresa Rodoviário de Cargas 1, inicialmente a empresa era composta por 9 funcionários e 5 veículos, dentre estes havia 1 veículo Volvo 310, 2 veículos Volvo 340, 3 Mercedes 1935. Estes veículos transportavam granéis sólidos, como cal, coque, calcário, escória, quartzo, minério de ferro.

Em um primeiro momento a empresa ficava localizada no bairro Maria Goretti em Belo Horizonte, MG, na marginal da BR 381 e permaneceu neste endereço até o ano de 2003. Posteriormente a empresa mudou-se para o município de Sabará, MG, mantendo a localização estratégica para sua atuação.

Em 2008 a organização fundou seu primeiro ponto de apoio, localizado na região de Nova Lima, MG. Este endereço foi escolhido para facilitar as operações logísticas da empresa, em especial no transporte de minério de ferro.

A estrutura organizacional era familiar e dirigida pela primeira geração, sua administração era composta por membros da família e amigos. Hoje a empresa

mantém a administração da primeira geração da família, e conta com profissionais vindos do mercado de trabalho.

Ao longo dos anos a organização ampliou o seu escopo, continua transportando granéis sólidos como cal, minério de ferro, escória, mas também atua no transporte de sinter *feed*, *pellet feed*, carvão mineral, calcário, carvão vegetal, ferro silício, concentrado de cobre, areia, tubos e barras, clínquer, resíduos, cargas embaladas e carga seca, cimento em pó, entre outros.

Atualmente a organização é composta por 1.442 funcionários e conta com uma frota de 1.005 cavalos mecânicos e 1.204 carretas.

Para atender sua cartela de clientes, além de contar com sua frota própria a empresa estabelece parcerias com terceiros e agregados. O volume de produtos transportados pela organização no mês de maio de 2022 foi de 79.392 toneladas e ao longo do ano de 2021 a empresa transportou 9.215.945 toneladas.

A matriz da empresa está localizada no município de Sabará/MG e dentro do estado de Minas Gerais possui 3 grandes pontos de apoio:

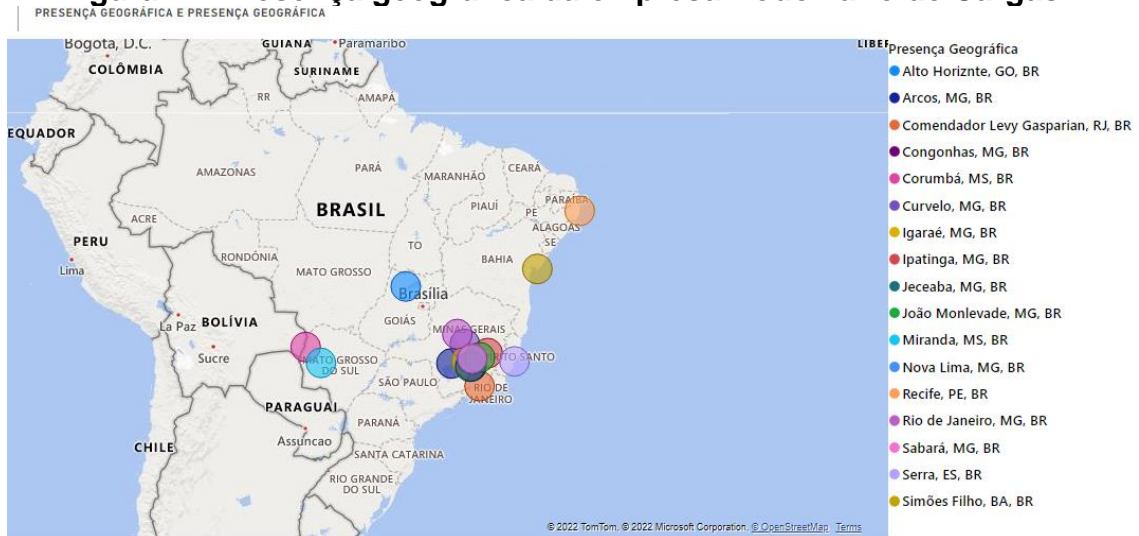
Ponto de apoio 1: localizado na cidade de Nova Lima, MG, este ponto de apoio tem um efetivo de 268 funcionários que atuam nas áreas administrativa, manutenção veicular e operação. O principal produto transportado nesta operação é o minério de ferro, mas este ponto de apoio acompanha também as operações de carga seca, tubos e barras.

Ponto de apoio 2: localizado na cidade de Igarapé, MG, possui um efetivo de 163 funcionários atuando nas áreas administrativa, manutenção veicular e operação. Esta operação atua unicamente com o transporte de minério na região.

Ponto de apoio 3: localizado em São José da Lagoa, MG, possui um efetivo de 102 funcionários que atua nas áreas administrativa, manutenção veicular e operação. O foco desta operação é o transporte de carvão vegetal.

Na estrutura organizacional, estes são os maiores pontos de apoio da empresa, mas sua presença geográfica se estende por todo o território nacional, estando presente nas regiões: sudeste, nordeste e centro-oeste.

Figura 1 – Presença geográfica da empresa Rodoviário de Cargas 1



Fonte: Site da empresa Rodoviário de Cargas 1 (2022).

Hoje a organização é referência no mercado de transporte rodoviário de cargas e tem como foco a condução de um trabalho seguro. Reconhecida pela qualidade do trabalho que realiza, recebeu diversos reconhecimentos e prêmios de parceiros e clientes, tais como: Melhor Ar na categoria Ouro nos anos de 2021, 2020, 2019 e 2018; Empresa destaque Segmento Abastecimento de Minério 2021; Prêmio Melhor Ar – Projeto Socioambiental – Categoria Resíduos Sólidos 2019; Empresa destaque Segmento Abastecimento de Minério 2019; Empresa destaque Segmento Abastecimento de Carvão 2019; Honra ao Mérito – Destaque: Desempenho em Segurança do Trabalho 2018; Melhor Transportadora 2018, entre outros.

