



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PETRÓLEO**

**JONATHAN QUEIROZ PESSOA ALMEIDA**

**INDICADORES PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DASHBOARD**  
**PARA A INDÚSTRIA PETROLÍFERA**

**FORTALEZA**

**2016**

**JONATHAN QUEIROZ PESSOA ALMEIDA**

**INDICADORES PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DASHBOARD  
PARA A INDÚSTRIA PETROLÍFERA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Petróleo do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como parte dos pré-requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Petróleo.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

**FORTALEZA**

**2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências e Tecnologia

---

A448i

Almeida, Jonathan Queiroz Pessoa.

Indicadores para gestão de recursos humanos: *dashboard* para a indústria petrolífera. /  
Jonathan Queiroz Pessoa Almeida. – 2016.  
47 f. : il. ; color.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia,  
Departamento de Engenharia Química, Curso de Engenharia de Petróleo, Fortaleza, 2016.  
Orientação: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

1. Administração de pessoal. 2. Dashboards (Sistemas de informação gerencial). 3. Engenharia  
de Petróleo I. Título.

---

CDD 665.5092

JONATHAN QUEIROZ PESSOA ALMEIDA

INDICADORES PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DASHBOARD  
PARA A INDÚSTRIA PETROLÍFERA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Petróleo do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como parte dos pré-requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Petróleo.

Aprovado em 19/02/2016.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

  
Prof. Dr. Rodrigo Silveira Vieira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

  
Msc. Carolina Barbosa Veloso  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

*Aos meus pais,  
família e amigos.*

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria José, pelo seu companheirismo, atenção, apoio e amor manifestados a mim.

Ao meu pai, João Batista, por seus conselhos, amor e atenção demonstrados ao longo dessa jornada.

À minha tia, no qual tenho como uma mãe, Maria Édni, por ser um exemplo de pessoa com seus conselhos, atitudes e amor concedidos a mim.

Ao meu padrasto, no qual o tenho como um pai, Américo Carvalho, por ter sempre me ajudado em momentos difíceis com um sentimento paterno, além de apoio e amizade.

À minha prima Ingrid Queiroz pela sua paciência, proatividade e companheirismo.

Aos meus familiares que sempre estiveram presente ao meu lado.

Ao meu professor orientador, Marcos Albertin, pelo vasto conhecimento compartilhado e paciência.

Ao professor Rodrigo Silveira, pelos conhecimentos passados, assim como atenção cedida à eventos atrelados à jornada de graduação.

Ao grupo de pesquisa GPSA pelas oportunidades cedidas.

Ao professor Célio Loureiro por sua orientação em bolsas científicas atreladas ao GPSA.

Ao Laboratório de Combustíveis e Lubrificantes e seus membros pela oportunidade concedida.

Aos meus amigos de laboratório, Carolina Veloso, Ariane Rocha, Iury Silva, João Felipe, Thiago Taketaro e Luisa Helena pela amizade, confiança e conhecimento compartilhados.

À CAPES pela bolsa concedida para intercâmbio.

À Universidade do Colorado.

Aos meus amigos Yuri Cândido, Adriano Henrique, Thalles Souza, Evandro Queiroz, Lucas Rocha e Lucas Nobre pelo companheirismo demonstrado em Boulder, Colorado.

À Montana Tech da Universidade de Montana.

Ao DEC idiomas.

À *Society of Petroleum Engineers*.

Ao Grupo de Consultoria da UFC.

Ao Projeto Apóstolos da Saúde.

Ao meu amigo Rhayam Oliveira pelas vastas horas de estudo compartilhadas e companheirismo manifestados a mim.

Ao meu amigo Hedilberto Barros pelo companheirismo e conhecimento compartilhado.

Ao meu amigo Marley Vieira pela amizade.

À Asami Terada e Ikuto Katayama pela amizade e apoio.

Aos meus amigos de curso de Engenharia de Petróleo.

À Maria Wrobel e Deborah Lia pela confiança concedida a mim.

Ao meu amigo Bruno Bessa pelos conselhos dados.

À Universidade Federal do Ceará e seu corpo docente.

A todos aqueles que ajudaram, direta ou indiretamente, na contribuição para esse trabalho.

*“Faça o que é certo, não o que é fácil. ”*

*(Autor Desconhecido)*

## RESUMO

A importância da medição de indicadores traz grandes impactos na performance dentro de uma companhia, principalmente no âmbito dos Recursos Humanos. Mesmo pouco usado em uma abordagem geral, o uso de indicadores age como parte essencial das estratégias a serem tomadas. A busca por um modelo que trate de maneira específica, mensurável, factível e relevante que otimize processos é propriedade comum para alcance de uma boa saúde da gestão da organização. Deste modo, este trabalho objetivou a criação de um *dashboard* formado com indicadores para a gestão de Recursos Humanos aplicáveis à indústria petrolífera. Identificaram-se indicadores de desempenho utilizados por empresas de excelência e referenciados na literatura. Patamares de excelência baseados em modelos tratados por organizações, no que diz respeito ao prêmio nacional de qualidade, estão diretamente correlacionados com a indústria petrolífera. Padrões de repetição, assim como sua constante utilização nesses relatórios foram mensurados. Como resultado da pesquisa, elaborou-se um *dashboard* que atue com atualização em tempo real, com baixos custos de implantação e utilização de dados confiáveis. A ferramenta foi validada através de entrevista com gestor de uma empresa petrolífera. O entendimento de processos e sistemas utilizados levou a utilização do *dashboard* proposto como uma ferramenta de gestão.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; indicadores; excelência; *dashboard*; organização.

## **ABSTRACT**

The importance of measuring indicators has major impacts on a company's performance, especially over the Human Resources department. Even rarely used in a general approach, indicators act as an essential part of strategies implemented by a company. The search for a model that addresses a specific standard of excellence which is measurable, attainable and relevant, and that optimizes processes is properly required to achieving good results for the organization's management. Therefore, this study aimed to create a dashboard elaborated with indicators for Human Resources management for the oil industry. Performance indicators were identified by their use among companies of excellence that were referenced in the literature. Levels of excellence based on models sought by organizations regarding to the national quality award are directly correlated with the oil industry. Patterns of indicators based on their repetition as well as their constant use in reports were measured. Thus, as a result of the research, a dashboard was elaborated to act with real-time update with low deployment costs, and to be used with reliable data. The tool has been validated in an interview with a manager of an oil company. The understanding of processes and systems used led to the use of the dashboard proposed as a powerful management tool.

**Keywords:** Human Resources; indicators; excellence; dashboard; organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Método de pesquisa.....	4
Figura 2. Método de validação.....	4
Figura 3. Método para escolha dos indicadores.....	5
Figura 4. Método para a formulação do <i>dashboard</i> .....	5
Figura 5. Esquema ilustrativo de medição com base em indicadores.....	10
Figura 6. Segmentos gerais de Recursos Humanos.....	11
Figura 7. Sucesso Organizacional baseado em satisfação por estudo em indicadores.....	13
Figura 8. Indicadores usados pela CEMIG de acordo com a Fundação Nacional de Qualidade.....	18
Figura 9. Exemplo de programas de capacitação e desenvolvimento da Petroflex.....	20
Figura 10. Exemplo em gráfico de número de empregados para uma empresa fictícia.....	25
Figura 11. Exemplo em gráfico de absenteísmo total para uma empresa fictícia.....	26
Figura 12. Exemplo em gráfico de número de admitidos para uma empresa fictícia.....	27
Figura 13. Exemplo em gráfico para o número de desligamentos para uma empresa fictícia.....	28
Figura 14. Exemplo em gráfico para o <i>turnover</i> para uma empresa fictícia.....	29
Figura 15. Exemplo em gráfico para o salário médio por empregado para uma empresa fictícia.....	31
Figura 16. Exemplo em gráfico para o benefício médio por empregado para uma empresa fictícia.....	32
Figura 17. Exemplo em gráfico para a remuneração média por empregado para uma empresa fictícia.....	33
Figura 18. Exemplo em gráfico para do índice de empregados em eventos T&D para uma empresa fictícia.....	35
Figura 19. Tela inicial do <i>dashboard</i> proposto.....	41
Figura 20. Exemplo de tabela dinâmicas no <i>dashboard</i> .....	42

Figura 21. Exemplo de tabulação de componente no <i>dashboard</i> .....	42
Figura 22. Exemplo de indicador em tabela no <i>dashboard</i> .....	42
Figura 23. Exemplo de indicador de <i>headcount</i> preenchido em tabela no <i>dashboard</i> .....	43
.	43
Figura 24. Exemplo de <i>dashboard</i> em visão parcial de uma empresa fictícia.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores utilizados pela Suzano Papel e Celulose.....	23
Tabela 2. Indicadores utilizados pela Petrobras.....	23
Tabela 3. Indicadores utilizados pela Petroflex.....	24
Tabela 4. Indicadores utilizados pela CEMIG.....	24
Tabela 5. Ilustrativo de horas de treinamento e horas de treinamento por empregado para uma empresa fictícia no ano de 2015.....	34
Tabela 6. Diferentes modos operantes para cálculos de indicadores.....	37
Tabela 7. Indicadores Demográficos propostos.....	37
Tabela 8. Indicadores Financeiros propostos.....	38
Tabela 9. Indicadores Operacionais, de Processo ou Desempenho propostos.....	38
Tabela 10. Indicadores de Clima Organizacional & Balanço Social propostos.....	38

## SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO AO ESTUDO.....	1
2.0 METODOLOGIA.....	3
2.1 Delimitação do Trabalho.....	6
3.0 GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA.....	7
3.1 Motivação.....	7
3.2 Importância na Indústria do Petróleo.....	8
4.0 INTRODUÇÃO À INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS.....	10
5.0 DESEMPENHO E RUMO À EXCELÊNCIA.....	14
5.1 Sistemas de Trabalho.....	15
5.2 Capacitação e Desenvolvimento.....	18
5.3 Qualidade de Vida.....	20
6.0 INDICADORES E PADRÃO DE EXCELÊNCIA.....	22
6.1 Indicadores Demográficos.....	24
6.2 Indicadores Financeiros Relacionados à Pessoas.....	30
6.3 Indicadores Operacionais, de Processo ou de Desempenho.....	33
6.4 Indicadores de Clima Organizacional & Balanço Social.....	35
6.5 Indicadores Elaborados.....	36
7.0 <i>DASHBOARD</i> PARA GESTÃO DE EXCELÊNCIA.....	40
7.1 Validação – Lubnor.....	44
8.0 CONCLUSÃO.....	45
8.1 Sugestão para Estudos Futuros.....	46
9.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

## 1.0 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Mesmo no universo da gestão empresarial, o estudo acirrado de indicadores dentro do lado humano da companhia é pouco explorado para aqueles que habitam os Recursos Humanos (ASSIS, 2005).

