



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DE GRANDE
PORTE**

Por

Leonardo D'Azevedo Martins

Brasília, 03 de novembro de 2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PROJETO DE GRADUAÇÃO

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS DE GRANDE PORTE

POR,

Leonardo D’Azevedo Martins

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenharia de Produção.

Banca Examinadora

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR (Orientador)

Prof. Clóvis Neumann, UnB/EPR

Brasília, 03 de novembro de 2021

Agradecimentos

Aos meus pais e irmãs, que sempre me deram suporte para atingir os meus maiores objetivos e sempre estiveram presentes durante a jornada.

Aos meus amigos de escola, que tornam os meus dias mais leves e me ajudaram nos momentos onde tudo parecia mais incerto.

Aos meus amigos de faculdade, que foram companheiros em todas as situações e entregas vivenciadas durante o período acadêmico.

Sem vocês o caminho seria muito mais árduo. Muito obrigado.

RESUMO

A área de Recursos Humanos (RH) é fundamental para o desenvolvimento de um negócio. Contudo, a identificação de bons indicadores para mensurar o resultado da área ainda é um desafio – uma vez que o trabalho direto com “pessoas” possa parecer muito subjetivo. O estudo em questão traz uma análise dos indicadores da área de Recursos Humanos de uma empresa no ramo alimentício, comparando com diferentes empresas da região e com uma base teórica de portfólio de indicadores. Realizou-se uma pesquisa de assuntos relacionados ao tema e a metodologia de estudo de caso para se aprofundar na cultura da empresa estudada. Ao final do projeto, é possível compreender os indicadores mais relevantes da área de Recursos Humanos e alternativas de solução para a companhia.

Palavras-chaves: *Recursos Humanos, RH, indicador, pessoas, gestão.*

ABSTRACT

The Human Resources (HR) area is fundamental for the development of a business. However, identifying good indicators to measure the area's result is still a challenge – since working directly with “people” can seem very subjective. The study in question brings an analysis of the indicators of the Human Resources area of a company in the food industry, comparing it with different companies in the region and with a theoretical basis of indicator management. Researchs of subjects related to the topic and the case study methodology were carried out to understand better the culture of the studied company. At the end of the project, it is possible to understand the most relevant indicators around Human Resources and alternative solutions for the company.

Keywords: *Human Resources, HR, indicator, people, management*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências essenciais do RH.....	11
Quadro 2 - Indicadores Estratégicos de RH	17
Quadro 3 - Consultorias prestadoras de serviço.....	30
Quadro 4 - Indicadores de aquisição e desenvolvimento de talentos	37
Quadro 5 - Indicadores de remuneração e benefícios	38
Quadro 6 - Indicadores de comunicação e diversidade.....	40
Quadro 7 - Indicadores de departamento pessoal e fábrica	41
Quadro 8 - Indicadores sugeridos Gupy.....	52
Quadro 9 - Indicadores sugeridos Mindsight	53
Quadro 10 - Indicadores sugeridos Sólides	54
Quadro 11 - Comparação entre indicadores.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conjunto de visões da definição de estratégia.....	4
Figura 2 - As 5 forças de Porter	5
Figura 3 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação.....	9
Figura 4 - Mapa Estratégico.....	10
Figura 5 – Conexão dos scorecards do RH e do negócio	11
Figura 6 - Classificações da pesquisa	20
Figura 7 - Condução do estudo de caso.....	21
Figura 8 - Estrutura da pesquisa.....	22
Figura 9 - Dimensão de unidades da empresa	24
Figura 10 - Fábrica 1	25
Figura 11 - Fábrica 2.....	26
Figura 12 - Princípios de liderança	27
Figura 13 - Organograma de Recursos Humanos.....	27
Figura 14 - Estratégia ambiental da empresa.....	28
Figura 15 - Dashboard Workday	31
Figura 16 - Cases de sucesso Tableau	32
Figura 17 - Matriz NineBox	35
Figura 18 – Exemplo de participantes da pesquisa	45
Figura 19 - Ramos identificados na pesquisa.....	46
Figura 20 - Principais indicadores de RH	47
Figura 21 - Realização de entrevistas de desligamento	48
Figura 22 - Método da Pesquisa de Clima	49
Figura 23 - Dificuldades em trabalhar com indicadores de RH	50
Figura 24 - Ferramentas utilizadas para medição de indicadores	50

LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
BSC	Balanced Scorecard
ROI	Retorno do Investimento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
PVS	Public Value Score
EPI	Equipamento de Proteção Individual
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
MVV	Missão, Visão e Valores
CEO	Chief Executive Office
CUFA	Comunidade Única das Favelas
LSV	List Sales Value
NSV	Net Sales Value
CMA	Contribution Margin
MPR	Monthly Preview Report
KPI	Key Performance Indicator
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RACI	Responsável, Autoridade, Consultado, Informado
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
BI	Business Intelligence
NPS	Net Promoter Score
ATS	Applicant Tracking System
SLA	Service Level Agreement

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problemática	1
1.2. Objetivo Geral	1
1.3. Objetivos Específicos	1
1.4. Justificativa	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1. Gestão Estratégica	3
2.2. Gestão do Desempenho de Empresas	6
2.3. Balanced Scorecard (BSC)	7
2.4. Indicadores de Desempenho	12
2.5. Recursos Humanos	13
2.6. Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos	15
2.7. <i>People Analytics</i>	17
3. METODOLOGIA	18
3.1. Definição	19
3.2. Classificação da pesquisa	19
3.3. Etapas da pesquisa	21
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	24
5. ANÁLISE DA EMPRESA	29
5.1. Visão geral dos indicadores	29
5.2. Sistema de avaliação individual	32
5.3. Indicadores das subáreas de Recursos Humanos	34
5.3.1. Indicadores de atração e desenvolvimento de talentos	34
5.3.2. Indicadores de remuneração e benefícios	37
5.3.3. Indicadores de Comunicação e Diversidade	38
5.3.4. Indicadores de departamento pessoal e fábrica	40
5.3.5. Indicadores de Performance	41
5.4. Conclusões das percepções da empresa	43
6. ANÁLISE DO MERCADO	44
6.1. Pesquisa de mercado	44
6.1.1. Turnover	47
6.1.2. Entrevista de desligamento	48
6.1.3. Absenteísmo	48
6.1.4. Clima Organizacional	49

6.2.	Percepção das empresas especializadas em RH	50
6.2.1.	Gupy	51
6.2.2.	Mindsight.....	52
6.2.3.	Sólides.....	53
6.3.	Conclusões das percepções do mercado.....	54
7.	ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO.....	55
8.	CONCLUSÃO	60
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problemática

Na visão de Chiavenato (1936), considerado pai do RH, as empresas e organizações dependem de seus colaboradores para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para essas pessoas, as empresas constituem o meio pelo qual elas podem alcançar grande parte de seus objetivos pessoais.

Para tanto, as estratégias organizacionais devem ser claras, objetivas e de fácil compreensão a fim de que tenham sentido para as pessoas. Visões aparentemente estratégicas podem perder sua riqueza de conteúdo e significado se forem muito amplas. No entanto apenas as estratégias não garantem o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são as responsáveis pela evolução dos projetos.

Uma gestão estratégica de pessoas é aquela na qual o RH busca criar uma conexão entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização – que pode ser traduzida por meio de indicadores, métricas e resultados da área impactando diretamente no sucesso da companhia.

A gestão estratégica de RH chega para quebrar parâmetros de uma área que apenas lida com contatos interpessoais. É necessário coletar dados, que servem de subsídios para a tomada de decisão na área. Por meio do processo de monitoração se definem também os critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas, normas e procedimentos de recursos humanos.

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral do projeto é estudar os indicadores da área de Recursos Humanos de uma empresa, de empresas do mercado e trazer um embasamento teórico de Gestão Estratégica e indicadores a fim de entender quais são as métricas mais consistentes para a área.

1.3. Objetivos Específicos

- Realizar uma análise dos indicadores da empresa estudada;
- Estudar metodologias de portfólio de indicadores;
- Apontar os indicadores da área de recursos humanos de diversas empresas do mercado;
- Agrupar os indicadores encontrados no estudo da empresa, do mercado e da teoria;
- Identificar os indicadores mais relevantes para a área de recursos humanos.