A organização é tida pelos profissionais que nela atua, como uma ótima empresa para se trabalhar, mantendo índice de satisfação do cliente interno superior a 80% nos últimos seis anos.

A empresa ganhou notoriedade no mercado em que atua e existe um grande cuidado da organização na qualidade do serviço oferecido e na condução segura nas estradas. A instituição faz investimentos constantes na renovação de sua frota e nos controles sobre a produtividade dos veículos.

4.3.1 O RH na empresa Rodoviário de Cargas 1

Após treze anos da sua fundação iniciou-se a atuação do setor de recursos humanos na empresa. Na época, a organização detinha um quadro profissional

inferior à 300 funcionários. Neste período o foco da organização ao instituir o RH era melhorar o seu processo de contratação profissional, em especial, nas contratações de motoristas. Neste período, o RH era composto por um profissional voltado para os processos de recrutamento e seleção e um profissional voltado para as atividades de departamento de pessoal.

Ao longo do tempo, o RH percebeu a necessidade de desenvolver outros subsistemas na empresa ampliando sua atuação na estruturação dos treinamentos organizacionais (introdutórios, reciclagens e capacitação profissional), estabeleceu a distinção e departamentalização das atividades de RH e departamento de pessoal, organizou os processos de reconhecimento e promoções na empresa, estruturou e acompanhou os processos de avaliação de experiência, introduziu as pesquisas de clima organizacional. Com este novo desenho o setor de departamento de pessoal passou a contar com três profissionais e o setor de recursos humanos com dois profissionais.

Nos últimos 5 anos a empresa passou por uma expressiva expansão ampliando significativamente sua atuação no mercado. Durante esse processo a estrutura do RH permaneceu a mesma, no início do ano de 2021 efetuou-se a primeira ampliação do capital humano no setor, aumentando um profissional no quadro.

O RH ocupa um espaço de respeito e credibilidade nessa organização e os processos de recrutamento e seleção continuam sendo o foco principal do setor. O crescimento da organização continua e projeta-se para este ano o aumento mínimo de duzentas contratações.

Tendo seu foco maior nos processos de recrutamento e seleção, hoje a empresa acompanha indicadores operacionais relacionados a esse processo: turnover, SLA (tempo de fechamento da posição), performance do R & S (recrutamento e seleção) e absenteísmo.

Embora o RH acompanhe estes indicadores, estes dados não são utilizados para análise e desenho de estratégias da organização.

Nos últimos meses a empresa percebeu a importância de ampliar a atuação do RH, ou seja, almeja que se desenvolva os subsistemas de RH, amadurecendo os processos já existentes e desenvolvendo processos novos. Novos indicadores estão sendo analisados para a estruturação deste novo momento do RH junto à organização.

4.4 Pesquisa

4.4.1 Análise pesquisa gestores

Para atendimento à proposta metodológica, que foi realizar o levantamento de informações relevantes à temática e analisar como a área de recursos humanos tem gerado dados e indicadores de relevância para as organizações. Realizou-se uma entrevista estruturada com gestores de empresas do setor de transporte, logística e armazém para entender quais os indicadores de recursos humanos agregam valor para tomada de decisão e mapear quais são as necessidades não atendidas no momento, possibilitando uma visão das oportunidades de implantação e melhoria nos processos.

A amostra contou com 27 participantes, sendo 10 gestores que atuam em empresas com até 500 funcionários, 10 gestores que atuam em empresas que tem entre 1000 e 3000 funcionários e 7 gestores que atuam em empresas com mais de 6000 funcionários.

Com relação às empresas que possuem até 500 funcionários, 3 das 10 empresas não possuem indicadores de recursos humanos ou os gestores não têm acesso às informações. As outras 7 empresas possuem indicadores demográficos como absenteísmo e *turnover*, operacionais como horas de treinamento e financeiros como hora extra. Todos os indicadores são considerados relevantes na visão dos gestores e constam que estão ligados a informações de rotinas na sustentação do setor de recursos humanos. Quando questionados em quais momentos os indicadores de recursos humanos eram utilizados, obtém-se como resposta as situações do acompanhamento orçamentário e resultados mensais, tendo como foco o custo da mão de obra.

Para as 10 empresas que possuem entre 1000 e 3000 funcionários, observou-se que todas já disponibilizam algum tipo de indicador de recursos humanos aos seus gestores e com abrangência em todas as categorias conforme classificado por Assis (2005), a saber são elas: demográficos, financeiros, operacionais e clima organizacional. Com relação ao uso direto dos indicadores disponibilizados, trouxe-se uma frequência maior em relação a consulta dos mesmos, aplicando em situações de custos da mão de obra e ampliando para a satisfação dos empregados, planejamento de mão de obra, melhor performance operacional e entendimento do turnover.

Para as empresas que contam com mais de 6000 funcionários, nota-se que os indicadores disponibilizados também possuem abrangência nas categorias demográficas, financeiras, operacional e clima organizacional, com o acréscimo de dados com relação ao cumprimento da legislação como interjornadas e limite de horas extras diárias. Em relação ao uso dos dados relata-se a aplicabilidade para análise das movimentações na equipe, desempenho, gestão de custos e análise de clima.

Na amostra desta pesquisa é possível identificar que o porte da organização influencia na disponibilização de indicadores de recursos humanos e também na maturidade dos gestores em sua análise, transpondo os indicadores financeiros que são base relevante para o negócio, ampliando também o olhar e entendimento para indicadores que influenciam indiretamente a rentabilidade da empresa como clima organizacional, retenção de talentos e outros ligados ao desenvolvimento de pessoas.