A importância da medição traz grandes impactos na performance e na agregação de valor dentro de uma companhia. Mesmo pouco sabido entre os profissionais, nem sempre tão usado, o uso de indicadores age como parte essencial das estratégias a serem tomadas (HRONEC,1994).

A busca por um modelo que trate de maneira específica, mensurável, factível e relevante, dentro de um espaço de tempo que otimizem processos é propriedade comum para alcance de objetivos dentro de uma organização.

Dentre uma gama de métodos e padrões que visem ter uma definição clara quanto aspectos de objetividade, periodicidade, fonte de dados, pontos de medição, fórmula de cálculo e limitadores quanto a indicadores de Recursos Humanos, a avaliação dos níveis de eficiência e eficácia são de extrema importância para indústria de qualquer porte.

Definição de indicadores plausíveis que servirão de base para o direcionamento de esforços e recursos internos baseados na pesquisa exploratória mostram benefícios de como desdobra-los até o nível operacional de forma que o uso de um modelo sistêmico traga uma sintonia e faça com que o todo funcione de uma maneira integrada.

Com dados de estudos prévios, a margem do consultor e professor Adilson Gomes (1999) sugere a que seja explícito a visão, missão, clientes, produtos e serviços dentro de macroprocessos de captação desenvolvimento, manutenção e qualidade de vida. Para isso, indicadores podem ser visto em castas processuais, envolvendo operação, qualidade e estratégia. Já de acordo com o Instituto Sextante Brasil, um dos maiores institutos ligados à produção, áreas são delimitadas para estudo de indicadores, tais quais eficácia organizacional, estrutura de RH, remuneração, benefícios, absenteísmo e rotatividade, recrutamento e seleção, educação e aprendizagem, saúde ocupacional, relações trabalhistas e perfil da força de trabalho (BOOG,2001).

Familiarizar-se com os principais grupos de indicadores que regem a escala dos Recursos Humanos afim de adquirir conhecimento e padrões que injetados na indústria do petróleo tragam substanciais contribuições para análises particulares pode ser obtido pela pesquisa exploratória.

Em posterior, informações vindas de dentro da organização ganha atenção em relatos que atrela a presença de indicadores de Recursos Humanos e o poder da gestão de pessoas no lado financeiro nesse atual panorama de agregação de valor.

Por fim, o objetivo principal desse trabalho é formulação de um *dashboard* com dados de Recursos Humanos para a indústria petrolífera baseado um estudo prévio de indicadores de excelência.

## 2.0 METODOLOGIA

Existem várias razões para ser concretizado um estudo que se começa por uma pesquisa. Várias perguntas vêm à tona almejando uma gama de detalhes sobre o assunto para uma possível descoberta dos principais propósitos abordados (GIL,2008).

Quando se busca explorar o novo, estudar o meio em que se está presente, reunir maiores detalhes sobre o assunto com embasamentos que irão ajudar a definir o problema e sugerir hipóteses é necessário.

A pesquisa exploratória é justamente o que o anterior aborda. Familiarizar-se com o pouco explorado até o momento (SANTOS, s.n.t).

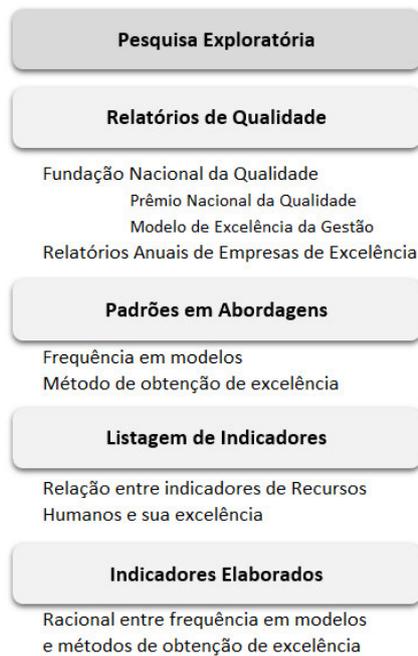
Por possuir esse cunho, artigos, livros ou uma obra em geral, englobando até pesquisas anteriormente feitas sobre o assunto, possuem um perfil de presença pontual com experiências práticas ou semelhanças que facilitarão de alguma maneira o estudo ou entendimento do que se espera em seguida (SANTOS, s.n.t).

A pesquisa exploratória se baseia em pesquisas secundárias em termos de revisão de métodos e dados que podem englobar discussões formais ou informais sobre o tema assim como entrevistas, grupos focais e estudos pilotos. Então, muitas das vezes, as informações coletadas se afinam para um caso em específico, sendo conectadas por uma abordagem em um estudo de caso (SANTOS, s.n.t).

Em termos de passos seguidos, visada a importância do setor de Recursos Humanos no desenvolver de estratégias que trazem sucesso para uma organização, indicadores que aparecem de maneira frequente, juntamente com os que indicam a eficácia em prêmios de qualidade e literaturas sobre o tema são sobressaídos diante uma gama de medições que podem ser feitas.

Baseando-se no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no âmbito de gestão de pessoas, a incidência de indicadores mais frequentes mostra um padrão que aliado com as literaturas de Assis (2005), Chiavenato (1997), Hronec (1994) e Caldeira (2013) geram uma análise pontual de dados levantados com a pesquisa exploratória. A figura 1 representa o método de pesquisa tomado.

**Figura 1. Método de pesquisa.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Esses indicadores formularam um *dashboard* que em entrevista com um funcionário da Petrobras Lubnor, acerca do entendimento de funcionamento e estruturação de indicadores de Recursos Humanos, serviram de validação para o trabalho exposto. Raciocínio esboçado na figura 2.

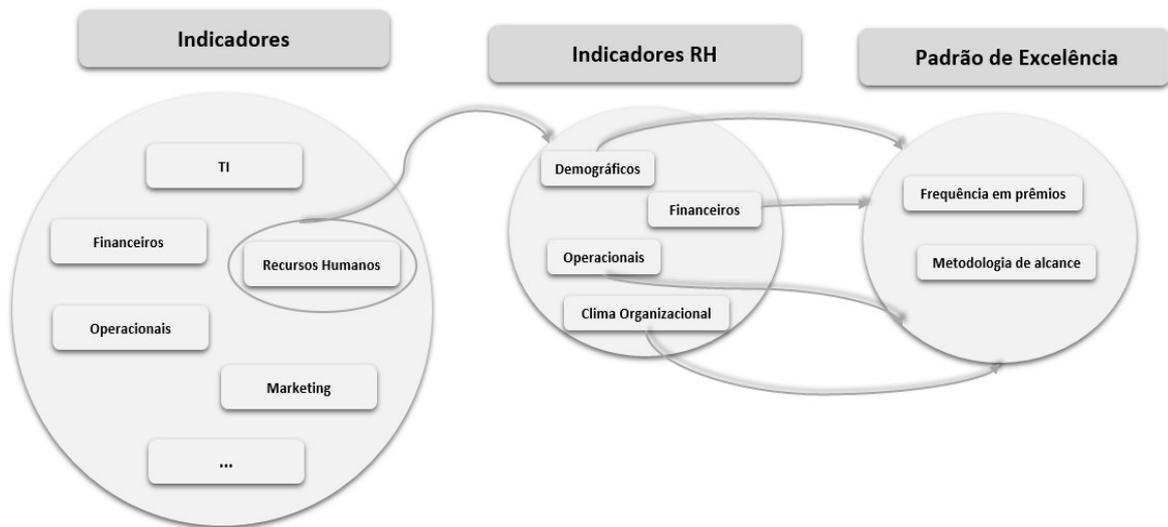
**Figura 2. Método de validação.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Quanto a uma visão global, as figuras 3 e 4 esboçam uma outra perspectiva do abordado.

Figura 3. Método para escolha dos indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4. Método para a formulação do *dashboard*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.1 Delimitação do Trabalho

O estudo do projeto mostra suas delimitações quanto:

- Empresas de pequeno e médio porte;
- Setor em específico, Recursos Humanos;
- Modo operante baseado em número restrito de companhias de excelência analisadas;
- Projeto não validado para outros setores a não ser o de petróleo.

Ao decorrer da formulação do *dashboard*, pode-se observar também:

- Apenas uma ferramenta do *office* foi utilizada;
- Dados não reais foram utilizados para ilustração.

### 3.0 GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

Esta secção aborda a importância do estudo de indicadores, principalmente dos referentes aos Recursos Humanos, na gestão de indústrias em geral com enfoque na indústria petrolífera.

#### 3.1 Motivação

A presença da gestão de pessoas impacta em uma série de atividades que trazem qualidade e desempenho nos resultados alcançados dentro de uma organização (MARTINS, 2014).

Independente do modelo de negócio, processos envolvem pessoas. Desde a negociação até a montagem de instrumentos automatizados e análises feitas. A dependência para manutenção e configuração de padrões desejados também exigem que a organização seja dependente intrinsecamente da qualidade do serviço que as mesmas oferecem.

Pessoas promovem liderança em cada organização. Estratégias são formuladas para atingir os objetivos em comum. Ideias surgem para transformar o medíocre em algo extraordinário (WARIGON, s.n.t).

De acordo com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, gestão de pessoas é tratado como um processo contínuo de cunho permanente e vital para o sobreviver do empreendimento (FNQ, CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA: INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2008).

Gerenciar os meios que circundam os pilares dos Recursos Humanos para que o processo geral de atrair, selecionar, recompensar, treinar e oferecer qualidade em um ambiente organizacional faz com que vários desafios, novos produtos e serviços apareçam.