1.4. Justificativa

A área de Recursos Humanos passou por uma grande transformação ao longo do tempo – tendo sua origem, principalmente, a partir da criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT, 1943). Embora já fossem realizados processos de administração de pessoal e recrutamento, não era comum a presença de uma área em específico – o trabalho era realizado pelos líderes da empresa. Com o passar do tempo, devido às necessidades de maior especialização dos responsáveis do setor a fim de propor melhores benefícios e condições de trabalho aos colaboradores da empresa, surgiu a área de Recursos Humanos. Após a sua estruturação e ganho de importância nas empresas, um novo desafio encontra-se apresenta: como tornar a área estratégica para a empresa. Nesse intuito, o estudo visa propor um estudo sobre indicadores eficazes para a área, demonstrando a capacidade estratégica dela no diferencial competitivo de mercado para uma empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão Estratégica

O conceito de estratégia é discutido por alguns autores como Von Neumann e Morgenstern, Drucker e Chandler desde o final da 2ª Grande Guerra, momento histórico onde a estratégia foi essencial para a decisão do conflito. Contudo, desde os primórdios, a ideia por trás do termo é aplicada, na qual a importância era conquistar cada vez mais territórios – só sendo possível superar os inimigos por meio de um plano, por exemplo. A partir dos anos de 1980 a difusão do conceito se tornou mais forte, fazendo com que empresas atingissem um diferencial competitivo por meio de suas estratégias, sejam elas relacionadas ao negócio como um todo ou para alguma frente específica – social, ambiental, cultural, entre outros.

Embora estejamos falando de um conceito extremamente conhecido, há muitas divergências na definição exata do seu significado. Diversos autores citam o tema, com diferentes abordagens. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), gestão estratégica é um termo amplo que pode ser dividido em passos que a alta gestão deve praticar, tais como a análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo no negócio e o estabelecimento de uma missão organizacional. Para Bowman, Singh e Thomas (2002), a gestão estratégica está relacionada à criação de sustentabilidade de vantagens competitivas. Já para Dess, Lumpkin e Eisner (2007) a gestão estratégica deve ser um caminho que norteia as ações de uma empresa.

Tendo como base a diversificação do conceito de estratégia, três pesquisadores de Portugal fizeram um estudo com uma turma de graduandos em Administração de Empresas de uma universidade do país sobre a opinião dos estudantes acerca do conceito de estratégia. Por meio da análise das respostas dos questionários aplicados, observou-se uma visão mais abrangente do tema, que pôde ser denotada por meio da Figura 1:

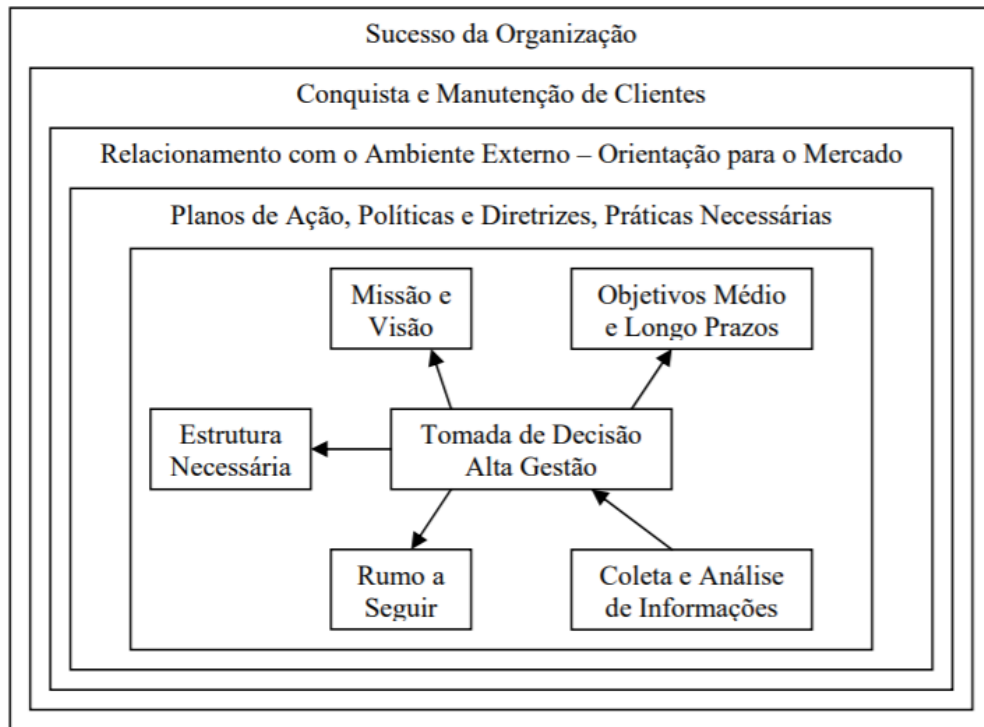


Figura 1 - Conjunto de visões da definição de estratégia

Fonte: Emerson Wagner, João Ferreira e Gerson Tontini – Revista Angrad Dez. 2009

Uma das principais aplicações do tema é a definição de um planejamento estratégico. Este é responsável, de forma geral, por organizar os direcionamentos estratégicos levantados pela empresa. É importante realizar um desdobramento a nível tático e operacional, a fim de tornar claro para todos os colaboradores a visão de futuro da empresa, e como o trabalho de cada funcionário contribui para o atingimento das metas. Diversos fatores podem influenciar na construção de um planejamento estratégico eficiente, como, por exemplo, o porte da organização. Para Almeida (2011), em uma empresa de pequeno porte o planejamento estratégico deve ser simplificado, pois, geralmente, os executivos dela não possuem tempo hábil para sair de sua rotina (mais próxima da operação do negócio).

Para a construção de um planejamento estratégico, diversos autores propuseram ferramentas que auxiliam na contextualização do ambiente interno e externo à empresa. Porter (2009) estudou cinco forças essenciais para os gestores analisarem o ambiente externo à corporação, que podem ser representadas na Figura 2:

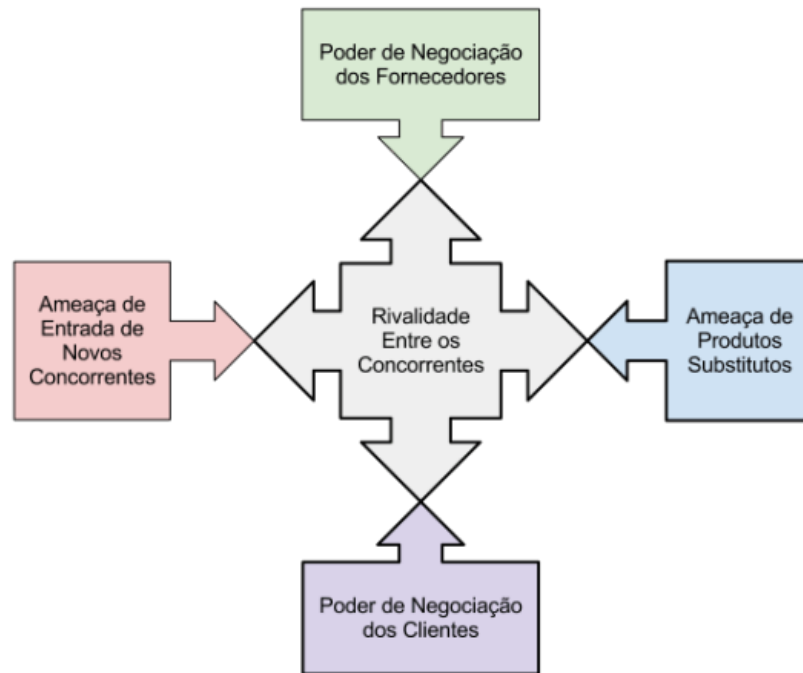


Figura 2 - As 5 forças de Porter

Fonte: Endeavor (2020)

- *Rivalidade entre os concorrentes*: definir quem são os concorrentes diretos no momento da análise e como se destacar em relação a eles;
- *Ameaça de produtos substitutos*: mapear os produtos do mercado que podem substituir a compra do seu;
- *Poder de negociação dos fornecedores*: analisar o grau de dependência da empresa em relação aos fornecedores já mapeados;
- *Ameaça de entrada de novos concorrentes*: traçar iniciativas que iniba a aparição de novos players no mercado;
- *Poder de negociação dos clientes*: verificar o número de clientes que já são atingidos e traçar iniciativas para ampliá-lo.

Além das cinco forças mapeadas por Porter, outras ferramentas amplamente utilizadas como base para consolidação da estratégia de uma empresa são:

- Matriz SWOT/FOFA;
- Matriz BCG;
- Matriz Ansoff;
- Canvas de Modelo de Negócio;
- Análise PEST.