4.4.2 Mapeamento indicadores disponíveis

Demonstra-se em seguida a tabela com os indicadores que foram citados pelos gestores que as organizações onde atuam disponibilizam.

Tabela 7 – Mapeamento de indicadores disponíveis

NOME INDICADOR	FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO
Turnover	20
Absenteísmo	13
Clima organizacional	9
Horas extras	8
Controle de jornada	7
Matriz de treinamentos	6
Horas de treinamento	5
Avaliação de desempenho	4
Banco de horas	4
Aderência aos treinamentos	2
Custo de desligamento	2
SLA do recrutamento e seleção	2
Avaliação de eficácia dos treinamentos	1
Custo com pessoal	1
Custo de contratação	1
Custo de folha	1
Evolução do headcount	1
Faturamento por Colaborador	1
Homem hora treinada	1
Percentual de desligamentos involuntários	1
Percentual de desligamentos voluntários	1
Remuneração variável	1
Tempo médio de empresa	1
Tempo médio de recrutamento	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.4.3 Frequência da citação de relevância dos indicadores disponíveis

Questionou-se sobre quais indicadores são considerados relevantes para análise e tomada de decisão. Os gestores destacaram os seguintes indicadores.

Tabela 8 – Relevância dos indicadores disponíveis

NOME INDICADOR	FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO DE RELEVÂNCIA
Turnover	13
Absenteísmo	12
Horas extras	7
Clima organizacional	6
Controle de jornada	5
Matriz de treinamentos	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.4.4 Frequência de pedido dos indicadores

Quanto à percepção dos gestores em relação à necessidade de indicadores para tomada de decisão está demonstrado na tabela abaixo. Cabe ressaltar que alguns indicadores estão mencionados na tabela 7 de título 'Mapeamento indicadores disponíveis', uma vez que não foi identificado uniformidade dos indicadores mapeados nessas organizações.

Tabela 9 – Frequência de pedido dos indicadores

NOME INDICADOR	FREQUÊNCIA DE SOLICITAÇÃO
Absenteísmo	7
Turnover	4
Índice de promoções	4
Horas de treinamento	3
SLA do recrutamento e seleção	3
Evolução headcount	2
Retenção de talentos	2
Horas extras	2
Performance e Desempenho	2
Efetivação após período de experiência	2
Faturamento / mão de obra	1
Cumprimento do limite de horas extras diárias	1
Qualificação da mão de obra	1
ROI de treinamentos	1
Produtividade no trabalho	1
Competitividade salarial	1
Avaliação de aprendizagem	1
Pesquisa de clima	1
Reclamações trabalhistas	1
Taxas de desligamento	1
Mapeamento comportamental das equipes	1
Qualidade de vida no trabalho	1
Custo com encargos	1
Controle de jornada	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Se comparado à tabela 7 ‘Mapeamento de indicadores disponíveis’ com a tabela 9 ‘Frequência de pedido dos indicadores’, nota-se que os dois primeiros no *ranking* se repetem, quais sejam: *absenteísmo* e *turnover*.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 Proposta de solução

O presente estudo foi realizado através de *benchmarking* com 9 (nove) empresas de distintos segmentos de atuação, no qual coletou-se 16 (dezesesseis) indicadores sendo utilizados pelos profissionais de recursos humanos na sua gestão. Essa diversidade demonstrou a amplitude de possibilidades de dados que podem ser monitorados para subsidiar tomadas de decisões e permitiu identificar as melhores práticas de indicadores de desempenho adotadas pelas áreas de recursos humanos.

De forma complementar, as pesquisas estruturadas realizadas com gestores de áreas operacionais e de apoio, ou seja, externas ao RH, demonstraram que tiveram um importante papel de validar a importância que estas informações de indicadores representam na rotina e tomada de decisão dos gestores das organizações e a relevância específica atribuída por eles a cada indicador, assim como, indicar que existem *gaps* ainda não atendidos segundo o olhar e necessidade deles.

A partir desse contexto geral de informações, foram analisados e selecionados 5 (cinco) principais indicadores de recursos humanos para estudo aprofundado e detalhamento de como implementar, mensurar e gerir para que aplicados ao segmento de transporte rodoviário de cargas contribuam para melhorar a performance das empresas.

Foram escolhidos indicadores levando em consideração a frequência de utilização nas empresas participantes do *benchmarking*, confrontada com a relevância apontada pelos gestores da pesquisa.

Assim, os indicadores representam uma solução que atenda a organização case e das demais empresas modelos da pesquisa de acordo com as suas necessidades, com a maturidade e cultura. Esses indicadores poderão ser aplicados em empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas de diferentes perfis, tanto quanto ao porte, tanto quanto ao nível de maturidade em relação ao uso de dados, como foi verificado na caracterização da análise do setor.

Para as empresas que estão no estágio de fundação, os indicadores permitirão o início de um processo de gestão de indicadores de performance. Já para aquelas que estão no estágio descritivo, permitirá a expansão, evolução e consolidação,

conforme apontado na pesquisa pelos gestores, de que existem oportunidades de melhorias.

Para que essas orientações de como implementar os indicadores sejam transmitidas aos público-alvo, a ferramenta escolhida foi o *e-book*.

Um livro eletrônico (conhecido também como e-book, ebook, livro digital) é uma publicação digital de texto e imagem, publicada ou com possibilidade de ser reproduzida em computadores ou outros aparelhos digitais (GARDINER e MUSTO, 2010).¹

Assim, Martins (2010) define que “um *e-book*, tal como o termo explica, é um livro digital, um documento formado por texto e imagens que pode ser lido não só em computadores, mas noutros aparelhos digitais tais como *lphones*, *PDA's*, *e-book readers 2*, etc.”.