Em suma, a gestão de pessoas é essencial para diversos setores da companhia no que se diz respeito às questões trabalhistas, mas também à realização de atividades estratégicas que proporcionalizarão os benefícios no alcance de objetivos.

Ajudar a organização a agregar valor, gerindo a produtividade, garantindo o comprometimento dos envolvidos em termos de qualidade, atribuindo equilíbrio entre as expectativas da companhia e colaboradores, desenvolvendo e retendo talentos em um ambiente saudável, geram uma mudança organizacional e são fatores que propiciam a gestão de pessoas.

### **3.2 Importância na Indústria do Petróleo**

Em 1993, com a transformação da exploração e produção de petróleo foi iniciado um modelo de gestão que propôs o desenvolvimento de um sistema contábil-gerencial por meio de indicadores financeiros, porém verificando-se a necessidade de outras visões de monitoramento e acompanhamentos a longo prazo (MARTIUS, 2001).

A busca por uma gama pontual de indicadores que realmente mostrassem um acompanhamento ótimo com uma ligação entre o planejado estrategicamente gerando uma consistência entre o resultado final a ser obtido para uma cobrança em unidades operacionais serviu de motivação para uma adequação de esforços nessa vertente.

Uma etapa posterior de desdobramentos e estudos de indicadores necessários para a indústria de E&P (*Exploration and Production*), com processos envolvendo planejamento à execução, alinhou-se para uma gestão de projetos de alto capital envolvido.

Desse fato, um modelo de gestão com base na medição de resultados foi estipulado contendo as matrizes e metas a serem cumpridas, assim como gastos operacionais e com pessoal (MARTIUS, 2001).

Por ser uma indústria que gera um valor extremamente alto de receita, assim como um número alto de salários e cargos presentes estruturados em uma grande quantidade de funcionários, a indústria do petróleo tende a se inclinar para o estudo de otimização na parte dos seus Recursos Humanos.

Em termos de números para uma empresa, de acordo com o relatório anual de 2014 da Petróleo Brasileiro S.A., mais de 80 (oitenta) mil funcionários estão ativos em

suas instalações, tendo movimentações em venda chegando a mais de 330 (trezentos e trinta) bilhões de reais (PETROBRAS, RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Então, trabalhar com pessoas em qualquer posição no nível organizacional com conhecimentos trocados envolvendo dinâmicas de pensamentos alinhados com altos valores e custos envolvidos são pontos que englobam a atmosfera E&P e estão estritamente ligados à gestão de pessoas baseados fortemente em KPIs (*Key Performance Indicators*).

#### 4.0 INTRODUÇÃO À INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Considerando o conjunto limitado de recursos materiais, financeiros, físicos, tecnológicos e humanos, a necessidade de medir por meio de indicadores para a definição de metas e aferição de objetivos alcançados é uma das principais metas das organizações.

Indicadores para validação de planos estratégicos e ações são necessários em empreendimentos de qualquer esfera; particular, governamental, sem fins lucrativos ou de qualquer porte (ASSIS, 2005).

Indicadores de gestão, portanto, possuem características de medir o próprio desempenho, comparar resultados, identificar pontos de melhoria e promover ações que remetem a mudança, o que gera um ciclo de melhores práticas (ASSIS, 2005). Fluxo ilustrativo de medição com base em indicadores exposto na figura 5.

Figura 5. Esquema ilustrativo de medição com base em indicadores.



Fonte: Adequado de Assis, 2005.

Para aqueles que participam de maneira a liderar, conduzir e implementar projetos no que tange os Recursos Humanos, indicadores podem ter usos desde a parte de atrair novos talentos até recompensa-los.

Pode-se notar uma segmentação em termos estruturais dentro de departamentos em uma organização a fim de facilitar e organizar as funções exercidas por toda e qualquer parte dentro da mesma.

Na área de Recursos Humanos não é diferente. Esses segmentos gerais são atrair, desenvolver, recompensar e manter o talento dentro de um ambiente positivo de trabalho (DEVRY BRASIL, APOSTILA DE TREINAMENTO, 2014). A figura 6 representa esses segmentos gerais de Recursos Humanos.

**Figura 6. Segmentos gerais de Recursos Humanos.**



**Fonte: Apostila de treinamento, DeVry Brasil, 2014.**

Atrair e selecionar estão atrelados ao cargo que exige uma série de requisitos e análises de descrições. Basicamente, deve existir uma combinação entre as qualificações e técnicas de seleção.

Desenvolvimento parte do princípio de contínua melhoria dentro de uma organização. Treinamentos e projetos oferecidos em busca da excelência operacional.

Recompensa representa a responsabilidade em cima de cargos, benefícios e estruturas organizacionais.

Todos esses segmentos unidos em prol de manter o colaborador e propiciá-lo uma atmosfera que atenda suas expectativas juntamente com os valores da companhia.

Tendo em vista esse ciclo que remete as atividades presentes no setor de Recursos Humanos, de acordo com o Caderno Rumo à Excelência: Pessoas da Fundação Nacional da Qualidade (2008), pode-se pensar em vertentes para essas análises que englobam:

- 1) Sistemas de Trabalho;
- 2) Capacitação e Desenvolvimento;
- 3) E Qualidade de Vida.

Essas vertentes mostram um caminho de como aliar a gestão à busca da excelência em termos de padrões medidos.

De acordo com Assis (2005), para cada segmento de Recursos Humanos, medições e acompanhamentos em termos de indicadores podem ser vistos como:

- 1) Demográficos – reúnem os aspectos quantitativos para compreensão do todo;
- 2) Financeiros Relacionados à Pessoas – expressos em moeda, estando presentes análises envolvendo um conjunto mais amplo de ações;
- 3) Operacionais, de Processos ou Desempenho – relatam o nível de eficiência e eficácia de processos;
- 4) Gestão do Clima Organizacional & Balanço – caracterizam o ambiente de trabalho.

Estas medições com base em uma gama de indicadores geram a análise de um padrão de excelência que aliado com boas práticas favorecem o planejamento estratégico e fortalecem os valores da organização em questão.

Estudos em indicadores nesses quesitos geram um sucesso organizacional, que pode ser avaliado em um produto final em uma análise que realmente traga sentido e rumo para o todo (CHIAVENATO, 1997). Fluxo abordado na figura 7.

**Figura 7. Sucesso Organizacional baseado em satisfação por estudo em indicadores.**



Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato, 1997, p.67.

## 5.0 DESEMPENHO E RUMO À EXCELÊNCIA

Para a Fundação Nacional da Qualidade, no seu Caderno Rumo à Excelência: Pessoas (2008):

A estruturação do *Critério Pessoas* está baseada principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste Critério estão baseados também nos fundamentos *Geração de Valor (Resultados)*, *Pensamento Sistêmico (Visão do todo)* e *Aprendizado Organizacional (melhoria contínua)*. A aplicação dos fundamentos *Geração de Valor e Aprendizado Organizacional* orienta a organização para a importância das formas de gerenciamento de desempenho, recompensa e remuneração como alavancadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, CADERNO RUMO À EXCELÊNCIA, 2008, p.5).

Para obtenção de práticas que envolvam planejamentos de gestão visando um grande proveito dos dados analisados, medidas que envolvam problemas e que sejam colocadas de maneira proativa, de cunho íntegro entre as partes envolvidas e que possam vir a definir melhorias no abordado são essenciais.

Para ilustração da aplicação de fundamentos que gerem valor baseados em resultados dentre um pensamento sistêmico que abranje a visão do todo para almejo do aprendizado organizacional provindo da melhoria contínua, contempla-se a estruturação dos passos tanto baseados em sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida dentro de parâmetros, quanto em amostras de indicadores que levaram determinadas organizações a obterem êxito e ganharem o prêmio de qualidade no critério pessoas.

Então, para o Programa de Excelência da Gestão, os resultados que podem ser avaliados como a seguir (FNQ, CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2015).

- Diagnóstico da maturidade da gestão perante um modelo referencial reconhecido internacionalmente;
- Capacitação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG);

- Visão sistêmica da organização;
- Foco nos resultados;
- Melhores índices econômico-financeiros;
- Maior cooperação interna;
- Compartilhamento de informações e aprendizado;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- Reconhecimento do mercado e da sociedade;
- Aumento da produtividade e competitividade;
- Fortalecer conceitos gerenciais por meio de casos de sucesso.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade em Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão (2015), as condições máximas de desenvolvimento, alinhadas com valores e princípios agregados, respeitando diversidade e ideias novas são reflexos nas organizações de condições altamente seguras e estáveis como forma de valorização de pessoas.

Os fundamentos do exposto servem para o rastreamento e obtenção de padrões a seguir:

- 1) Obtenção de padrões que tornam a organização um potencial ganhador do prêmio de qualidade;
- 2) Indicadores e passos utilizados por organizações que conseguiram esse mesmo prêmio;
- 3) Enquadramento de indicadores que se repetem em prêmios de qualidade, assim como sua utilização em relatórios em anos seguintes.

### **5.1 Sistemas de Trabalho**

De acordo com Chiavenato (1997), a condição para o funcionamento das atividades em uma organização parte da interação entre pessoas, nas quais podem ser descritas como:

- 1) Interações individuais;
- 2) Interações entre indivíduos e organização;
- 3) Interações entre a organização e outras organizações;
- 4) Interações entre a organização e seu ambiente total.

Já que esta estrutura organizacional envolve pessoas e processos para obtenção de resultados, o que gera a interpretação da importância do trabalho individual e em equipe até mesmo fora do seu próprio radar organizacional, estruturas bem planejadas para devidas respostas ao encaminhamento de demandas são requeridas. Este passo pode estar introduzido em sistemas de trabalho.

As relações que envolvem os requisitos organizacionais para ocorrência de um trabalho individual ou coletivo sobre cargos almejados estão ligadas à organização de trabalho.

A estrutura organizacional vem sendo ressaltada no campo de remuneração e benefícios e alguns conceitos para tal são sobressalentes.

Primeiramente, ao ser atrelado a uma política de cargos que de certa maneira está ligada a determinadas funções, o entendimento prévio dessas premissas é fundamental.