2.2. Gestão do Desempenho de Empresas

O desempenho de uma empresa é a maior preocupação de todo presidente: como fazer a companhia alavancar os seus resultados? Organizar, planejar, executar, monitorar, avaliar e acompanhar as ações estratégicas da empresa são meios recomendados para atingir bons resultados. A visão por meio de indicadores tangibiliza os objetivos propostos pela companhia. Para garantir um bom desempenho de mercado, deve-se traçar planos de ação a fim de atingir as métricas desejadas. Como auxílio nas tomadas de decisões, diversos padrões podem ser seguidos, como o histórico (comparação de um desempenho anterior com o atual), de desempenho-alvo (definição de valores chave), desempenho da concorrência (resultados obtidos pela concorrência) ou desempenho absoluto (teórico, atingir excelência máxima) – de acordo com a necessidade de posicionamento da empresa. De acordo com Sink, D.Scot e Tuttle, Thomas C (1993), *“A gestão de desempenho é planejada de modo a estimular a realização de objetivos, fomentando a competição, o crescimento e a sobrevivência, é ter por base a melhoria constante, de onde poderão surgir os lucros, como consequência”*.

Dentro do conceito de Gestão do Desempenho Empresarial, surge o conceito de CPM – Corporate Performance Management, que traz a proposta de maximizar a gestão do desempenho de uma empresa por meio da utilização dos menores esforços ou recursos possíveis. Ele propõe uma plataforma integrada que engloba conceitos, processos, ferramentas, entre outros, com o intuito de realizar análises, comparações e planejamentos. Além do aumento da sinergia entre os diferentes componentes, o CPM proporciona:

- Melhor alinhamento estratégico, transmitindo diretrizes coerentes aos colaboradores;
- Efetividade do Planejamento Orçamentário, tomando decisões financeiras com base em dados;
- Redução de riscos, proporcionando a identificação de riscos potenciais;
- Avaliação de desempenho da empresa, facilitando ajustes necessários;
- Transparência com os colaboradores, por meio de uma ferramenta universal.

Para facilitar a implementação do conceito anterior de CPM, recomenda-se a implementação de tecnologia, seja por meio de BI (*Business Intelligence*), um ERP (*Enterprise Resource Planning*), entre outras. A gestão eficiente de informação na atualidade traz vantagem competitiva, devido a sua fluidez e melhor embasamento para tomada de decisões. Segundo Moraes (2018), *“as empresas necessitam de informações qualificadas para que possam se desenvolver e atuar ativamente frente à concorrência, ampliando clientes e mercados. Além disso, para que os processos de tomada de decisão levem ao alcance dos objetivos empresariais, o investimento em ferramentas tecnológicas de cunho informacional se faz necessário”*. Para Rodrigues (2008), a principal característica do ERP é a conversão de dados em informações importantes para o desempenho organizacional e que podem ser utilizadas a qualquer momento, com diferentes objetivos e aplicações práticas distintas, proporcionando vantagem competitiva à organização.

Além desses aspectos, um modo de afirmar a qualidade de um produto/serviço de uma empresa é por meio de certificações existentes. Essas certificações são utilizadas a fim de medir e comparar performances de empresas em diversos parâmetros estabelecidos pelos órgãos reguladores. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) hoje é uma referência no Brasil, por exemplo. A união dos fatores de gestão de desempenho interno e da reputação externa trazem para uma empresa, caso gerenciados de maneira adequada, o sucesso corporativo.

2.3. Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* – popularmente conhecido como BSC – é uma ferramenta que auxilia na formulação de indicadores estratégicos de uma empresa. *“O BSC traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho de um modo amplo, e serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa e focam no desempenho organizacional sob quatro perspectivas, que formam a estrutura do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento”* (KAPLAN e NORTON, 1997). Os autores em questão tinham a finalidade, na criação dessa ferramenta, de criar um sistema de mensuração

estratégico que não envolvesse só indicadores financeiros – estes apenas comporiam uma das perspectivas da ferramenta.

As diferentes perspectivas abordadas pelo *Balanced Scorecard* possuem uma relação de causa e efeito entre si, e em cada uma são desenvolvidos indicadores que auxiliem os gestores no monitoramento da estratégia. Podemos defini-las a seguir e na Figura 3:

- *Perspectiva financeira*: é a perspectiva de maior foco. Ela serve de foco para a definição de métricas de outros objetivos/perspectivas. É imprescindível mostrar aos acionistas como a empresa possui objetivos de crescimento sustentáveis;
- *Perspectiva do cliente*: para a empresa crescer, o sucesso do cliente é essencial. De acordo com o renomado especialista em Marketing, Philip Kotler, “conquistar um novo cliente custa de cinco a sete vezes mais que manter um atual”. Logo, definir o segmento de clientes e a proposta de valor do negócio são essenciais para atingir os consumidores desejados da melhor forma, tendo foco nos índices de satisfação, retenção, fidelidade, entre outros;
- *Perspectiva de processos internos*: otimizar o desempenho de processos internos se torna extremamente relevante para o diferencial competitivo da empresa. O intuito é proporcionar maior lucro, por meio de clientes fidelizados e com o menor esforço.
- *Perspectiva de aprendizado e crescimento*: a estratégia da empresa depende não apenas dos gestores, mas de toda a companhia. Logo, é essencial que toda a equipe tenha capacitação adequada para executar a estratégia a nível tático e operacional. Garantir que o clima organizacional, o desenvolvimento de pessoas e a tecnologia auxiliem na execução das demais perspectivas.

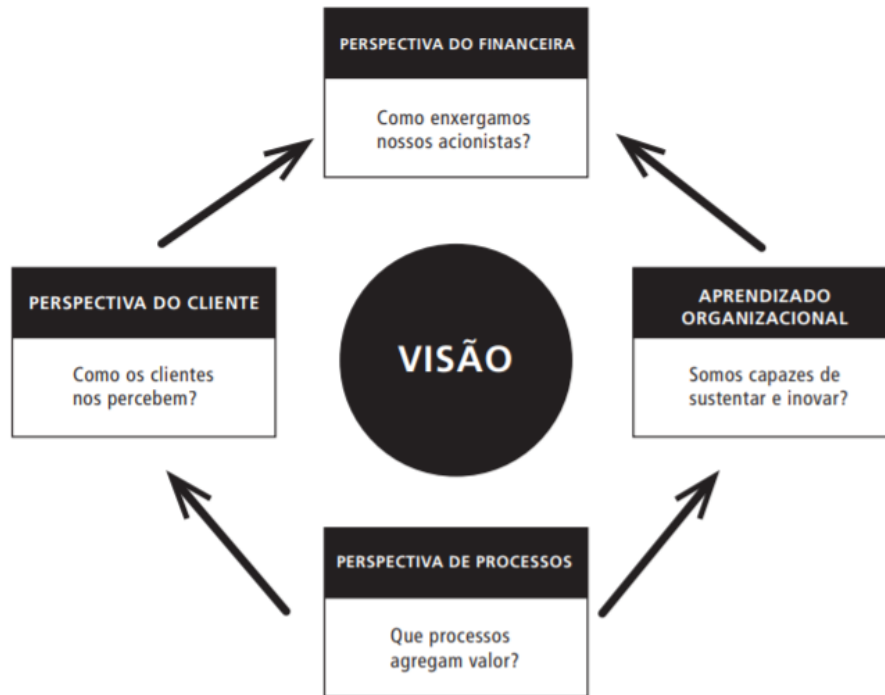


Figura 3 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação

Fonte: Kaplan & Norton, 1997

Ao definir as métricas dentro de cada uma das perspectivas, o BSC contribui para o melhor alinhamento estratégico da organização. Por ter a capacidade de resumir a estratégia em apenas uma única página – o Mapa Estratégico – torna-se extremamente mais simplificada a comunicação e compreensão para toda a empresa. O Mapa Estratégico é, de forma básica, o BSC preenchido com as métricas dentro de cada uma das perspectivas, mostrando as suas relações de causa e efeito por meio da direção das perspectivas. Kaplan e Norton (2006) relatam a importância do alinhamento como um processo, no qual cada etapa é uma oportunidade de criar sinergia e valor, e nesse processo, o alinhamento deve ser realizado *top down* (de cima para baixo), a fim das lideranças inspirarem os diferentes níveis hierárquicos da organização. A Figura 4 demonstra um exemplo de mapa estratégico:

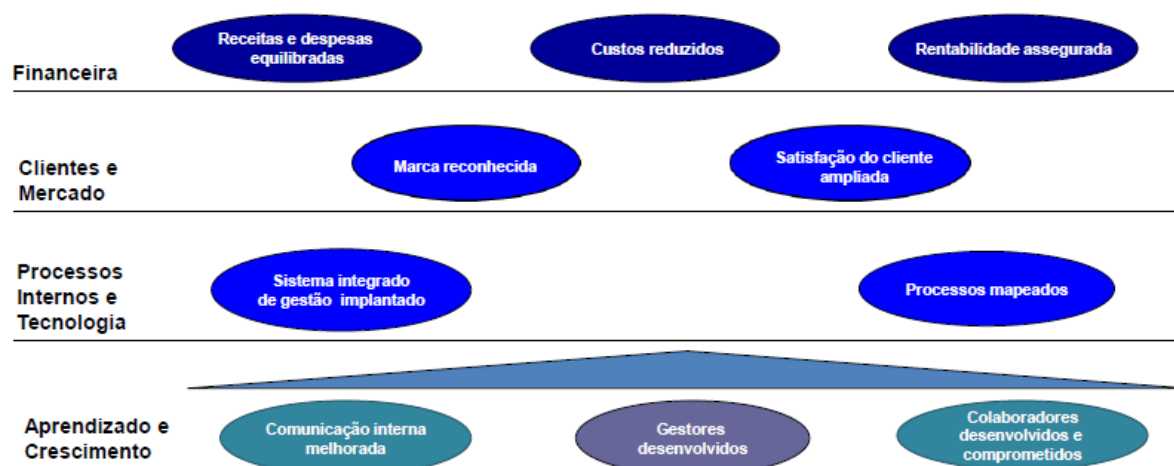


Figura 1 – Mapa estratégico

Figura 4 - Mapa Estratégico

Fonte: Professor Annibal – Desenhando o Mapa Estratégico da Empresa, 2018

O Balanced Scorecard, ao longo do tempo, passou por diversas adaptações conceituais e entendimentos de profissionais da área da estratégia. De início, ele era utilizado apenas como uma forma de avaliação de desempenho, seguindo para uma visão voltada a construção da estratégia da empresa, chegando, atualmente, como um instrumento mais abrangente, abrangendo contextos tanto internos quanto externos em relação ao sistema de gestão e monitoramento estratégico de empresas. Sua aplicação é extremamente ampla, e há artigos demonstrando sua aplicação em ramos como a TI, jurídico, educacional, saúde, entre outros. Para organizações públicas sem fins lucrativos, por exemplo, foi criada uma adaptação por Moore, chamada de *Public Value Scorecard* (PVS), com diferentes perspectivas e análises.

Ao fazer uma construção específica de um BSC para a área de Recursos Humanos, deve-se entender maneiras de criar valor para ativos intangíveis que se conectem com as unidades de negócio da empresa, relacionando a função do RH, os seus sistemas e comportamentos dos funcionários. Estes pontos são tangibilizados através de controles de custos, criação de valor pela arquitetura de RH, métricas ligadas ao processo de criação de valor e utilização de novas ferramentas. Essa ideia pode ser resumida na Figura 5:

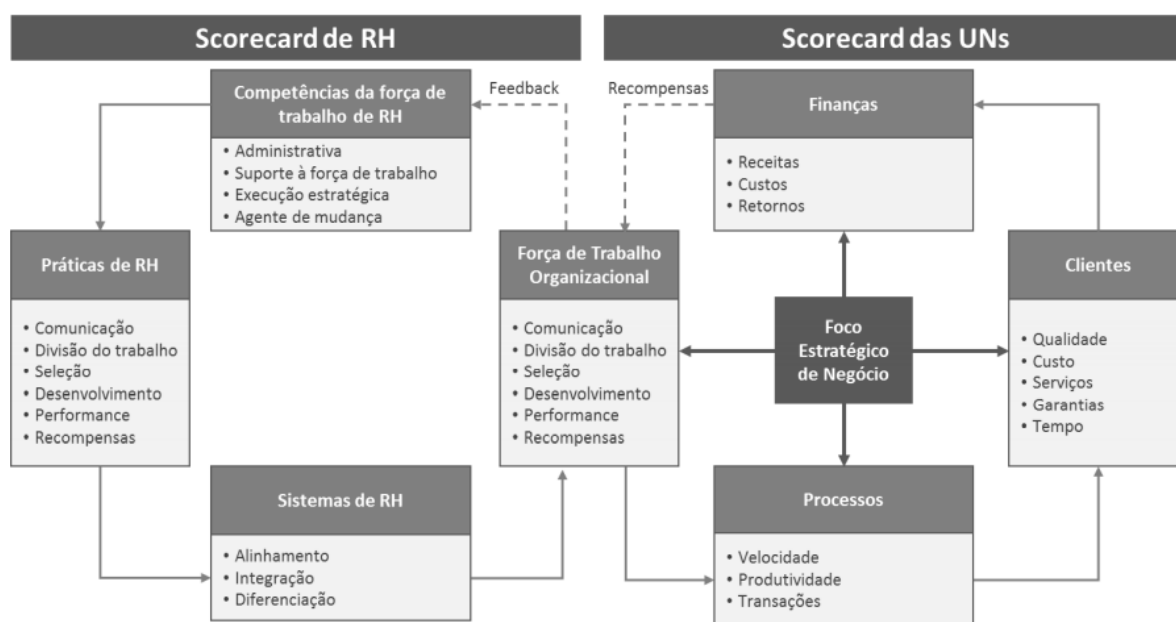


Figura 5 – Conexão dos scorecards do RH e do negócio

Fonte: Peres, Ricardo Alexandre (2019)

Por fim, para a execução do BSC da área de Recursos Humanos, devem ser levadas em consideração seis competências, que podem ser observadas no Quadro 1:

Competências	Descrição
Conhecimento do Negócio	Líderes de RH possuem conhecimento dos indicadores financeiros, de percepção de clientes, de fortalezas e fraquezas dos concorrentes e conhecem os processos da empresa.
Entrega dos serviços e produtos de RH	Líderes de RH conhecem métricas para tomada de decisão sobre os sistemas de RH adotar, sobre quais <i>trade-offs</i> pode assumir e para identificação de práticas de RH que geram retorno superior.
Gerenciamento da Cultura Corporativa	O RH e os líderes de negócio assumem o gerenciamento da cultura corporativa pela competência em gestão e pela capacidade de articular os benefícios da cultura com foco no cliente da empresa.
Gerenciamento da Mudança	Líderes de RH são competentes para atender necessidades geradas por rápidas mudanças organizacionais. O RH gera capacitação interna em resposta à evolução das condições de mercado —fonte de vantagem competitiva sustentável para qualquer empresa.
Credibilidade pessoal	Os líderes de RH exemplificam e vivem os valores da empresa, efetivamente atuando como um bom modelo. Isso lhe dá credibilidade e aceitação dos líderes de negócio.
Gerenciamento do desempenho do RH	O RH possui a capacidade de orquestrar a implementação da estratégia da organização, utilizando sistemas de medição de desempenho. A liderança de RH sabe o que e como medir.

Quadro 1 - Competências essenciais do RH

Fonte: Peres, Ricardo Alexandre (2019)

2.4. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são o pilar da gestão estratégica de uma empresa. Após formalizar a estratégia da empresa, é importante fazer o cascadeamento desse planejamento para os colaboradores por meio de métricas específicas – os indicadores de desempenho. Indicadores são ferramentas, construídas de forma objetiva, que proporcionam uma visão de um alcance ou não da estratégia da empresa. É importante fazer uma análise caso não ocorra o atingimento de indicadores específicos, a fim de traçar planos de melhoria para sanar os problemas apresentados. Para Fischmann (2015), “as empresas devem contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do sucesso da gestão estratégica”.

Os autores do tema possuem diversas abordagens e classificações para os indicadores de desempenho. Para Morissete (1977), os indicadores são classificados apenas como financeiros ou não-financeiros. Os financeiros seriam medidas quantitativas monetárias resultantes de ações da empresa – e os não-financeiros não seriam quantitativos, mas são expressos de forma monetária. Para Costa (2003), os indicadores podem ser classificados em primário – que monitoram os processos-chave da empresa e servem de base para tomadas de decisão estratégicas/gerenciais e os secundários, que monitoram os processos de apoio da empresa e interessam apenas para quem os tem sob controle. Já para Oliveira (1995), os indicadores de desempenho podem ser classificados como estratégicos ou operacionais, de acordo com os seus respectivos desdobramentos.