Benício (2009) esclarece que:

Este termo está sendo utilizado para nomear o livro em formato eletrônico, podendo ser baixado via *internet* para o computador por meio de *download* e para o aparelho que permite a sua leitura fora do computador, possibilitando uma maneira mais simples de compor e disponibilizar um livro para o leitor (BENÍCIO, 2009).

Há algumas definições mais técnicas e complexas para *e-book* como mostram Earp e Kornis (2005): “uma grande coleção estruturada de *bits*, que podem ser transportados em *CD-ROM* ou outros meios de armazenamento ou pela rede e que se destinam a ser vistos em alguma combinação de *hardware* e *software*”.

Assim, diante da era da transformação digital que vivemos, o *e-book* representa uma maneira fácil e acessível de levar conhecimento ao público-alvo. É conteúdo na palma da mão, com consulta a qualquer momento. Ele será a ferramenta que permitirá rápida disseminação e compartilhamento, sem barreiras geográficas, podendo o usuário ter acesso por um simples *download*. Para atingir o público interno de gestores, o RH da empresa case poderá também fragmentar o *e-book* por indicador e utilizar como “pílula” do conhecimento.

O *e-book* também proporcionará fácil entendimento para o perfil de profissionais existentes nestas empresas. O objetivo é levar um material com uma

¹ “An electronic book (also e-book, ebook, digital book) is a text- and image-based publication in digital form produced on, published by, and readable on computers or other digital devices” (GARDINER and MUSTO, 2010).

linguagem direta e clara, ou seja, palatável a todos os gestores, mesmo aqueles que não são especialistas da área de recursos humanos.

Além disso, quando se compara o *e-book* ao tradicional livro na versão impressa, alternativa de busca de conhecimento muito utilizada pelos profissionais de RH, ele possui custo mais baixo de elaboração, publicação e reprodução. Já na disseminação e venda, podemos dizer que o *e-book* acaba sendo um recurso infinito, pois não existe risco de esgotamento de obra. Quanto ao modelo de atualização de versão, o *e-book* também se destaca, pois pode ser corrigido de maneira instantânea pelo autor (DZIEKANIAK, 2010).

Um ponto importante de ressaltar, é que o *e-book* permite uma disseminação direta e seletiva ao público interessado (DZIEKANIAK, 2010). Muitos *sites* de conteúdo ou até mesmo de empresas fornecedoras oferecem *e-books* gratuitos a partir de um pré-cadastro realizado pelo usuário, que se transforma em *lead* quente.

Da mesma forma, a empresa *case*, poderá disponibilizar em seu *site* institucional ou plataforma de recrutamento o material *e-book*, de forma a atrair e coletar *leads* de profissionais da área de recursos humanos ou executivos de negócios. E até mesmo, atrairá empresas interessadas no conteúdo, servindo como visibilidade para o RH da empresa *case* no segmento de atuação.

Resumidamente, Bottentuit Junior e Coutinho (2007) identificam as principais vantagens de um *e-book*:

- A facilidade para baixar os livros através da internet;
- Poder carregar uma série de livros em um único dispositivo;
- A edição e divulgação e o acesso aos livros digitais atingem uma esfera muito maior;
- Podem estar múltiplos utilizadores em simultâneo, consultando e manipulando a mesma obra;
- A busca de termos ou palavras é mais rápida e eficaz através dos métodos de busca dos dispositivos;
- Alguns exemplares permitem a interatividade e a utilização de recursos multimídia;
- Permitem a utilização de *links* para *sites* externos e consultas a materiais;
- Ajudam a fomentar o conhecimento livre na rede.

Por último, ainda podemos citar a contribuição com a sustentabilidade na redução de papel. De fato, para a criação de um livro físico, gasta-se uma série de recursos naturais como a destruição de árvores e florestas para a fabricação do papel.

Ao utilizar os *e-books*, milhares de árvores deixam de ser destruídas e o número de pessoas que partilham a mesma informação é consideravelmente maior (BOTTENTUIT JUNIOR E COUTINHO, 2007).

Analisando a realidade da empresa case e do setor de transporte rodoviário de cargas como um todo, o uso de dados no RH evoluiu, embora a passos lentos. Podemos dizer que ainda não é uma realidade e encontra barreiras no envolvimento de muitos profissionais. A própria história do setor mostra que a origem do RH não possui uma vertente de dados. As decisões são tomadas com base em percepções e experiências passadas dos gestores, ou seja, usam um estilo de liderança artística que é caracterizada quando as decisões são alicerçadas no empirismo ou na intuição, o que representa um grande risco. Parafraseando Marshall Goldsmith no título de seu livro, o que nos trouxe até aqui, não é o que nos levará adiante.

Por isso, a proposta do *e-book* também é uma provocação para que a área de recursos humanos possa iniciar um processo de introdução do uso de dados, com foco a melhorar seu desempenho e atuação tecnológica. Este é um caminho necessário para se percorrer. Quebrar o paradigma de que usar dados é transformar pessoas em números e tratá-las como contas matemáticas. O uso de dados não desumaniza o RH, ao contrário, conecta pessoas ao compreender cada indivíduo, suas necessidades e oportunidades de desenvolvimento.

O RH lida diariamente com uma infinidade de dados e informação, possui um raio-x de todos os colaboradores, melhor que qualquer outra área da empresa. A grande questão é organizar estes dados de forma sistemática e usá-los a seu favor para contribuir na gestão das pessoas através de decisões mais eficazes.

Para tanto é necessário criar um ambiente de mudança para que as pessoas acolham a proposta e estejam abertas para a disrupção. O *e-book* contempla além dos indicadores, dicas para a idealização da implantação:

- 1) Estabelecimento de metas.
- 2) Comunicação aos envolvidos, informando-os da mudança, com a criação de um grupo de estudo organizado em uma sequência de 5 (cinco) reuniões semanais para os gestores que irão trabalhar com os indicadores.