Cargo relata a posição hierárquica dentro da organização. Já a função é plausível a cada cargo exposto. Na linguagem cotidiana, pode-se notar a utilização de função quando se fala de contagem de cabeça, mas para o mesmo cargo, o equivalente das funções seria salientado.

Para isso, uma descrição de função pode servir de parâmetro, sendo esta formada com até duas linhas, sendo proposta de maneira objetiva (FNQ, CADERNO RUMO À EXCELÊNCIA: PESSOAS, 2008).

Aliado com essa política, ainda de acordo com o Caderno Rumo à Excelência (2008) a organização da estrutura de cargos visando a excelência deve promover que:

- Exista uma resposta rápida por parte dos funcionários e, conseqüentemente, da própria organização;
- Seja propícia uma iniciativa para seus funcionários e, estes, têm e praticam a iniciativa;
- Exista uma permissão que os funcionários sejam criativos, e os funcionários são criativos ou usam a sua criatividade;
- Exista uma inovação, e não, apenas, terem os funcionários a se limitem a desempenhar as responsabilidades das suas respectivas funções;

- A colaboração uns com os outros, e incentivo ao trabalho em equipe e a gestão participativa;
- Ela dispõe de canais de comunicação ou meios que asseguram uma comunicação eficaz entre os funcionários e a própria organização.

Observando o lado do recrutamento e seleção, que está correlato a escolha de pessoas para ocupação de locais-chaves na organização, uma das premissas importantes é assegurar o cumprimento dessa função estabelecida, seguido pelo padrão hierárquico que estão regidos com as autoridades e obrigações.

Nesse quesito, a avaliação de desempenho, gerada posteriormente deve ser efetuada no âmbito individual e coletivo, checando essas práticas, estimulando novos resultados otimizados, além do desenvolvimento pessoal.

Práticas de recrutamento e seleção são baseadas em requisitos e estudos de perfil comportamental para fechamento de uma determinada vaga. De acordo com o Prêmio Mineiro de Qualidade, 2005, a empresa CEMIG Distribuição, que foi vencedora, estabelece métodos e padrões bem asseverativos sobre o processo de recrutamento e seleção.

A partir desse ponto, a integração do novo membro da organização se faz presente sendo uma introdução e interação ao novo ambiente de trabalho exposto. O programa de integração deve conter assuntos desde o histórico da organização até os benefícios que oferece.

Políticas de remuneração e benefícios devem salientar o reconhecimento do valor gerado e servir de incentivo para melhores serviços prestados futuramente.

Como exemplo de prática de remuneração, mesmo com a presença do salário base, são sugeridos programas de bônus, participação de lucros e premiações internas como mostra a figura 8.

Figura 8. Indicadores usados pela CEMIG de acordo com a Fundação Nacional de Qualidade.

	Indicadores de participação nos Resultados	Impactos
Coletivos	Indicadores de atendimento à sociedade	Melhoria no atendimento, e consequentemente na imagem da Empresa.
	Indicador de faturamento de energia	Diminuição das perdas comerciais. Ex.: Fraudes em medidores de energia.
	Qualidade do produto	Melhoria dos indicadores de continuidade no fornecimento de energia. Ex.: DEC, FEC.
	Segurança no trabalho	Diminuição de acidentes com pessoal próprio e com empreiteiras.
Individuais	Assiduidade do empregado	Diminuição do absenteísmo
	Resultado definidor do valor a ser distribuído (ROC)	Maior remuneração aos acionistas

Fonte: Retirado do Caderno à Excelência (FNQ), Pessoas, 2008, p.12. Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005.

## 5.2 Capacitação e Desenvolvimento

“Capacitar uma pessoa da força de trabalho da organização é prepará-la para desempenhar a função para qual é responsável” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, CADERNO RUMO À EXCELÊNCIA, 2008, p.13).

Para o desempenho das funções relativas a uma força de trabalho que contribua de maneira eficiente e eficaz para o desenvolvimento de uma organização, programas de capacitação e desenvolvimento, baseados em diferentes programas de treinamentos é uma virtude que promove êxito nesse ponto.

Esta linha de raciocínio promove um ambiente favorável para habilidades serem desenvolvidas e promoções de colaboradores para cargos com funções em níveis hierárquicos mais altos.

Para melhor rastreio de programas que devem ser abordados entre recursos e desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho, abordada já no sistema de

trabalho organizacional, auxilia a elaboração de uma gama de expectativas que pode ser levantada para atingimento do ótimo em questão.

O atingimento de metas cotidianas pode ser também avaliado pelo gestor ou líder direto e o respectivo responsável pela ação. A Fundação Nacional da Qualidade sugere que uma participação ativa entre os membros das equipes tenha atenção e pró-atividade em termos de participação quanto necessidades de capacitação e desenvolvimento.

Planos de ação que representem as práticas sobre ações estratégicas com o intuito de uma possibilidade de capacitação e obtenção de pontos a desenvolver são requeridos por mediadores diretos por sua importância nas práticas adotadas.

Contando com estes programas, saber o quão eficaz os mesmo estão sendo elaborados e cumpridos segue uma determinada linha de objetivos, nos quais são salientados pela Fundação Nacional da Qualidade como:

- 1) A necessidade que foi identificada para capacitação e desenvolvimento foi suprida;
- 2) As estratégias organizacionais são contempladas, gerando êxito por esses processos;
- 3) Desempenhos de funções dos colaboradores sejam salientados e bem elaborados;
- 4) Haja ambiente favorável a promoções dos colaboradores envolvidos.

Pode ainda haver exigências peculiares para a organização em questão.

Um exemplo de programas de capacitação pode ser observado com a Petroflex, ganhadora do Prêmio de Qualidade de 2006 na figura 9.

**Figura 9. Exemplo de programas de capacitação e desenvolvimento da Petroflex.**

Programa	Objetivo
Programa de aperfeiçoamento e atualização profissional (renovado anualmente)	É composto pelos treinamentos que visam suprir ou reciclar os conhecimentos e habilidades relacionadas especificamente à função. Contemplam, por exemplo, os cursos técnicos, seminários, congressos, visitas técnicas.
Programa de formação para Técnicos de Sistemas Industriais (realizado sempre que novos técnicos são promovidos ou admitidos)	Destinado à capacitação de novos profissionais de nível médio visando a operação da planta industrial.
Programa de Desenvolvimento (renovado anualmente)	Contempla os programas de desenvolvimento que visam contribuir para o planejamento estratégico, os cursos de idiomas, MBA's e cursos de pós-graduação.
Programa de Integração e Treinamento básico no sistema de gestão (realizados semanalmente)	Voltado para a integração do novo funcionário com o objetivo de conhecer melhor a Empresa e o seu sistema de gestão (qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional).
Treinamento on-the-job (realizados sempre que necessários, a critério do gestor da área)	Voltado para o treinamento em procedimentos e instruções de trabalho.

**Fonte: Retirado do Caderno à Excelência (FNQ), Pessoas, 2008, p.14. Relatório de Gestão, Petroflex.**

Treinamentos como os abordados acima podem ser adotados em diferentes níveis dentro da estrutura organizacional, englobando diferentes funções com o mesmo objetivo. Dentre os quais, pode-se citar desde treinamentos corporativos e setoriais, até os técnicos e relacionais.

Logo após qualquer processo de capacitação, avaliações de reações são obtidas, podendo essas ser observadas no êxito de metas por gestores imediatos.

### 5.3 Qualidade de Vida

Saúde, segurança, bem-estar e promoção de um clima organizacional que promova criatividade, inovação e excelência no desempenho são fundamentos que facilitam a geração de valor dentro da organização assim como a retenção de talentos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, CADERNO RUMO À EXCELÊNCIA, 2008).

Para tal, identificar perigos e riscos relacionados com a saúde ocupacional, assim como fatores que afetam o bem-estar, satisfação e motivação das pessoas devem ser almejados para contribuição de medidas que sirvam como tratamento para existência de uma melhoria da qualidade de vida das pessoas até mesmo fora do ambiente organizacional.

Medidas propostas pelo Caderno à Excelência, Pessoas (2008) mostram programas que viabilizam esses fatores, e que abrangem riscos perceptíveis no ambiente de trabalho, além daquelas relacionados à saúde, aos equipamentos de proteção individual, à segurança e à ergonomia.

Motivação para com o colaborador partem dessa condição de bem-estar e esses fatores devidamente tratados asseguram a qualidade dentro da força de trabalho.

Ações de melhoria podem ser implantadas envolvendo desde parcerias e convênios com outras organizações provedoras de saúde, além de ações de peculiaridade referida a sua determinada posição no mercado.

Com a utilização de programas e melhorias pontuais no serviço oferecido, avaliações de satisfação possuem sua importância, podendo ser representadas por questões objetivas de cunho analítico com o intuito de medir o nível de satisfação dos funcionários com o as políticas adotadas nesse conjunto (FNQ, CADERNO RUMO À EXCELÊNCIA: PESSOAS, 2008).

## 6.0 INDICADORES E PADRÃO DE EXCELÊNCIA

Para a objetivação de padrões que destaquem a forma de selecionar e integrar as pessoas nas funções que venham a assumir, além de avaliar seus desempenhos, citando as principais iniciativas de capacitação para formação de líderes, com a geração de um ambiente que vise o bem-estar e satisfação das pessoas, as organizações em seus relatórios frisam a utilização de indicadores (*KPIs - Key Performance Indicators*) para demonstrativo de padrões de excelência alcançados.

Essa virtude se dá por Caldeira (2012, p.16) quando se estima quinze características de um bom indicador:

- Pertinência dos indicadores para a gestão;
- Credibilidade do resultado;
- Esforço aceitável para o apuramento de resultado;
- Simplicidade e interpretação;
- Simplicidade no algoritmo de cálculo;
- Fonte de dados dentro de “casa”;
- Cálculo automático;
- Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia;
- Alinhado com a frequência de monitorização;
- Possibilidade de calcular em momentos extraordinários;
- Protegido de efeitos externos;
- Não gera efeitos perversos;
- Possibilidade de *benchmarking*;
- Atualizado;
- Possibilidade de ter uma meta.

Entender que para cada indicador ressalta uma característica que leva a organização de modelos de gestão que auxiliam seu alcance ao modelo de excelência, uma rotina atrelada a periodicidade, pontos de medição, fórmula de cálculo e limitadores é requerida.