Os resultados dos indicadores devem ser julgados pela organização como positivos ou negativos. Segundo Slack (2012), eles podem ser classificados de acordo com padrões preestabelecidos, que são:

- Históricos, comparando com resultados de indicadores de períodos anteriores;
- Desempenho alvo, de acordo com padrões preestabelecidos;
- Desempenho da concorrência, tendo como base os resultados obtidos pelos concorrentes;
- Desempenho absoluto, tendo como base padrões de “zero defeitos” ou perfeição.

Para garantir o sucesso de um planejamento estratégico, como foi dito, é essencial ter uma boa definição de indicadores. Atualmente, diversas empresas utilizam os resultados de indicadores individuais/de área para definir políticas de remuneração variável para os funcionários, conhecidos popularmente como “bônus”. Uma vez que o funcionário atinge as métricas desejadas pela empresa, pode receber tal benefício. Essa política é utilizada para gerar engajamento e motivação nos funcionários para atingirem os objetivos da companhia.

2.5. Recursos Humanos

Advinda da área da administração, a gestão de Recursos Humanos se tornou algo muito maior do que apenas administrar pessoas, como se fossem recursos. É importante que os profissionais da área tragam ações e medidas para o bem estar e reconhecimento dos colaboradores da empresa. Essa visão da frente de Gestão de Pessoas deve ser difundida para toda a hierarquia da empresa – uma vez que todo líder se torna um gestor de pessoas com esses deveres para com os seus liderados. Segundo Chiavenato (2008), os profissionais colaboram com seus conhecimentos, experiências e atitudes, apoiando a tomada de decisão que alavanca o desempenho da organização.

Diante do cenário da ampliação estratégica do RH, em busca da competitividade, alguns países utilizaram as melhores práticas de mercado para introduzir a definição de algumas normas que regeriam a área. O hábito de criar normas e boas práticas traz uma fundamentação mais justa e desenvolvida para o contexto em que se aplica. A Inglaterra, por exemplo, criou uma norma chamada *Investors on People* – por meio de 39 requisitos divididos em 10 indicadores, relacionados a melhor prática de gestão pessoal. Já Portugal, por meio do Instituto Português de Qualidade (IPQ), criou uma norma – a NP4427 – para auxiliar a atrair, manter e desenvolver pessoas em organizações.

A área de Recursos Humanos deve dar suporte às demais áreas da empresa e prover informações analiticamente embasadas, principalmente por meio de:

- A. Relatórios enviados regularmente para os executivos;

- B. Processos organizacionais de avaliação de colaboradores, com saídas qualitativas e quantitativas (prontidão a assumir novos cargos na companhia, devido a resultados e comportamentos);
- C. Avaliações analíticas de processos e projetos.

Analisando de forma mais aprofundada as frentes da área de Recursos Humanos, percebemos que elas podem ser agrupadas em aquisição de talentos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de performance e compensação. As principais responsabilidades dessas frentes são:

Aquisição de talentos: criar mecanismos a fim de selecionar os melhores profissionais do mercado para comporem o quadro de funcionários da empresa. Desenvolver todos os processos de recrutamento e seleção, garantindo a melhor experiência para todos os participantes;

Treinamento e desenvolvimento: proporcionar um ambiente de crescimento na empresa por meio de capacitações e treinamentos; os responsáveis por essa frente devem buscar meios para manter os profissionais capacitados a exercer o melhor desempenho e atingir os resultados esperados de suas posições;

Avaliação de performance: desenvolver mecanismos e métricas para verificar o desempenho dos colaboradores; possuem o papel de avaliar, por meio dos resultados do trabalho de cada colaborador, oportunidades a serem alocadas dentro da empresa. Devem reportar aos cargos de liderança acerca dos resultados do pessoal;

Compensação: analisar, monitorar e implementar políticas competitivas de mercado em relação a remuneração e benefícios para manter os funcionários engajados e aumentar a taxa de retenção na empresa. Por tratar da variável mais sensível para motivação dos colaboradores – o dinheiro – as ações devem ser pensadas de forma estratégica para melhor direcionar os recursos da companhia.

Atualmente, a área de Recursos Humanos, dentro de suas frentes já apresentadas, é ainda responsável também por trazer diversidade para a empresa. A diversidade pode ser representada por times com diferentes etnias, nacionalidades, gêneros, idades, entre outros. Há estudos que representam o ganho de resultados ao promover diversidade em uma empresa. De acordo com um relatório publicado pela grande empresa de consultoria McKinsey Company, instituições com diversidade racial conseguem aumentar em 35% os seus lucros. Dentro dessa perspectiva,

percebe-se a importância de tratar o tema nas diferentes frentes do RH: proporcionar processos seletivos mais inclusivos, garantir experiências de capacitação para pessoas com maiores necessidades, analisar a aplicabilidade dos indicadores de desempenho para cada funcionário e garantir políticas de compensação justas para auxiliar na redução da desigualdade dentro da empresa.

2.6. Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos

Indicadores de desempenho possuem papel fundamental na gestão estratégica de uma empresa, conforme já mencionado em tópicos anteriores. Vimos que os indicadores podem ser desdobrados para as diferentes áreas da empresa – e, agora, focaremos nos seus desdobramentos para a área de Recursos Humanos. A relevância estratégica da área pode ser mensurada por meio de indicadores de grande impacto nas companhias. O Quadro 2 apresenta indicadores encontrados na literatura, sua definição, fórmula de cálculo e direcionador de melhoria:

Indicador	Definição	Fórmula	Direcionador
Número de colaboradores	Número total de colaboradores da empresa	Nº de colaboradores	Não há um direcionador específico (o ideal é fazer mais com menos para enxugar custos)
Número de colaboradores treinados	Quantidade de funcionários treinados	\sum do número de participantes presentes em treinamentos	+
Grau de adesão a treinamentos	Porcentagem de participantes nos treinamentos em relação ao quadro total de colaboradores	Nº de participantes do treinamento/Nº de colaboradores	+
Gasto com treinamentos	Quantidade investida em treinamentos para os colaboradores	\sum de gastos com treinamentos	-
Existência de universidade corporativa	Presença de uma plataforma integrada com treinamentos	Presença da plataforma	Não há um direcionador específico
Turnover	Rotatividade da empresa	Total de desligamentos/ (População inicial + População final)/2	-

Número de funções preenchidas	Grau de preenchimento das vagas em aberto	Nº de funções preenchidas/Nº total de funções	+
Preenchimento das funções em tempo hábil	Preenchimento de vagas em aberto no prazo determinado	Data de preenchimento das funções - Data preestabelecida para preenchimento	-
Relação de quantidade candidatos x vaga	Total de candidatos inscritos para uma vaga aberta	Nº total de candidatos inscritos	+
Gasto com plataformas de recrutamento	Gasto total para utilização de plataformas de recrutamento	Σ de gastos com a plataforma	-
Gasto com EPIs	Gastos com equipamentos essenciais de segurança para os colaboradores	Σ de custos com EPIs	- (mas garantir o essencial para a segurança)
Índice de treinamentos de SST	Nível de instrução acerca da Segurança e Saúde no Trabalho	Σ horas de treinamento de SST/Nº total de colaboradores	+
Índice de doenças laborais	Afastamento de colaboradores por doenças laborais	Nº de afastamentos por doenças laborais/Nº total de colaboradores	-
Índice de acidentes de trabalho	Quantidade de acidentes de trabalho ocorridos	Σ de acidentes ocorridos no trabalho/Nº total de colaboradores	-
Remuneração média	Remuneração média proposta pela empresa	Σ de custos com salário/Nº total de colaboradores	+
Presença de benefícios	Presença de benefícios na empresa	Nº total de benefícios apresentados pela empresa	+
Gasto com horas extras	Gasto total com horas extras trabalhadas na empresa	Σ de gastos com horas extras	-
Índice de horas extras	Gasto total de horas extras em comparação com o total de horas trabalhadas	Σ de gastos com horas extras/ Σ de gastos com salário	-
Absenteísmo	Quantidade de horas perdidas em um período em relação a quantidade de horas trabalhadas	Σ de horas perdidas no período/ Σ horas programadas no período	-
Clima Organizacional	Avaliação do clima organizacional da empresa	Não há um padrão em sua definição; questionário para os colaboradores	+

Quantidade de demissões	Número de demissões	Nº total de colaboradores demitidos	-
Oportunidades de crescimento	Avaliação das oportunidades de crescimento dentro da empresa	Indicador qualitativo	+
Reconhecimento	Avaliação das práticas de reconhecimento dentro da empresa	Indicador qualitativo	+
Realização	Avaliação da realização pessoal dentro da empresa	Indicador qualitativo	+
Valorização	Avaliação da valorização dentro da empresa	Indicador qualitativo	+

Quadro 2 - Indicadores Estratégicos de RH

Fonte: Autoral

2.7. *People Analytics*

O conceito por trás da estratégia da área de Recursos Humanos com certeza tange a digitalização e implementação de novas tecnologias para a realização de seus processos. Nesse contexto, surge a definição de *People Analytics*, uma abordagem quantitativa para a gestão de pessoas, apoiada em ferramentas de análises de dados, como o *Business Intelligence*. As tomadas de decisões de pessoas com bases em dados promovem um maior retorno nos investimentos realizados – o que torna empresas que aplicam o conceito com mais chances de sucesso nos resultados da área.