3) Comitê de reuniões de análise e apresentação de resultados. Isso possibilitará criar a cultura periódica de análise dos indicadores.

4) Análise histórica e correlacionada de indicadores.

Importante salientar que este *e-book* representa uma contribuição para o início de um longo e ilimitado processo de *people* analítica (*people analytics*) para a gestão estratégica de pessoas.

5.2 Análise de viabilidade

A análise de viabilidade é um estudo realizado antes do início de uma nova produção e tem o propósito de avaliar a eficácia de um novo serviço. O estudo utiliza de algumas análises para que a tomada de decisão seja feita da melhor forma possível, com todos os dados necessários sendo levados em conta.

Nesse contexto, indicadores de RH merecem destaque e estudos, por isso, foi identificado nesse estudo que a proposta de solução do projeto aplicativo oferece conceitos que podem contribuir com a elaboração e construção dos indicadores de recursos humanos e que sejam viáveis à empresa *case*. Será uma ferramenta que levará de maneira fácil e acessível as informações aos gestores visando a formação das lideranças para que elas tenham conhecimento em relação aos indicadores de gestão e suas performances.

Com o intuito de fortalecer a construção dos processos e das práticas empresariais e enxergando a importância das pessoas dentro das organizações, investir em ferramentas que auxiliam na gestão de recursos humanos é uma ação inteligente, com isso o risco da inviabilidade do projeto é baixo pois a cartilha do *e-book* tem uma finalidade educativa, podendo ser distribuída e estudada com facilidade pelos gestores.

Com isso, os gestores conseguem um auxílio que permitirá visualizar se as ações tomadas pelos departamentos estão realmente dando resultado, ou seja, trazendo um retorno positivo para a empresa.

Visto que nem todos os profissionais estão atualizados com todas as demandas do mercado e das tecnologias implantadas nas gestões de recursos humanos, fica mais evidente a importância do *e-book* para fundamentar as tomadas de decisões.

Com isso, os recursos financeiros para viabilizar o projeto serão baixos, pois contarão com momentos de reuniões e encontros com os colaboradores gestores,

para discutirem acerca da cartilha. O custo será calculado em cima dos 5 (cinco) encontros propostos, levando em conta o custo da hora de cada gestor e a quantidade de gestores a dedicarem a participação nesses momentos destinados a esse treinamento.

A proposta do projeto em estudo tem baixo custo, tendo investimento em tempo e dedicação dos profissionais de recursos humanos e das lideranças para análises dos dados e das informações sem necessidade inicial de um aporte financeiro para sua execução, pois o custo de um novo profissional de RH será inexistente pois o próprio RH da empresa case será o responsável pela implantação e condução do projeto.

5.3 Cronograma de implantação

Quadro 5 – Cronograma

		CRONOGRAMA																			
ATV	DESCRIÇÃO	DUR	DEP	AGO		SET															
				30	31	1	2	6	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22		
A	RESUMO EXECUTIVO	1	NA	■																	
B	BASE CONCEITUAL	1	A	■	■																
C	METODOLOGIA	2	B		■	■															
D	ANÁLISE DE SETOR	2	BC			■	■														
E	ANÁLISE GERAL	2	BC					■	■												
F	ANÁLISE DE VIABILIDADE	1	DE							■											
G	CONCLUSÃO	1	EF								■										
H	E-BOOK	4	G													■	■	■	■	■	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este projeto aplicativo apresentou a relevância dos dados de processos de recursos humanos estruturados em indicadores e como eles podem apoiar em tomadas de decisões assertivas e embasadas, contribuindo para o alcance de uma gestão de pessoas mais eficaz.

Na construção deste trabalho aprofundou-se na atuação estratégica de recursos humanos, nos processos de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento e gestão por competência. Constata-se que para todos os processos de recursos humanos dispõe-se de uma ampla base de dados, com potencial de estruturação em indicadores para gestão e acompanhamento de eficácia.

Em análise do setor e realidade das empresas pesquisadas, observa-se que o segmento do transporte e logística é marcado por uma gestão subjetiva baseada em conhecimento empírico e pouco uso de dados para análise e tomada de decisões estratégicas. Contudo, nota-se também uma crescente valorização e entendimento da necessidade de aprimoramento e evolução em relação a este tema.

O referencial teórico e a análise de mercado proporcionaram um embasamento adequado ao contexto do transporte rodoviário de cargas, possibilitando uma proposta de solução aderente ao contexto desse nicho de mercado e servindo como base para empresas que se encontram em contextos semelhantes e que desejam aprimorar sua gestão e decisão baseada em análise de dados. Também pode ser uma fonte de consulta para o meio acadêmico em futuras pesquisas correlacionadas ao tema.

Tem-se como resultado o *e-book* de Indicadores de Recursos Humanos, que poderá facilitar o processo de implementação e monitoramento. As pesquisas e *benchmarks* corroboram com a necessidade da proposta de solução, onde pode-se compartilhar indicadores usuais no mercado e seus referenciais para comparação.

Para uma atuação estratégica enquanto profissionais de recursos humanos, é necessário evoluir na gestão baseada em dados, através de sua estruturação, análise e capacidade de influência em todos os níveis organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **Coordenação e Avaliação Pós-Projeto Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Salvador: Reina Rodrigues, 2003.
- ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. **Manual do benchmarking**. 180 p.: il.; 21 cm. (Estudos da Pós-Graduação). Fortaleza: imprensa Universitária, 2015.
- ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N P (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENÍCIO, Christine Dantas; SILVA, Alzira Karla Araújo da. **Do livro impresso ao e-book: o paradigma do suporte na biblioteca eletrônica**. 2009.
- BOTTENTUIT JUNIOR, J. B.; COUTINHO, C. P. **A Problemática dos E-books: um contributo para o estado da arte. Memórias da 6ª Conferência Ibero-americana em Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 2, 106-111, 2007. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6717/1/book.pdf>>. Acesso em: 05 aug. 2022.
- CASTRO, Breno Antônio Rodrigue. **O RH ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**. 15 de fevereiro 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- CNT (2022). **Radar CNT do Transporte – PIB 2021**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/analises-transporte>>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- CUNHA, R. P. da. **RH & Você: no mundo dos negócios**. São Paulo: Baraúna, 2009.
- DAVEL, E. VERGARA S.C. **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva**, Editora Atlas, 2006.