Com base no referido, para as organizações já ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade: Suzano, Petrobras, Petroflex e CEMIG como padrão de qualidade pela

Fundação Nacional da Qualidade, indicadores podem ser tomados para uma abordagem de indicadores elaborados baseados em seus perfis de excelência.

Observando os relatórios de sustentabilidade da Suzano Papel e Celulose nos anos de 2010, 2012 e 2014, os indicadores gerados por suas políticas podem ser visualizados na tabela abaixo na tabela 1.

**Tabela 1. Indicadores utilizados pela Suzano Papel e Celulose.**

Organização	Indicador	Modo Operante
Suzano Papel e Celulose	Headcount	Região Gênero Contrato de Trabalho Faixa Etária Gestão da Diversidade
	Admissões	Região
	Demissões	Região
	Turnover (Rotatividade)	Região
	Treinados e Horas de Treinamento	Código de Conduta Direitos Humanos
	Remuneração Direta	Total
	Benefícios	Total
	Taxa de Absenteísmo	Total

Fonte: Adaptado de relatórios de sustentabilidade Suzano Papel e Celulose, 2010,2012 e 2014.

Com o mesmo intuito, observa-se os indicadores representativos da Petrobras em 2012 e 2013 nos seus relatórios, na tabela 2.

**Tabela 2. Indicadores utilizados pela Petrobras.**

Organização	Indicador	Modo Operante
Petrobras	Headcount	Região Gênero Nível de Cargo Faixa Etária Gestão da Diversidade Total
	Pesquisa de Ambiência Organizacional	Índice de Satisfação de Empregados Nível de Comprometimento com a Empresa Nível de Comprometimento em Responsabilidade
	Investimento em Treinamentos	Total
	Turnover (Rotatividade)	Gênero Faixa Etária Região Total
	Treinados e Horas de Treinamento	Responsabilidade Social Curso de Contínua Formação Total
	Remuneração Direta	Proporção do Menor Salário sobre o Salário Mínimo
	Benefícios	Total
	Taxa de Absenteísmo	Total

Fonte: Adaptado de relatórios de sustentabilidade Petrobras, 2012 e 2013.

Já para a Petroflex em seu relatório anual de 2000, os indicadores atrelados a gestão de pessoas seguem abaixo, na tabela 3.

**Tabela 3. Indicadores utilizados pela Petroflex.**

Organização	Indicador	Modo Operante
Petroflex	Headcount	Gênero Total
	Pesquisa de Ambiência Organizacional	Índice de Satisfação de Empregados
	Turnover (Rotatividade)	Total
	Treinados e Horas de Treinamento	Total
	Remuneração Direta	Total
	Benefícios	Total

Fonte: Adaptado de Petroflex em seu relatório anual, 2000.

Para CEMIG os indicadores mostrados abaixo são os abordados na tabela 4 em 2005.

**Tabela 4. Indicadores utilizados pela CEMIG.**

Organização	Indicador	Modo Operante
CEMIG	Headcount	Empresa Total
	Pesquisa de Ambiência Organizacional	Índice de Satisfação de Empregados
	Admissão	Total
	Desligamento	Total
	Turnover (Rotatividade)	Total
	Treinados e Horas de Treinamento	Programa de Reciclagem Total
	Remuneração Direta	Proporção do Menor Salário sobre o Salário Mínimo
	Benefícios	Total

Fonte: Adaptado de CEMIG relatório de administração, 2005.

## 6.1 Indicadores Demográficos

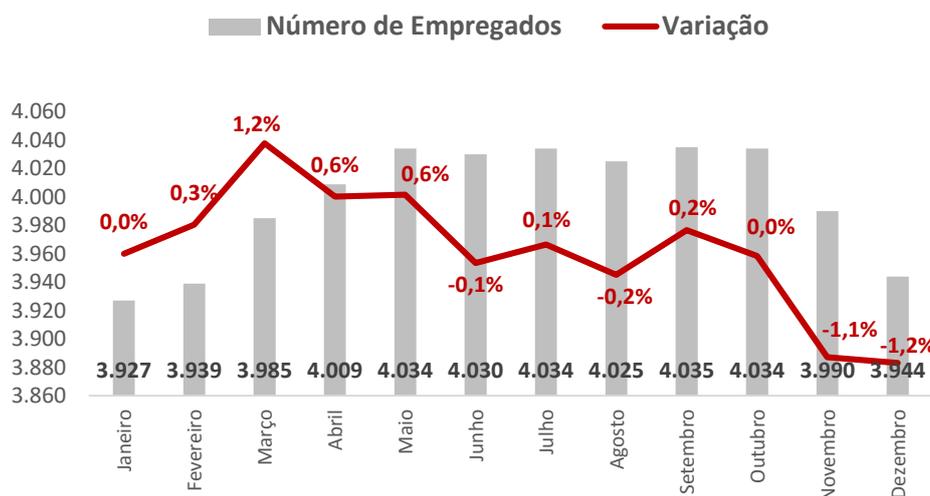
“Os indicadores demográficos têm como objetivo ajudar na compreensão da força de trabalho ou do capital humano disponível [...]” (ASSIS, 2005). A força de trabalho baseada então em termos de quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e formação dos recursos humanos.

Como ilustrações desses indicadores, partindo de Jorge Caldeira (2012) e Marcelino Tadeu de Assis (2005):

**Número de empregados (ou *headcount*):** corresponde ao número de colaboradores presentes na organização.

A figura 10 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

Figura 10. Exemplo em gráfico de número de empregados para uma empresa fictícia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse indicador facilita a percepção da variação do número de colaboradores presentes na organização. Pode ainda ser representativo para análises mais restritas e afinadas para setores ou áreas em específico.

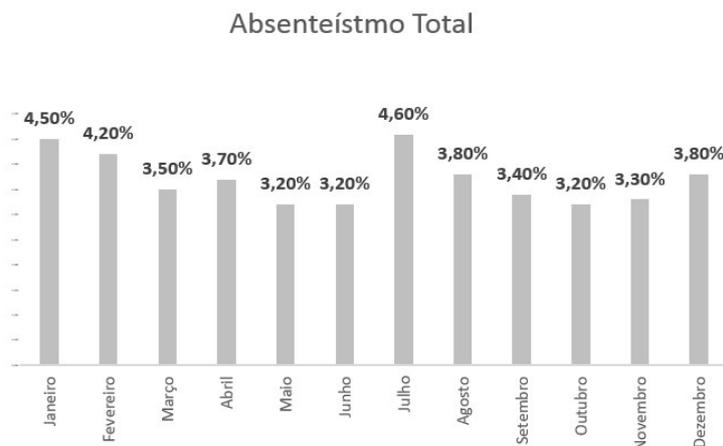
**Absenteísmo total:** designa as faltas ou ausências de colaboradores para com o seu posto de trabalho.

Dado por:

$$\text{Absenteísmo total} = \frac{\text{Número de horas em ausência no trabalho}}{\text{Número de horas potenciais em trabalho}} \quad \text{Eq.(1)}$$

A figura 11 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

Figura 11. Exemplo em gráfico de absenteísmo total para uma empresa fictícia.



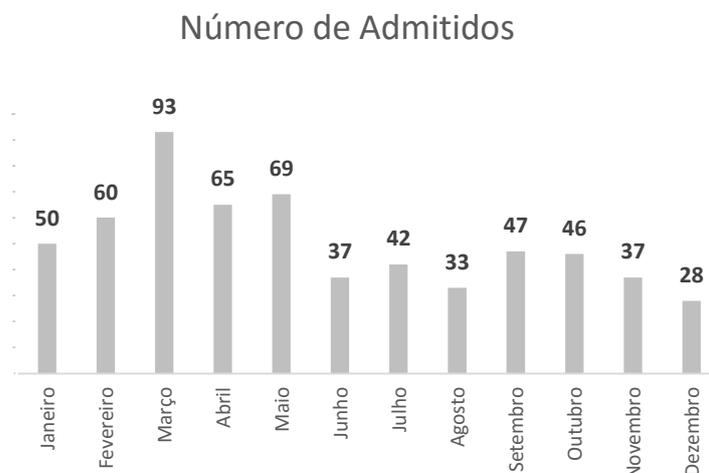
Fonte: Elaborado pelo autor.

O absenteísmo pode afetar a produção em questão relativa ao desenvolver de atividades pelos colaboradores. O nível de satisfação dos empregados pode estar ligado diretamente com esse indicador, visto que o nível de motivação está ligado ao clima organizacional e a produtividade alcançada. Um exemplo para isso seria relacionado a uma má relação direta com o superior hierárquico.

**Número de admitidos:** representa a quantidade de colaboradores que foram admitidos em determinado período.

A figura 12 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

Figura 12. Exemplo em gráfico de número de admitidos para uma empresa fictícia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

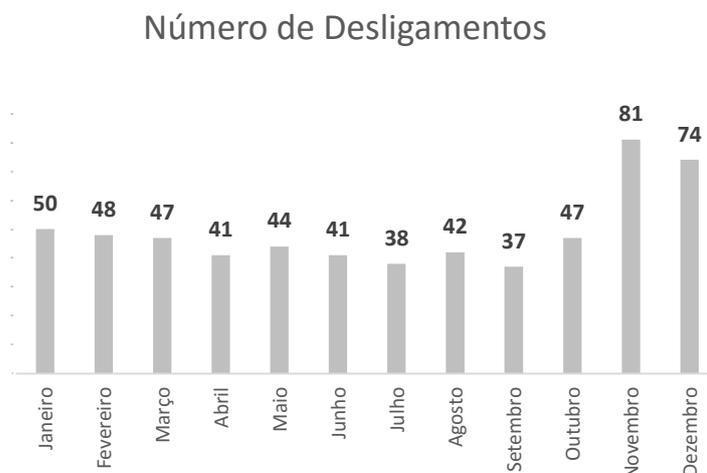
Esse indicador relata o índice de entrada (ou admitidos) que corresponde a termos percentuais em variação para os dados de *headcount*. Pode-se observar essa variação no gráfico em alguns meses subsequentes para o apresentado anteriormente em número de empregados.