Um estudo da Henley Business School afirma que os resultados do *People Analytics* são expressivos pois 70% dos custos da empresa são relacionados às pessoas – tendo como fator principal custos de salários, benefícios e impostos – e que, por isso, abordagens analíticas na área podem impactar diretamente na lucratividade das companhias. Um estudo da McKinsey mostra que uma empresa do ramo de serviços financeiros, na Ásia, obteve, por meio do *People Analytics*, um aumento de 26% em produtividade e de 80% na taxa de conversão do recrutamento, resultando em um aumento de 14% do lucro líquido da companhia.

Um dos principais pilares que essa frente pode trazer para as outras áreas da companhia é a capacidade de promover perguntas ou provocações embasadas. Segundo Michael DiClaudio, executivo da KPMG, se uma empresa quer aumentar as suas vendas em 5%, um bom caminho é mapear quem são os vendedores com melhores performances, quais são as suas responsabilidades e como a diversidade tem impactado nos resultados das equipes – que pode ser usado como referência para alavancar baixos desempenhos. A Google é um caso de sucesso na implementação de *People Analytics* na tomada de decisões do cotidiano, eliminando as respostas apenas por meio de subjetividade e emoções, principalmente na frente de gestão de talentos (contratações e retenções).

Atualmente no mercado há diversas empresas especializadas em serviços de Recursos Humanos voltados a *People Analytics* nos diferentes processos da área, dando suporte às companhias que não possuem tal desenvolvimento. Um exemplo são as empresas que auxiliam nos processos de recrutamento, por meio de tecnologias inteligentes e automatização de dados para seleção dos melhores currículos e talentos. Alguns exemplos de empresas do ramo podem ser listados a seguir:

- Gupy
- Matchbox
- 99Jobs
- Grupo CIA de Talentos
- Grupo CIA de Estágios
- Eureka
- Kenoby

3. METODOLOGIA

3.1. Definição

Ao ouvir o termo “metodologia”, associa-se diretamente a um caminho que foi percorrido até atingir determinado objetivo. Isso acontece, porque a palavra deriva de método, do latim “methodus”, que significa uma via para realização de algo. Com isso, a metodologia traz consigo o estudo sobre essas vias que são utilizadas para atingir algum objetivo. Na literatura, vê-se a presença forte do termo “pesquisa” associado a metodologia, uma vez que, principalmente na atualidade, torna-se necessário propor análises mais consistentes e relevantes por meio de dados.

Para a professora Patrícia Alvarez (apud MEDEIROS, 2006, p.49), a pesquisa pode ser definida como um procedimento formal para aquisição de conhecimento sobre a realidade. Ela é a atividade básica da ciência, considerando que sempre há assuntos novos com necessidade de serem abordados. Para realizar uma pesquisa, é necessário que o pesquisador tenha noção dos recursos que serão necessários, como o tempo, pessoas e custos envolvidos.

3.2. Classificação da pesquisa

Uma vez que a pesquisa é o meio básico para obtenção de conhecimento e embasamento para um estudo, é importante detalhá-la para entender a linha de raciocínio do pesquisador. Para isso, alguns autores como Moresi (2003), Gil (2010) e Turrioni e Mello (2012) abordam diferentes classificações para uma pesquisa, de acordo com quatro diferentes critérios. Podemos observá-las na Figura 6:



Figura 6 - Classificações da pesquisa

Fonte: Autoral

A pesquisa em questão, segundo essa classificação, pode ser definida como:

- Em relação à natureza, **aplicada**;
- Em relação aos objetivos, **exploratória**;
- Em relação à abordagem, **qualitativa**;
- Em relação ao método, **estudo de caso**.

Uma pesquisa com natureza aplicada tem como objetivo final ser aplicada para resolução de algum problema prático encontrado. No caso deste projeto, há o interesse na análise de indicadores de Recursos Humanos de uma empresa, a fim de propor sugestões para a sua melhoria – diferente da natureza básica, que visa agregar mais conhecimento teórico para o avanço da ciência, por exemplo.

Quanto ao objetivo da pesquisa, por se tratar de uma pesquisa exploratória, o estudo visa estabelecer critérios, embasamentos e técnicas para contextualizar melhor o leitor sobre um problema. São procurados autores referência no assunto e

suas definições, além de entrevistas/percepções de pessoas que tiveram contato com o problema exposto.

Em relação a abordagem, é possível observar a presença de métodos qualitativos para o embasamento do projeto. Observa-se uma análise qualitativa por meio do estudo da literatura em relação às melhores práticas para a área de Recursos Humanos e de definição de indicadores.

Por fim, o método utilizado de estudo de caso serve para demonstrar uma realidade empiricamente. Segundo Yin (1990), o estudo de caso pode ser definido como “*forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.*” Além disso, o pesquisador, nesse método, não possui um poder de definir o contexto em que será trabalhado – ele deve adequar-se ao contexto escolhido e agregar soluções para aprimorá-lo. Há um modo de conduzir um estudo de caso, que pode ser exemplificado na Figura 7 e serve como base para o estudo em questão:

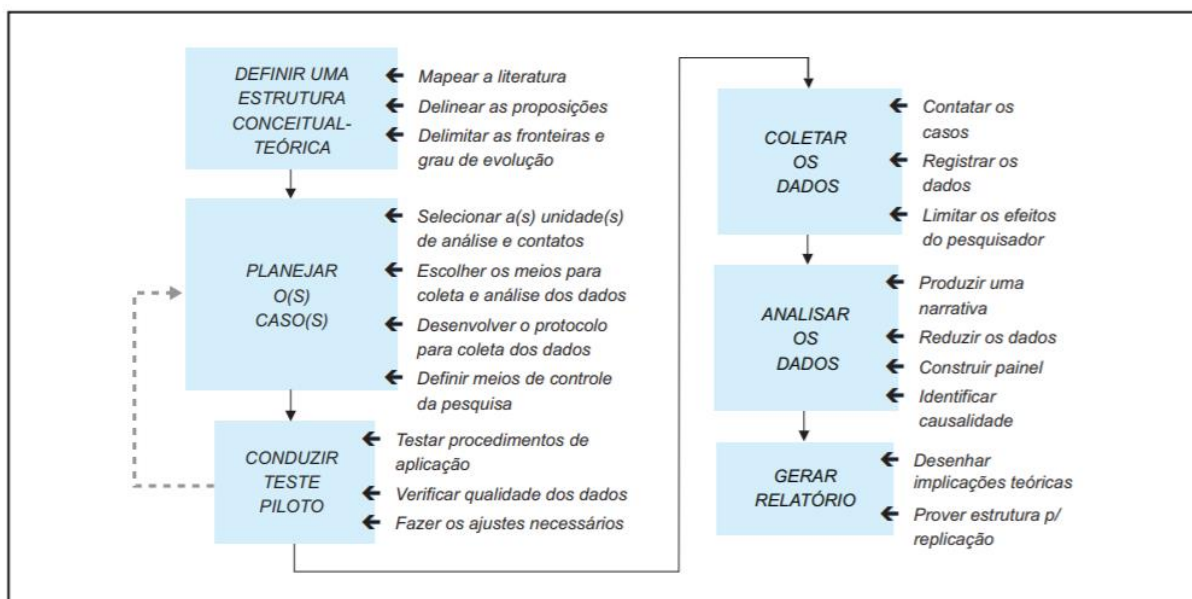


Figura 7 - Condução do estudo de caso

Fonte: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick - Production, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

3.3. Etapas da pesquisa

Além de classificar a pesquisa de acordo com critérios relacionados a natureza, objetivo, abordagem e método, percebe-se a importância da sua divisão em etapas, a fim de alcançar o resultado esperado.