EARP, F. S.; KORNIS, G. **A economia da cadeia produtiva do livro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2005.

FIGUEIREDO, Jaqueline Ferreira. **Como as áreas de RH do setor de energia conseguem demonstrar a sua contribuição nos resultados organizacionais**. 2022. Tese de Doutorado.

GARDINER, E., & Musto, R. G. (2010). **The Electronic Book**. In M. F. Suarez, & H. R. Woudhuysen, *The Oxford to the Book* (p. 164). Oxford: Oxford University Press.

JULIANO, Marcio de Cassio; SANTOS, Marília Maria de Oliveira; BREDDA, Cristiano de Almeida. – **Inovação em Aplicações de Pessoas** - Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A.,2017.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências** - 2 ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2011.

MADEIRA, Paulo (1999). **Benchmarking: a arte de copiar**. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)*. ISSN 0870-2241. Ano 32, nº 411, p. 364-367.

MANZATO, Antônio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico** /-15ed-São Paulo: Saraiva, 2016. 352p.

MARTINS, Daniela Borges et al. **Marketing Digital: criação de um e-book descomplicado para grupos de voluntariado**. 2010.

PAINEL CNT (2022). **Painel CNT do perfil das empresas do TRC**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/painel-empresarial>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

RADAR CNT (2022). **Radar CNT do Transporte – Caged**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/analises-transporte>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

RADAR CNT (2022). **Radar CNT do Transporte – PMS – abril 2022**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/analises-transporte>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

APÊNDICE A – Questionário entrevista com gestores

1- Qual o segmento de atuação da sua organização?

2- Quantos colaboradores têm na sua organização?

3- Quantos colaboradores estão sob sua gestão?

4- Quais os indicadores de recursos humanos que sua organização dispõe? Você tem acesso?

5- Os indicadores de recursos humanos de sua organização são estratificados por setor e turno?

6- Em quais situações os indicadores de recursos humanos são utilizados em sua organização ou por você diretamente?

7- Dentre os indicadores de recursos humanos que sua organização já possui, quais são importantes para sua gestão?

8- Quais os indicadores de recursos humanos que sua organização não possui e você considera que seriam importantes para sua gestão?

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

APÊNDICE B – Questionário *benchmarking*

1- Qual o segmento de atuação da sua organização?

2- Quantos colaboradores têm na sua organização?

3- Qual a estrutura de gestores no RH?

4- Qual diretoria o RH está subordinado?

5- Quais são os indicadores utilizados no RH em sua organização. Cite quantos forem necessários, seguindo o modelo*. Exemplo:

Marque um x no processo que se refere o indicador:

() Administração de Pessoal () Recrutamento e Seleção (x) Treinamento e Desenvolvimento
() Desempenho () Cargos e Salários () Outros, especifique:

Nome indicador: Homem/Hora Treinada

Para que serve: Medir quantas horas em média cada colaborador é treinado, com o objetivo de identificar se estamos treinando na quantidade média identificada como adequada para a empresa.

Como mensurar: Mensalmente verificamos a quantidade total de colaboradores ativos / pela quantidade total de horas de treinamento.

Qual a meta: 2h por pessoa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

APÊNDICE C – E-book: indicadores de RH

Indicadores de RH



1. Introdução

Entenda a importância dos indicadores de desempenho

2. Principais indicadores

Conheça os principais indicadores e sua forma de calcular

3. Dicas

Aprenda como facilitar o processo de implementação e monitoramento

4. Conclusão

Comece o trabalho

1. Introdução



Introdução

Os indicadores são métricas que permitem monitorar o desempenho para uma tomada de decisão com embasamento sólido, reduzindo margem de erro e possíveis riscos.

Na Gestão de Pessoas, esses indicadores possibilitam avaliar o desempenho dos profissionais, sob o aspecto do indivíduo ou da organização, em relação ao resultado esperado.

No atual contexto de um mercado cada vez mais competitivo, essa ferramenta se torna prioritária e essencial para uma gestão estratégica de pessoas, a fim de subsidiar decisões rápidas e eficazes e impulsionar o resultado organizacional.

Os profissionais do futuro certamente terão dados como o principal aliado na tomada de decisão e fator-chave de sucesso.

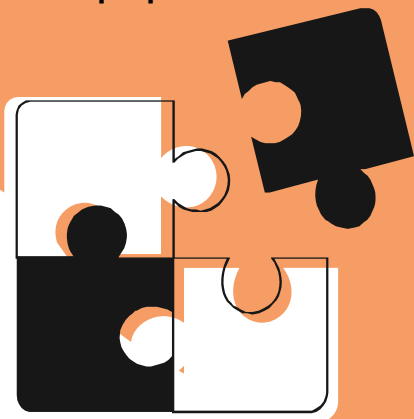


“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”

(William Edwards Deming)

Os benefícios que o uso de dados através de indicadores proporcionam são muitos, podendo citar:

- Eficiência e eficácia nos processos
- Análise preditiva para tomada de decisão gerencial
- Visibilidade e transparência das informações para os stakeholders
- Velocidade na análise de resultados
- Confiabilidade com a eliminação de subjetividade
- Mensuração de resultados e atingimento de metas
- Melhoria contínua dos processos
- Engajamento e desenvolvimento da equipe



Pensando nisso, este e-book foi desenvolvido para ser um guia orientativo aos gestores especialistas em recursos humanos ou das mais diversas áreas de negócio que queiram estruturar seus indicadores de desempenho. Boa leitura!