Essa variação está correlata ao *turnover* ou taxa de rotatividade e pode estar atrelado a políticas internas de excelência em recrutamento ou até mesmo representativo de crescimento da organização em processos.

**Número de desligamentos:** corresponde a quantidade de colaboradores que foram desligados em determinado período.

A figura 13 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

Figura 13. Exemplo em gráfico para o número de desligamentos para uma empresa fictícia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como os dados de número de admitidos, esse indicador está atrelado ao índice de saída (ou de desligamento) em termos de variação percentual no *headcount*.

Esse número é um precursor fundamental para o cálculo do *turnover*, representando também políticas de excelência no recrutamento.

**Turnover (ou taxa de rotatividade):** designa a flutuação em termos de rotatividade no quadro de funcionários em termos percentuais.

Existem algumas maneiras de cálculo que podem ser atreladas a essa definição, sendo, porém, facilmente obtida pela média entre número de admissões e números de desligamentos em um determinado período da seguinte maneira como explicitado por Assis (2005):

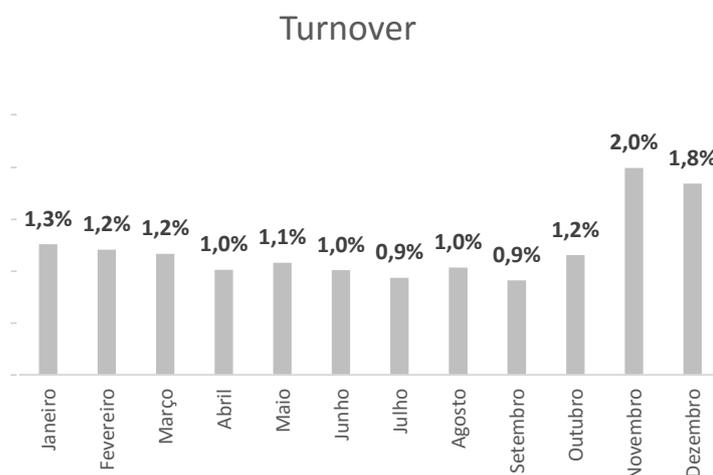
$$\text{Turnover} = \frac{\text{Número de Admitidos} + \text{Número de Desligamentos}}{2} \quad \text{Eq.(2)}$$

Um outro exemplo retirado da apostila de treinamento da DeVry Brasil, pode ser obtido como:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Número de Desligamentos}}{\text{Headcount} + \text{Número de Desligamentos}} \quad \text{Eq.(3)}$$

A figura 14 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

**Figura 14. Exemplo em gráfico para o turnover para uma empresa fictícia.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Sendo um dos indicadores mais vistos dentre o setor de Recursos Humanos, o *turnover* pode ser representado como anteriormente em termos globais ou até por grupos específicos de estudo, tais quais: faixa etária, sexo, tempo de casa e período de experiência.

Duas grandes vertentes podem ser observadas quando se trata desse tipo de indicador: voluntário e involuntário. Trata-se de voluntário aquela que a medida de desligamento partiu do colaborador, tendo então impacto negativo em processos operacionais, por perda de um talento dentro da organização. Já aquele que se refere ao involuntário pode ser entendido como ação de desligamento partindo do empregador, dessa maneira, entende-se que os serviços prestados pelo colaborador passaram por uma mudança em termos desfavoráveis (DEVRY BRASIL, APOSTILA DE TREINAMENTO, 2014).

Observando essas definições e abordagens do *turnover*, é visto que o seu número como flutuação deve ser observado nas duas vertentes, crescimento e decréscimo. Para a primeira, observa-se que o número de desligamentos está aumentando, o que relatam uma possível falta de eficiência dentro do recrutamento e seleção para com as vagas

preenchidas, afetado também por políticas que levam a um impacto dentro dos valores da organização. Já para a segunda, nem sempre se tende a imaginar que o *turnover* em termos mínimos quase nulo seja eficiente. Existir uma rotação dentro da mão de obra, gera um ambiente propício a presença de novos talentos, assim como observação da qualidade dos processos envolvidos (DEVRY BRASIL, APOSTILA DE TREINAMENTO, 2014).

## 6.2 Indicadores Financeiros Relacionados à Pessoas

Quando atrelados aos investimentos em termos de moeda, os indicadores presentes em Recursos Humanos podem ser tratados como parte de um grupo no qual se pode referir a indicadores financeiros.

Como ilustrações desses indicadores, partindo de Caldeira (2012) e Assis (2005):

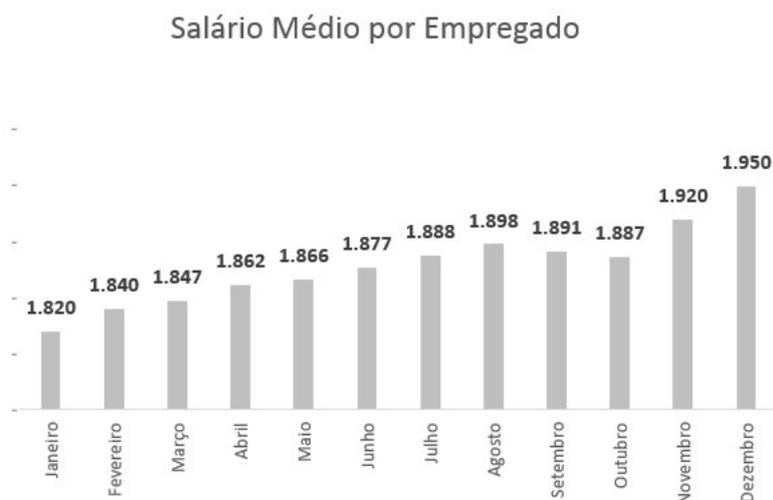
**Salário médio por empregado:** em caso peculiar desse indicador, parte-se do salário base (remuneração direta) em termos médios para o número de empregados.

Dado por:

$$\text{Salário médio por empregado} = \frac{\sum \text{salários base}}{\text{Número de empregados}} \quad \text{Eq.(4)}$$

A figura 15 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

Figura 15. Exemplo em gráfico para o salário médio por empregado para uma empresa fictícia.



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Diretamente atrelado a esse dado, pode-se notar a necessidade de um indicador precursor, remuneração em salários direta.

O salário médio por empregado relata a flutuação em cunho monetário para quanto está sendo pago para a empresa em termos de um funcionário.

Tendo a importância da força de trabalho, entende-se que esta virtude pode indicar se o investimento em pessoal está sendo efetivo.

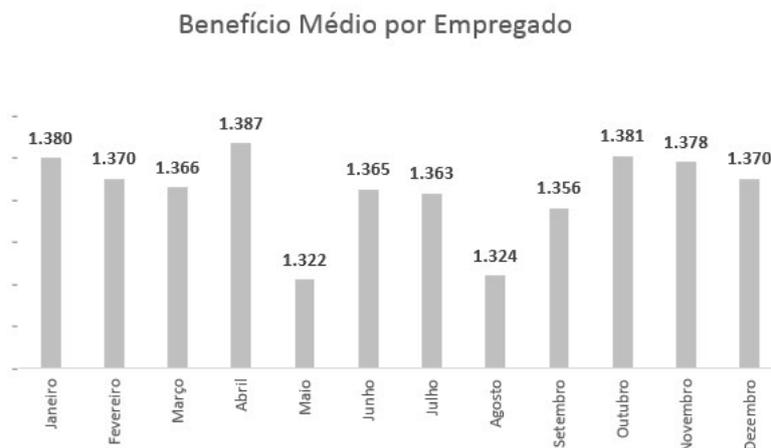
**Benefício médio por empregado:** representa os valores expressos com benefícios excluindo as contribuições financeiras pelo número de empregados.

Dado por:

$$\text{Benefícios médio por empregado} = \frac{\sum \text{Benefícios} - \sum \text{Contribuição do Empregado}}{\text{Número de Empregados}} \quad \text{Eq.(5)}$$

A figura 16 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

**Figura 16. Exemplo em gráfico para o benefício médio por empregado para uma empresa fictícia.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Esses benefícios podem conter custos com alimentação, saúde, educação etc.

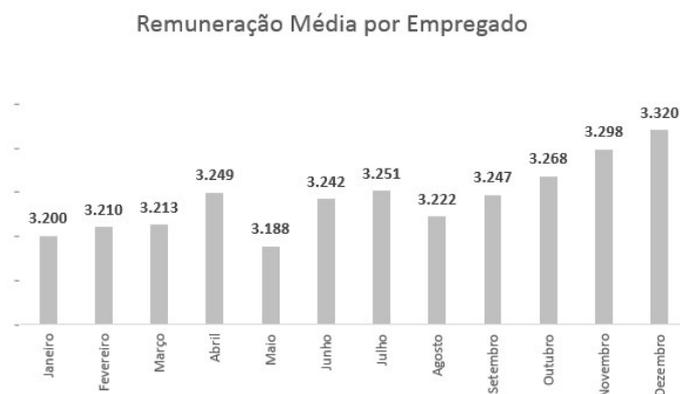
**Remuneração média por empregado:** esse indicador representa o somatório da folha de pagamento, incluindo remuneração direta (salários, encargos, adicionais etc.) e indireta (benefícios: assistência médica, odontológica etc.), pelo número de empregados.

Dado por:

$$\text{Remuneração média por empregado} = \frac{\sum \text{folha de pagamento}}{\text{Número de empregados}} \quad \text{Eq.(6)}$$

A figura 17 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

**Figura 17. Exemplo em gráfico para a remuneração média por empregado para uma empresa fictícia.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Para esse cálculo, os percussores, salário base e benefícios pagos, são observados, assim como as outras parcelas de remuneração direta e indireta.

Em outros aspectos, pode-se incluir o *target* de participação de lucros e resultados, bônus e outros.

Assim como o indicador de salário médio por empregado, pode-se mensurar se a força de trabalho está sendo efetiva quanto ao investimento feito nesses aspectos.

### 6.3 Indicadores Operacionais, de Processo ou de Desempenho

Relacionados aos subsistemas de Recursos Humanos, os indicadores operacionais, de processo ou de desempenho focam não só na eficácia operacional, como na percepção de desempenho, pois todo esforço exigido quanto a tempo, dinheiro e pessoas é exigido para o acontecimento das operações.