O estudo foi dividido em etapas, sendo elas a de estruturação de pesquisa, por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, finalizando com a conclusão do projeto. Essa classificação de etapas e suas contextualizações estão explicitadas na Figura 8:

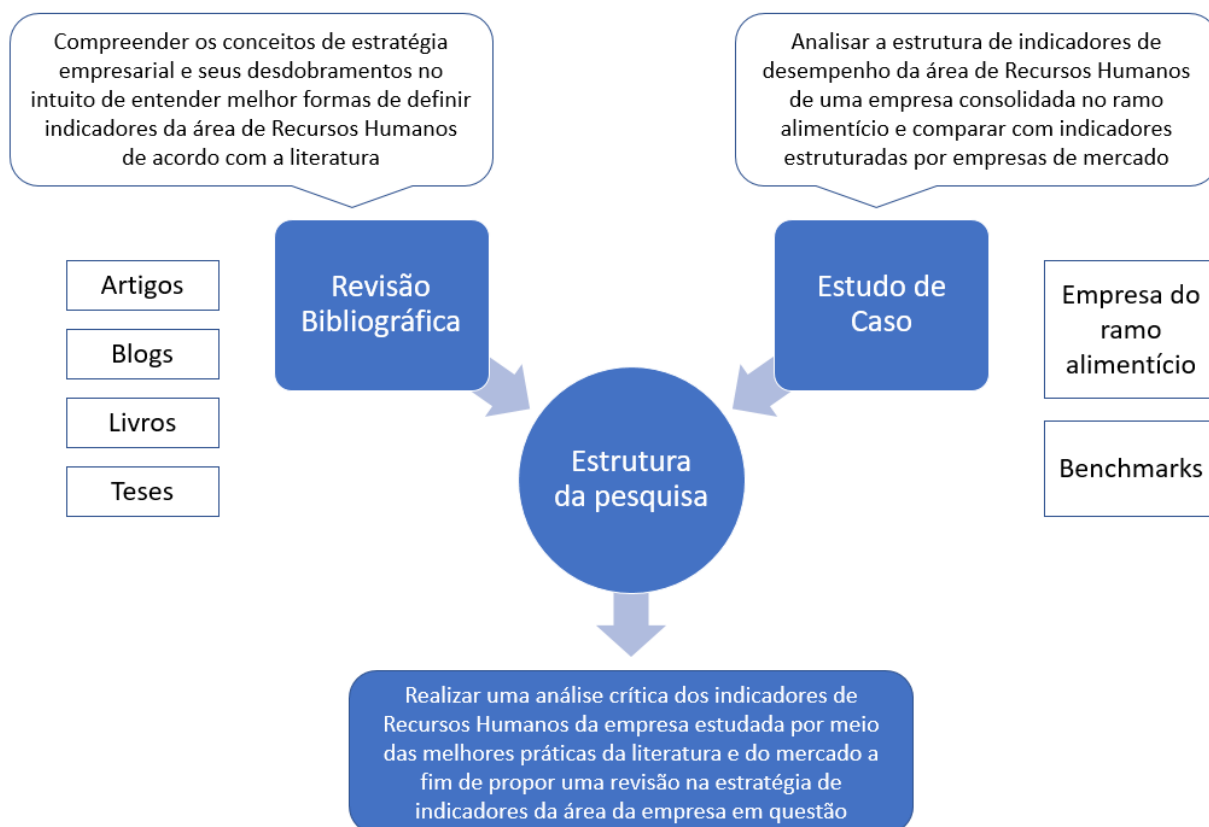


Figura 8 - Estrutura da pesquisa

Fonte: Autoral

Na etapa de revisão bibliográfica foram estudados conceitos como “gestão estratégica”, “gestão do desempenho de empresas”, “Balanced Scorecard”, “indicadores de desempenho”, “Recursos Humanos”, “indicadores de Recursos Humanos” e “*People Analytics*”, trazendo as suas definições, visão dos autores acerca dos tópicos, ferramentas utilizadas, exemplos de aplicação, entre outros. Com base nesse levantamento, é possível entender melhor sobre o contexto que será apresentado na etapa de estudo de caso, proporcionando uma visão crítica embasada na etapa de imergir na realidade da empresa. A ideia de estudar a parte teórica da

gestão estratégica, por exemplo, traz uma visão inclusive ferramental para uma possível revisão no formato de coleta de indicadores da empresa.

Buscou-se aprofundamento em livros, artigos, blogs, teses, tendo como foco o impacto daquela referência – principalmente na análise de número de citações. Viu-se necessário buscar materiais ligados ao ramo da Engenharia de Produção, tendo como uma fonte extremamente relevante artigos publicados no ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Além disso, não adiantaria utilizar estudos que não tivessem sido publicados recentemente, pois o projeto em questão trata de um assunto extremamente atual, em uma empresa que está buscando inovação constante na área de Recursos Humanos para torná-la mais estratégica.

Na etapa de análise – durante o estudo de caso – o foco é estudar a realidade da empresa e os indicadores utilizados atualmente para mensurar os resultados da área de recursos humanos. Será levantado o contexto da empresa, em relação a sua posição de mercado, quantidade de colaboradores, tempo de história, entre outros fatores que serão essenciais para o entendimento da organização. Além do aprofundamento na empresa escolhida, serão feitos benchmarkings com outras empresas a fim de adquirir maior embasamento nas decisões presentes neste trabalho. Estes dados serão adquiridos por entrevistas com responsáveis das empresas ou análises de pesquisas de mercado divulgadas por consultorias especializadas no assunto, como a Carreira Muller.

Com as etapas de estruturação de pesquisa concluídas, o próximo passo é proporcionar uma análise crítica dos indicadores da empresa, verificando se a gestão estratégica da área de Recursos Humanos está coerente com os padrões encontrados na literatura e com as diversas empresas de mercado. O objetivo desta análise é mostrar para a companhia a sua situação em relação a esse contexto, e, caso possível, propor melhorias para o seu desenvolvimento – seja pela mudança de indicadores utilizados, pelo aprofundamento em algum indicador já mensurado ou pela retirada de uma métrica de sua estratégia. Por meio de uma adaptação de uma metodologia de Paladini (2002), será feito um agrupamento dos indicadores encontrados em diferentes meios de pesquisa a fim de utilizar o grau de aparição como medida de relevância para o indicador.

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em que será feita o estudo de caso, conforme dito no título do trabalho, é uma multinacional considerada de grande porte no ramo alimentício. Atualmente, ela é a quinta maior empresa no setor de alimentos e bebidas no mundo, mas ocupando a 3ª posição nessa categoria nos Estados Unidos. Sua presença hoje se dá em mais de 30 países, por meio de fábricas e escritórios. A Figura 9 nos proporciona uma visão das suas unidades no globo.



Figura 9 - Dimensão de unidades da empresa

Fonte: Empresa

Sua fundação ocorreu em 1869, tendo passado por uma série de mudanças desde aquela época. Seus principais marcos foram de fusões e aquisições de marcas, tendo como ponto principal a sua compra pelo grupo 3G Capital e Warren Company – juntamente com empresas como ABInBev, Burger King e Lojas Americanas. Atualmente, a empresa conta com mais de duzentas marcas em seu portfólio, agrupadas em seis diferentes categorias – o que, em um passado, já chegou a contar com cinquenta e cinco categorias.

Em termos de faturamento, a empresa faturou U\$ 25 bilhões de dólares no ano de 2019. Com o contexto de pandemia, por se tratar de uma empresa no ramo alimentício, a proposta era extremamente clara: não pode faltar comida. Nesse foco, a companhia atingiu um aumento em 5% em sua receita líquida no ano de 2020, atingindo a marca de U\$ 26,2 bilhões de dólares. Além disso, o EBITDA – principal

indicador financeiro de sucesso – aumentou para U\$ 6,7 bilhões de dólares – 10% a mais do que no ano anterior. Na bolsa de Nova York a empresa atualmente vale em torno de U\$ 47 bilhões de dólares, tendo as suas ações negociadas a U\$ 38 dólares na NASDAQ.

A sua introdução no Brasil aconteceu no ano de 2011, com a aquisição de uma marca regional forte com um portfólio semelhante, tendo produtos nas categorias de condimentos, conservas, molhos, vegetais, entre outros. Há itens considerados mais “premium”, focados em um público A/B e alguns focados em um público classe C/D/E, trazendo um portfólio completo para atender o mercado do país, que ganhou espaço e relevância em um contexto global devido ao seu crescimento e perspectivas de futuro.