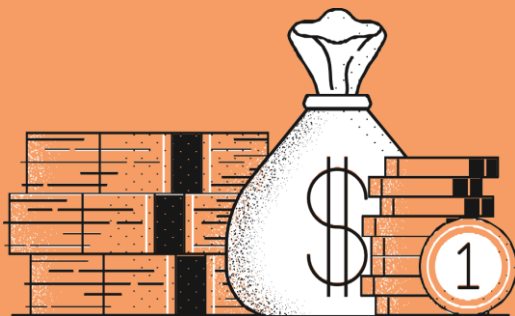


2. Principais indicadores



Principais indicadores

Os indicadores abordados são temas das pautas diárias dos gestores. É importante esclarecer que eles são referências e sugestões, porém cada organização precisa compreender sua realidade e entender os indicadores mais adequados às suas necessidades. Os indicadores precisam ter uma razão de existir, ou seja, devem estar interligados à estratégia empresarial e ser meios para se alcançarem os objetivos e metas.



Turnover

O Turnover representa a rotatividade de mão de obra na empresa. Isto é, revela qual é o percentual de demissões e contratações em um determinado período em relação ao total de colaboradores da empresa. Esse indicador também é conhecido como Taxa de rotatividade.


Existem dois tipos de turnover:

- **Voluntário:** é a demissão gerada por solicitação do colaborador, ou seja, é o colaborador que voluntariamente decide deixar a empresa.
- **Involuntário:** é a demissão ocorrida por decisão da empresa.

A análise do turnover de forma mais aprofundada atrelada aos motivos de desligamento pode gerar ações na busca de retenção dos colaboradores.

Cálculo do índice de Turnover

$$\text{Turnover} = \frac{\left[\begin{array}{c} \text{colaboradores} \\ \text{admitidos} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{colaboradores} \\ \text{demitidos} \end{array} \right]}{2} \times 100$$


[total de colaboradores]

Média anual Brasil: 82%

Índice anual recomendado: entre 5% e 10%



Absenteísmo

O índice de Absenteísmo representa o total de ausências dos colaboradores, seja por falta justificada ou não, atrasos e licenças médicas. Essa mensuração nos sinaliza os períodos de maiores ausências dos colaboradores e os impactos ocasionados pela falta do colaborador e baixa na produtividade.

Cálculo do Absenteísmo

$$\text{Absenteísmo} = \frac{\begin{array}{c} \text{[horas perdidas]} \\ \text{[horas totais]} \end{array}}{\text{[horas totais]}} \times 100$$

Média anual Brasil: Setor Serviços 5% e Setor Varejista de 7% a 10%

Índice anual recomendado: entre 3% e 4%

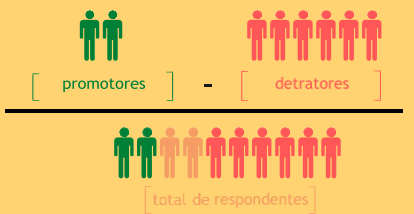
Clima organizacional (eNPS)

Este indicador representa o monitoramento da satisfação do colaborador. É mensurado através de uma pesquisa da percepção dos colaboradores em relação à empresa e classifica os colaboradores em detratores, neutros ou promotores. As perguntas são objetivas e variam de acordo com a necessidade e objetivo de cada organização.

A métrica varia de -100 a 100, sendo os respondentes classificados em detratores (notas entre 0 e 6), neutros (notas 7 e 8) e promotores (notas 9 e 10).

Este indicador é a base para cuidarmos da experiência do colaborador. É preciso colocar a satisfação dos colaboradores em primeiro lugar e primar pela retenção dos talentos. A satisfação e engajamento dos colaboradores irão refletir no desempenho e resultado financeiro da organização.

Cálculo do eNPS

$$\text{eNPS} = \frac{[\text{promotores}] - [\text{detratores}]}{[\text{total de respondentes}]} \times 100$$


Média Brasil: 52

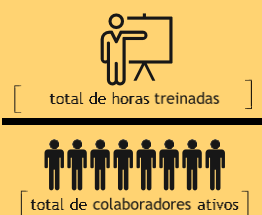
Índice recomendado: acima de 75



Hora-Homem Treinada

O HHT verifica quantas horas em média a empresa investiu de capacitação em cada colaborador. Este indicador está relacionando ao desenvolvimento dos colaboradores. Quanto maior o seu resultado, mais os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas atribuições, alavancando o crescimento da organização.

Cálculo do Hora-Homem Treinada

$$\text{Hora-Homem Treinada} = \frac{\begin{array}{c} \text{[total de horas treinadas]} \\ \text{[total de colaboradores ativos]} \end{array}}$$


Média anual Brasil: 19 horas

Índice anual recomendado: 100 horas

Tempo de fechamento de vaga

O indicador representa o tempo total dispendido na contratação de um colaborador. Importante definir o evento que marca o fechamento da vaga: feedback ao candidato, exame médico, registro no sistema ou primeiro dia de trabalho. Este acompanhamento permite um melhor dimensionamento da capacidade do time de Recrutamento e Seleção e planejamento do gestor solicitante da vaga.