**Hora de treinamento pelo número de empregados:** indica a média aritmética, dividindo-se o total de horas em treinamento pelo número de empregados.

Dado por:

$$\text{Hora de treinamento pelo número de empregados} = \frac{\sum \text{Horas de treinamento}}{\text{Número de empregados}} \quad \text{Eq.(7)}$$

A tabela 5 mostra um exemplo para esse indicador para uma empresa fictícia.

**Tabela 5. Ilustrativo de horas de treinamento e horas de treinamento por empregado para uma empresa fictícia no ano de 2015.**

Ano de 2015	
Horas de Treinamento	Horas de Treinamento por Empregado
23.993	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

As horas de treinamento estão conectadas com todos os treinamentos e o número de empregados é total, não excluindo aqueles que não participam dos programas.

Indicadores representativos para horas de treinamento e desenvolvimento são mais utilizados em bases anuais (ASSIS, 2005).

**Índice de empregados em programas de treinamento e desenvolvimento:** esse indicador representa a participação de empregados que se engajam em programas de treinamento e desenvolvimento pela organização.

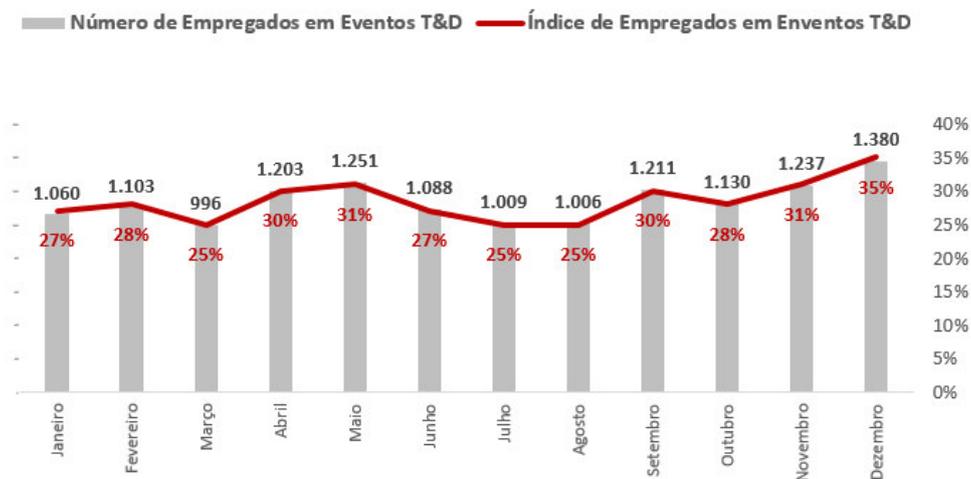
Dado por:

$$\text{Índice de empregados em programas de T\&D} = \frac{\sum \text{Empregados em eventos T\&D}}{\text{Número de empregados}} \quad \text{Eq.(8)}$$

Esse número é expresso em porcentagem.

A figura 18 mostra um exemplo gráfico para esse indicador para uma empresa fictícia.

**Figura 18. Exemplo em gráfico para do índice de empregados em eventos T&D para uma empresa fictícia.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.4 Indicadores de Clima Organizacional & Balanço Social

Quando se observa o universo dos Recursos Humanos, várias matrizes englobam uma gestão que monitora os processos e subprocessos e reflete várias políticas adotadas assim como posicionamentos e percepções, principalmente de liderança.

Várias atividades acontecem e podem ser medidas no ambiente de trabalho, o que compõe o clima organizacional da empresa. Essas atividades que podem ser afuniladas para um balanço social de como a força de trabalho está enquadrada nos parâmetros oferecidos.

Pesquisas de ambiência organizacional podem refletir vários aspectos em termos dessas medições e englobam, como as observadas nos indicadores de excelência presentes nos relatórios da Fundação Nacional da Qualidade:

- Grau de satisfação com os pares;
- Grau de satisfação e comprometimento com a organização;
- Grau de comprometimento em responsabilidade.

Esses aspectos estão então conectados com o grau de satisfação com políticas e práticas de Recursos Humanos.

Essa pesquisa, de acordo com Assis (2005), tem propósito de:

- Identificar a percepção dos empregados quanto a organização;
- Entender potenciais de melhorias;
- Estimular o alinhamento de expectativas da organização.

Essas medições contribuem para outros fatores de excelência e fazem com que a organização em questão atinja os padrões estabelecidos pela Fundação Nacional da Qualidade.

### **6.5 Indicadores Elaborados**

Baseado no ciclo presente nos padrões de excelência da Fundação Nacional da Qualidade para gestão de pessoa (2008):

- 1) Sistemas de Trabalho;
- 2) Capacitação e Desenvolvimento;
- 3) e Qualidade de Vida.

Além dos indicadores serem vistos como:

- 1) Demográficos;
- 2) Financeiros;
- 3) Operacionais, de Processos ou Desempenho;
- 4) Gestão do Clima Organizacional & Balanço;

E padrões tais quais exista:

- 1) Obtenção de padrões que tornam a organização um potencial ganhador do prêmio de qualidade;
- 2) Indicadores e passos utilizados por organizações que conseguiram esse mesmo prêmio;

- 3) Enquadramento de indicadores que se repetem em prêmios de qualidade, assim como sua utilização em relatórios em anos seguintes;

Os indicadores elaborados podem ser vistos com suas definições métodos de cálculo, além da presença de diferentes análises por grupos específicos.

Variações em modo operante podem ser ressaltados de acordo com a necessidade de cada organização, sendo observados como exemplo algumas das suas vertentes, podendo conter mais variações, na tabela 6.

**Tabela 6. Diferentes modos operantes para cálculos de indicadores.**

Modo Operante
Região
Sede
Gênero
Nível de Cargo
Faixa Etária
Gestão da Diversidade
Total

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

De acordo com o exposto, padrões de excelência e suas vertentes, e com a sua variação em termos de modo operante, aumentando a possibilidade de análises para gestão em termos de indicadores elaborados, pode-se garantir uma vasta medição de indicadores propostos. As tabelas 7, 8, 9 e 10 representam os indicadores propostos.

**Tabela 7. Indicadores Demográficos propostos.**

	Indicador	Cálculo
Indicadores Demográficos	Headcount	Contagem do número de empregados na organização
	Número de Horas em Ausência de Trabalho	Contagem do número de horas em ausência
	Número de Hora Potenciais em Trabalho	Contagem do número de horas potenciais em trabalho
	Absenteísmo Total	(Número de horas em ausência no trabalho)/ (Número de horas potenciais em trabalho)
	Número de Admitidos	Contagem do número de admitidos
	Número de Desligamentos	Contagem do número de desligamentos
	Turnover	(Número de Desligamentos)/ (Headcount+Número de Desligamentos)

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

**Tabela 8. Indicadores Financeiros propostos.**

	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>
Indicadores Financeiros	Salário Base	Somatório do valor dos salários base
	Salário Médio por Empregado	$(\sum \text{salários base}) / (\text{Número de empregados})$
	Benefícios	Somatório do valor dos benefícios
	Contribuição dos Empregados	Somatório do valor dos benefícios
	Benefício Médio por Empregado	$(\sum \text{Benefícios} - \sum \text{Contribuição do Empregado}) / (\text{Número de Empregados})$
	Foha de Pagamento	Somatório do valor da folha de pagamento
	Remuneração Média por Empregado	$(\sum \text{folha de pagamento}) / (\text{Número de empregados})$

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 9. Indicadores Operacionais, de Processo ou Desempenho propostos.**

	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>
Indicadores Operacionais	Horas de Treinamento	Somatório do valor das horas de treinamento
	Horas de Treinamento pelo Número Médio de Empregados	$(\sum \text{Horas de treinamento}) / (\text{Número de empregados})$
	Empregados em Eventos de T&D	Somatório do valor de empregados em eventos T&D
	Índice de Empregados em Programas T&D	$(\sum \text{Empregados em eventos T\&D}) / (\text{Número de empregados})$

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 10. Indicadores de Clima Organizacional & Balanço Social propostos.**

	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>
Indicadores Clima Org.	Grau de Satisfação com os Pares	Pesquisa de satisfação
	Grau de Satisfação e Comprometimento com a Organização	Pesquisa de satisfação
	Grau de Comprometimento em Responsabilidade	Pesquisa de satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores propostos representam a boa prática de empresas que seguiram seus passos e conseguiram ser referência para a Fundação Nacional da Qualidade no que tange o Modelo de Excelência em gestão.

Práticas tais quais descrição de processos utilizados para com os Recursos Humanos e políticas que frisem o bem-estar do colaborador também estão diretamente

associados à excelência em gestão de pessoas, não cabendo somente aos indicadores esta peculiaridade.

Com utilização de relatórios nos quais incluíam empresas petrolíferas, além de visualização da utilização de indicadores para excelência, o setor do petróleo está incluso de maneira direta para o uso desses padrões.

## 7.0 *DASHBOARD* PARA GESTÃO DE EXCELÊNCIA

Para métodos de gestão, análises feitas em tabelas e gráficos servem como parâmetros para servirem de apoio quanto ao uso de indicadores.

Um *dashboard* contendo informações precisas e organizadas pode trazer esse senso de gestão e esboça justamente o abordado acima.

Uma planilha que contenha dados que possam ser atualizados de forma instantânea pode ser gerada, agregando valor para políticas que devem ser tomadas nos Recursos Humanos e em outros setores que a aderirem.

Visto que diante do cenário abordado para indicadores de excelência, empresas do cunho petrolífero estão presentes e que os indicadores que participam de prêmios de qualidade se encaixam em suas diretrizes, um *dashboard* pode ser contemplado para sua gestão.

O dashboard proposto consta de principais vantagens:

- Atualização instantânea;
- Baixo custo com plataforma em planilha eletrônica;
- Confiabilidade de dados por sua retirada de sistema de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*).
- Ferramenta de fácil acesso, com utilização constante pela força de trabalho da organização.

Entretanto, algumas limitações estão atreladas:

- Planilha utilizada fica com tamanho considerável para grande preenchimento em linhas tendo dificuldade de operação – essa limitação está conectada com o tamanho da empresa, por isso o estudo de pequenas e médio porte;
- Mudança de padrão em preenchimento acarreta em erros na programação.

Sua tela inicial contém 4 (quatro) botões iterativos nos quais são:

- Metodologia de Preenchimento – Explica como os dados devem ser preenchidos, tais quais informações adicionais da planilha;

- Definições de Indicadores – Contém uma lista com indicadores utilizados e suas definições;
- *Dashboard* – Engloba o *dashboard* global, tratando a empresa como um todo;
- *Dashboard* – por Sede – Abrange o *dashboard* para uma sede específica que pertence a organização.

A tela inicial do *dashboard* proposto pode ser vista na figura 19.

Figura 19. Tela inicial do *dashboard* proposto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O seu funcionamento corresponde nas seguintes etapas:

- 1) Preenchimento de informações em planilhas – De acordo com período definido de análise, informações devem estar presentes em linhas e colunas para formação de dados em tabela dinâmica;
- 2) Estruturação de tabelas dinâmicas em planilhas por base externa de dados – Com a informação vinda do preenchimento dos dados, tabelas dinâmicas são criadas e configuradas para serem atualizadas a cada entrada no programa, esboçadas na figura 20;



Figura 23. Exemplo de indicador de *headcount* preenchido em tabela no *dashboard*.

Headcount														
SEDE	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média	PY
SEDE 1	287	294											291	187
SEDE 2	1.568	1.525											1.547	1.246
SEDE 3	1.242	1.250											1.246	1.120
Total geral	3.097	3.069											3.083	2.553

Fonte: Elaborado pelo autor.

- 5) Formulação de gráficos para serem analisados tanto para sedes em específico quanto para a organização em geral com botões atrelados à suas tabelas específicas para gestão pontual período a período, esboçados na figura 23.

Figura 24. Exemplo de *dashboard* em visão parcial de uma empresa fictícia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Metas e indicações de análises podem ser adicionadas na visualização geral desses gráficos.

Como toda a informação dos colaboradores devem passar pelo sistema de ERP para que seja efetuado a sua remuneração, os dados contidos nesse sistema servem de arsenal para manipulação e contribuição para a formulação de indicadores como mostrados acima.

É requerido uma periodicidade de alimentação para análises do dashboard em períodos diversos.

As empresas petrolíferas podem utilizar essa ferramenta então para o auxílio na gestão desses indicadores fazendo com que medidas sejam tomadas baseadas em dados de alta confiabilidade.

Metas precisas podem ser tratadas para otimização de processos e recursos.

## 7.1 Validação – Lubnor

Com uma entrevista com o Administrador Pleno da Lubnor - Petrobras, Joelson Salgado de Cerqueira, algumas informações sobre o funcionamento de parâmetros foram levantadas.

A Lubnor por se denominar uma das pontas da controladora aplica programas corporativos e serve de operacional em programas de gestão.

De acordo com o mesmo, a Petrobras possui o sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*) denominado SAP.

O SAP é um sistema alemão de alta complexidade, nos quais possuem módulos específicos com transações para controles gerenciais e que servem para melhor tomada de decisão (FERREIRA *et al*, 2006).

Ações e metas podem ser estabelecidas a partir de dados retirados desse sistema.

Então, de acordo com o exposto:

- 1) Necessidade de dados gerenciais em forma de controle para gestão e aplicação real;
- 2) Utilização de um software de ERP que pode gerar dados em forma de planilha;

O *dashboard* de excelência proposto corresponderia e atenderia a necessidade de uma plataforma de atualização instantânea de dados partindo de um sistema de tomada de decisão, sem custos incisivos no processo.

## 8.0 CONCLUSÃO

Primeiramente, a busca por um leque de indicadores que realmente mostrassem um acompanhamento ótimo com uma ligação entre o planejado estrategicamente e o resultado final a ser obtido nas organizações de diferentes vertentes mostrou que a indústria petrolífera se encaixa nos padrões assegurados para obtenção de prêmios de excelência em gestão e que a utilização dessas medições são de extrema importância para os ritmos de análise da organização.

Ao se abordar a pesquisa exploratória para familiarizar-se com o tema, informações vindas de relatórios e cadernos de excelência proveram um padrão baseado em medidas que tornam a organização um potencial ganhador do prêmio de qualidade, em indicadores e passos utilizados por organizações que conseguiram esse mesmo prêmio e em um enquadramento de indicadores que se repetem em prêmios de qualidade, assim como sua utilização em relatórios em anos seguintes variam e geram análises que beneficiam a organização em diferentes vertentes da gestão empresarial, focando intrinsecamente na parte de Recursos Humanos. Então, para diferentes modos de operação, indicadores demográficos, financeiros, operacionais e de balanço social foram salientados para uso na gestão direta no setor de Recursos Humanos das organizações.

Com esses indicadores elaborados, a gestão por base de um *dashboard* proposto baseado em planilha eletrônica traz vantagens na sua implantação tais quais atualização instantânea, baixo custo e confiabilidade.

Por fim, de acordo com a entrevista feita com o Administrador Pleno da Lubnor, Joelson Salgado, a utilização de sistemas de gestão dependentes de indicadores para políticas de operação e utilização de sistema de ERP, o SAP, compatíveis com o *dashboard* proposto, estimulam o uso do mesmo como método de gestão contínuo.

Por fim, em uma visão geral, os indicadores de gestão são de extrema importância para a saúde de uma organização.

Arelado ao lado dos Recursos Humanos, os indicadores de gestão podem representar fatores que atrelam valores a organização e otimização da sua força de trabalho. Portanto, administrar o lado humano da empresa traz significativas melhorias para processos em geral.

### 8.1 Sugestão para Estudos Futuros

Para próximos passos, vista a importância dos indicadores de gestão para uma organização, principalmente petrolífera, pode-se citar:

- Ampliação do estudo com uma gama maior de relatórios empresariais que se enquadram na gestão de excelência, assim como utilização de seus modelos para a administração do lado humano da empresa, englobando políticas e boas práticas;
- Maior variedade e otimização do modo operante dos indicadores com a ampliação do estudo em uma gama maior de relatórios empresariais que se enquadram na gestão de excelência;
- Utilização de dados reais para o *dashboard* proposto em empresas para cunho administrativo;
- Utilização de dados reais para o *dashboard* proposto para a Lubnor/Petrobras em suas atividades de gestão ligadas aos Recursos Humanos;
- Estudo de indicadores de excelência em outras vertentes, tais quais de cunho financeiro, operacional, jurídico, entre outros que atrelem valor para a organização além dos Recursos Humanos.

## 9.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando Indicadores Demográficos, Financeiros, e de Processo na Gestão do Capital Humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BOOG, Gustavo e Boog, Magdalena (org). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias & Tendências**. V.I. São Paulo: Gente, 2001. Artigo: ” Indicadores de Desempenho em Gestão do Capital Humano”, escrito por Rugenia Pomi.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores de Gestão**. S.l: Actual Editora, 2012.

CEMIG. **Relatório de Administração**. S.l: CEMIG, 2000. Disponível em: < [http://ri.cemig.com.br/relatorios\\_anuais/2010/RelatorioAnual&Sustentabilidade\\_Cemig\\_2010\\_Por.pdf](http://ri.cemig.com.br/relatorios_anuais/2010/RelatorioAnual&Sustentabilidade_Cemig_2010_Por.pdf) > Acesso em: 25 jan. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEVRY BRASIL. **Apostila de Treinamento**. S.l: DeVry Brasil, 2014.

FERREIRA, Leonardo Nunes; BRANDÃO JÚNIOR, Romeu da Silva. **Avaliação de um sistema ERP-SAP R/3 como instrumento para gestão financeira na área de contas a pagar em uma empresa de Telecomunicações**. 2006.

FNQ. **Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: < <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf> > Acesso em: 25 jan. 2016.

FNQ. **Caderno Rumo à Excelência: Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FNQ. **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015. Disponível em: < <https://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/fundamentos-da-excelencia-em-gestao.1> > Acesso em: 25 jan. 2016.

**FNQ. Critérios Rumo à Excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** 7. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014. Disponível em: < [https://fnq.org.br/criterios\\_completo\\_isbn\\_pdf\\_-\\_FINAL.pdf](https://fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf) > Acesso em: 25 jan. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Adilson. **Gestão de Indicadores de Desempenho para RH: Como Avaliar as Ações de RH e sua Contribuição para os Resultados da Organização.** São Paulo: IDEMP.1999.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, Jairo. **Gestão de Pessoas: estabeleça boas práticas e alcance de resultados positivos.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

MARTIUS, RODRIGUES V. **A Definição de Indicadores de Resultado.** 2001.

PETROBRAS. **Relatório de Administração.** S.l: Petrobras Ltda., 2014. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/> > Acesso em: 25 jan. 2016.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade.** S.l: Petrobras Ltda., 2012. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/> > Acesso em: 25 jan. 2016.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade.** S.l: Petrobras Ltda., 2013. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/> > Acesso em: 08 jan. 2016.

PETROFLEX. **Relatório Anual.** S.l: Petroflex, 2000. Disponível em: <[http://issuu.com/mauriciosantos-dg/docs/relatorio\\_petroflex2000](http://issuu.com/mauriciosantos-dg/docs/relatorio_petroflex2000)> Acesso em: 08 jan. 2016.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de Conhecimento.** Metodologia Científica. s.n.t.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. **Relatório de Sustentabilidade**. S.l: Suzano Papel e Celulose, 2010. Disponível em <<http://suzano.infoinvest.com.br/ptb/3801/RAS2010.pdf>> Acesso em: 08 jan. 2016.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. **Relatório de Sustentabilidade**. S.l: Suzano Papel e Celulose, 2012. Disponível em: <<http://suzano.infoinvest.com.br/ptb/4567/RELATRIODESUSTENTABILIDADE2012.pdf>> Acesso em: 08 jan. 2016.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. **Relatório de Sustentabilidade**. S.l: Suzano Papel e Celulose, 2014. Disponível em: <<http://suzano.infoinvest.com.br/ptb/5203/Relatrio%20de%20Sustentabilidade%202014-na.pdf>> Acesso em: 08 jan. 2016.

WARIGON, Slemo D. **Managing People for Organizational Success**. s.n.t.