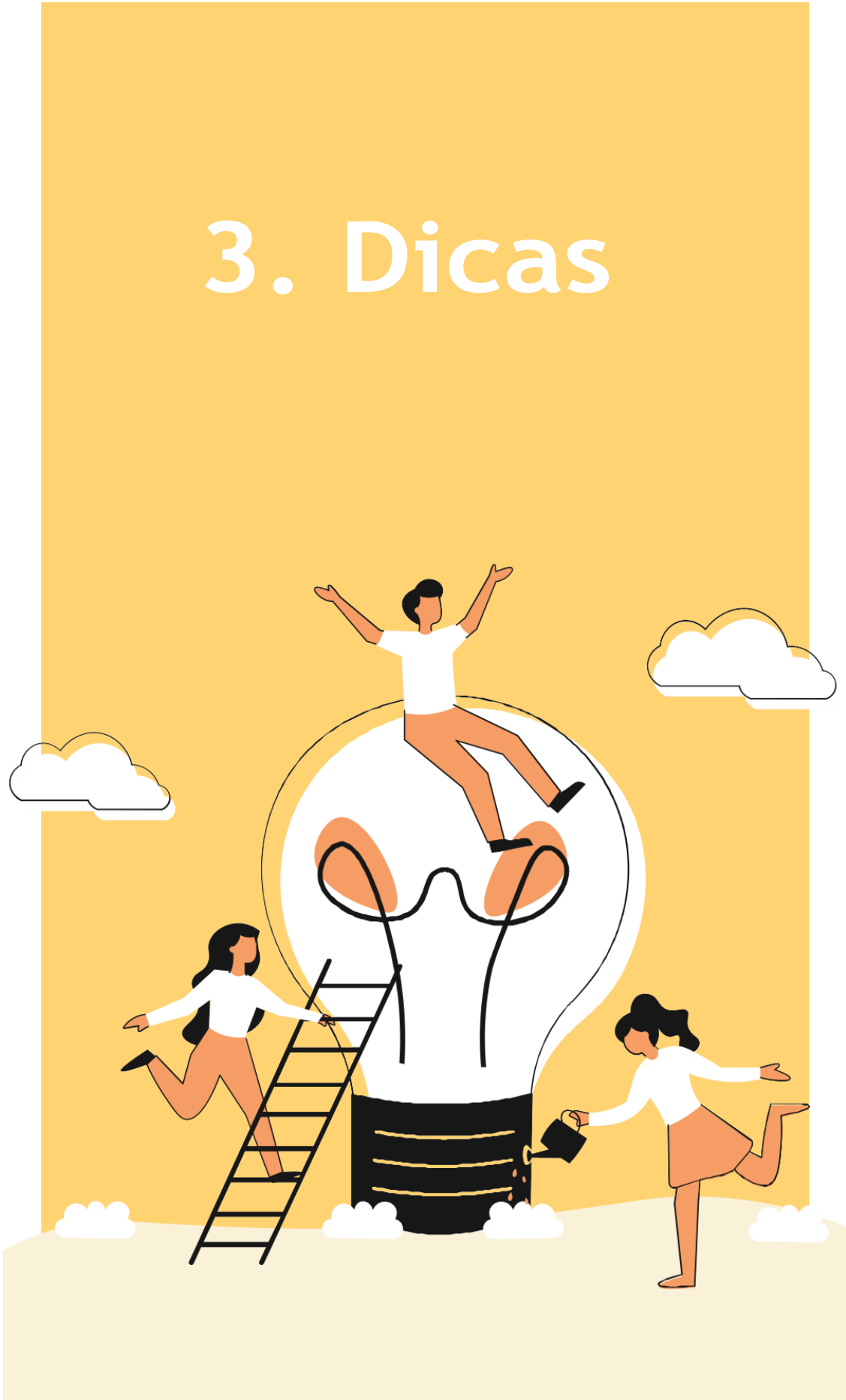
Cálculo do Tempo de fechamento de vaga

$$\text{SLA vaga} = \frac{\text{tempo total gasto para o fechamento da vaga}}{\text{número de vagas que estavam abertas}}$$


Média Brasil: 39,6 dias

Índice recomendado: 20 dias

3. Dicas



Dicas



Dica 1

Estabeleça metas para cada indicador. Estas metas devem estar baseadas baseada em resultados internos que se desejam alcançar, mas também serem compatíveis com parâmetros do mercado de atuação ou concorrentes, para que sua empresa alcance um posicionamento estratégico.



Dica 2

Toda mudança para ser bem implementada precisa ser comunicada e disseminada. Crie um Grupo de estudo com 5 encontros semanais entre os gestores para discussão do e-book e ideias de implementação.



Dica 3

Após o trabalho de estruturação, se inicia o passo mais importante de acompanhamento dos indicadores para verificar o que está atendendo ou o que precisa ser corrigido, e a partir daí estabelecer planos de ação. Esse gerenciamento deve ser contínuo e ter uma periodicidade de análise de resultado definida que permita agir rápido, recomendado pelo menos mensalmente. Crie um Comitê visando calibragem de metas, apresentação de resultados e compartilhamento das melhores práticas.



Dica 4

Analise os indicadores de forma histórica, numa linha do tempo, para compreender se houve evolução ou queda. Importante também estabelecer correlações entre os indicadores, para analisá-los não só de forma isolada, mas em conjunto, pois o resultado de um pode refletir no resultado de outro. Isso traz aprendizado.

4. Conclusão



Conclusão

Os profissionais de Gestão de Pessoas precisam se aproximar cada vez mais de uma gestão baseada em dados, entendendo que isso não impossibilita de trabalhar de forma humanizada. Os dados sozinhos não provocam nenhuma transformação. O segredo está em traduzir descobertas analíticas em percepções acionáveis para gerentes e colaboradores. As pessoas continuam sendo os agentes transformadores. Os indicadores são ferramentas estratégicas para direcionar o desempenho dos colaboradores no atingimento de resultados esperados.

Bom trabalho!

Autores



Anderson Souza
MVC Logística



Andréia Gandia
Expresso Nepomuceno



Luciana Rodrigues
Transpes - Logística que Transforma



Michelle Fernandes
Transrefer Transporte e Logística



Natane Morais
Patrus Transportes