Atualmente, a sede da empresa é localizada em São Paulo (capital), mas toda a demanda é atendida por meio de duas fábricas instaladas no interior de Goiás (GO), responsáveis por toda produção do portfólio das duas marcas, e por um centro de distribuição (CD), localizado nas proximidades das fábricas. A empresa já possuiu outro CD em São Paulo, mas após uma análise mais profunda do retorno de seu investimento, decidiu-se encerrar a sua operação. As Figuras 10 ilustra uma das fábricas:



Figura 10 - Fábrica 1

Fonte: A empresa

A fábrica 1 foi a primeira operação da empresa, onde são produzidos até hoje a maioria dos SKUs, onde são alocados cerca de 80% dos colaboradores responsáveis pela produção. A fábrica 2 é mais recente, possuindo uma tecnologia de ponta

diferenciada, permitindo uma produção mais eficiente. A fábrica 2 pode ser vista na figura 11:



Figura 11 - Fábrica 2

Fonte: A empresa

Em relação aos colaboradores, a empresa busca diversas formas de manter o alinhamento e engajamento dos mais de 2000 membros que compõem o quadro da companhia. Um pilar muito forte nesse quesito é a cultura de resultados, muito presente no grupo 3G a qual a empresa faz parte. Além disso, há um MVV (Missão, Visão e Valores) muito bem definido e alinhado por todos os colaboradores. A empresa tem como propósito “tornar a vida do consumidor deliciosa”, e para isso, segue os valores de:

- Nós ousamos fazer o melhor todos os dias;
- Nós somos obcecados pelo consumidor;
- Nós motivamos a excelência em todo o nosso time;
- Nós estimulamos a diversidade;
- Nós fazemos a coisa certa;
- Nós agimos como donos.

Sua visão de futuro é crescer de forma sustentável agradando mais consumidores em todo o mundo. Acredita-se que, por meio de uma liderança inspiradora, o time se torna mais capaz para executar as suas atividades de rotina da melhor forma. Para isso, a empresa apresenta os seus princípios de liderança WIN (*Work as a team, Inspire excellence and Navigate our future*), explicados na Figura 12:



Figura 12 - Princípios de liderança
 Fonte: A empresa

A empresa possui áreas segmentadas em diferentes frentes de atuação. A área de Comercial é composta pelas vendas diretas, indiretas e canais de *food-service*, além de um braço voltado para novos canais de negócio e e-commerce. A área de Marketing é composta por construção de marca, gerenciamento de categorias e inovações. A área de Finanças possui frentes de *pricing*, orçamento e tesouraria. Além dessas, há diversos setores que poderiam ser descritos, contudo, o foco, nesse estudo, é na área de Recursos Humanos. A área é composta por cinco frentes que são descritas conforme o organograma da Figura 13:

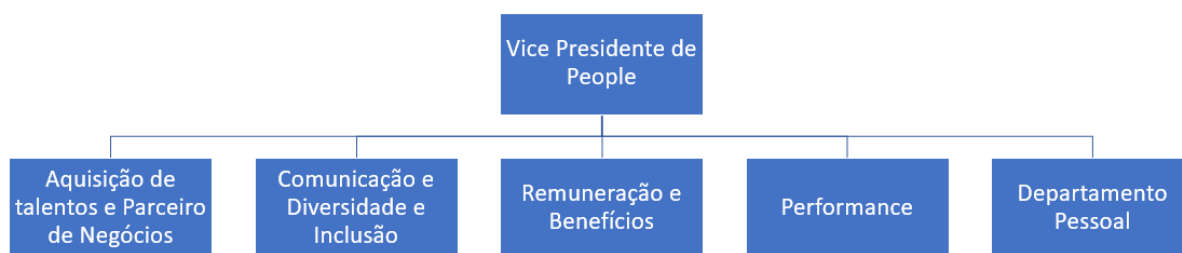


Figura 13 - Organograma de Recursos Humanos
 Fonte: A empresa

As diferentes frentes da área de RH, compostas por em média quarenta pessoas, respondem a um(a) Vice Presidente de Recursos Humanos, que é responsável pelos repasses da área para o CEO da empresa.

Embora o foco da empresa seja crescer, é importante destacar que o fator “sustentável” está presente em todos os sentidos. A companhia está amadurecendo os seus processos internos para proporcionar pequenos saltos de cada vez, mas além disso, quer ajudar o mundo a se tornar um lugar melhor também. O CEO da empresa, em seu website, traz a mensagem: “*Sempre acreditei que empresas e marcas globais têm o poder de ajudar a moldar o mundo para o bem, especialmente em tempos de mudanças incríveis.*” Na Figura 14 podemos perceber a estratégia e metas relacionadas a governança ambiental:



Figura 14 - Estratégia ambiental da empresa

Fonte: A empresa

Outro ponto que relata essa preocupação foi a recente doação feita para o CUFA – Central Única das Favelas, no estado de Goiás, de 30 toneladas de alimento, de acordo com a campanha #ComidaNãoPodeFaltar. Só em 2020 a empresa contribuiu com a doação de mais de 190 toneladas de alimentos.

5. ANÁLISE DA EMPRESA

5.1. Visão geral dos indicadores

Para uma empresa multinacional e com o capital aberto na bolsa de valores, a análise de indicadores é essencial para manter os dirigentes globais e acionistas alinhados com os resultados da companhia. Nesse sentido, todas as áreas possuem indicadores de resultado para avaliar o seu desempenho. Conforme visto no estudo do capítulo 2, os indicadores de natureza financeira detêm grande importância nessa análise, sendo na empresa mensurados, principalmente o List Sales Value (LSV), Net Sales Value (NSV), o Contribution Margin (CMA) e o EBITDA.

Para dar suporte no repasse de indicadores, diversas ferramentas são utilizadas, entre **reuniões, empresas parceiras, sistemas**, entre outros. As reuniões de acompanhamento dos resultados são chamadas de *Monthly Performance Results* (MPR). Geralmente são feitas entre todos os membros do departamento, incluindo todas as suas ramificações. Por exemplo, na área de Recursos Humanos, todas as frentes – aquisição de talentos e parceiros de negócios, comunicação e diversidade, remuneração e benefícios, performance e departamento pessoal – participam. São elaborados documentos base para visualização dos resultados, e estes são apresentados geralmente pelo diretor da área em questão, garantindo um alinhamento eficaz entre as frentes.

Em relação as empresas parceiras, a empresa as contrata a fim de garantir a melhor análise e competitividade de mercado, por exemplo. Serão focadas nas que dão suporte nos processos da área de Recursos Humanos, sendo principalmente a Mercer, Carreira Muller, Korn Ferry e KPMG. O Quadro 3 retrata as empresas contratadas e sua contribuição para a empresa:

Empresa parceira	Principais contribuições
	Avaliação de competitividade na remuneração – faixas salariais de mercado. Classificação de cargos e clareza do posicionamento de mercado.
	Atualizações do mercado por meio de pesquisas com empresas. Avaliação, por exemplo, de indicadores de RH do mercado.
	Avaliação de competitividade na remuneração também, trazendo uma perspectiva de novas empresas envolvidas e diferentes metodologias.
	Auditorias e auxílio nos processos de mobilidade de expatriados

Quadro 3 - Consultorias prestadoras de serviço

Fonte: Autoral

Diversos sistemas dão suporte à gestão dos indicadores da empresa. O *Goalz*, por exemplo, é um sistema personalizado para a empresa visando auxiliar a visualização nas metas individuais de cada colaborador.

O *Workday* é outro sistema fundamental para a companhia. Nele são armazenados todos os dados dos colaboradores, sendo a principal fonte para diversas análises. Ele é um sistema global referência para Recursos Humanos, tendo cases de sucesso com diferentes empresas, como a Quicken Loans, AstraZeneca, Carmax, Netflix, Siemens e Oriental. Suas principais vantagens estão relacionadas a universalidade e abrangência do sistema, sua especialização por tipo de indústria, a capacidade de armazenamento e a segurança dos dados. Os principais produtos são:

- Gerenciamento financeiro
- Gerenciamento de gastos
- Análises de dados e relatórios
- Plataformas e extensões de produtos
- Gerenciamento de capital humano
- Gerenciamento de talentos
- Estudante

- Planejamento empresarial
- Pagamento e gerenciamento dos colaboradores
- Automação de serviços profissionais

A interface de um dashboard do sistema pode ser demonstrada na Figura 15:

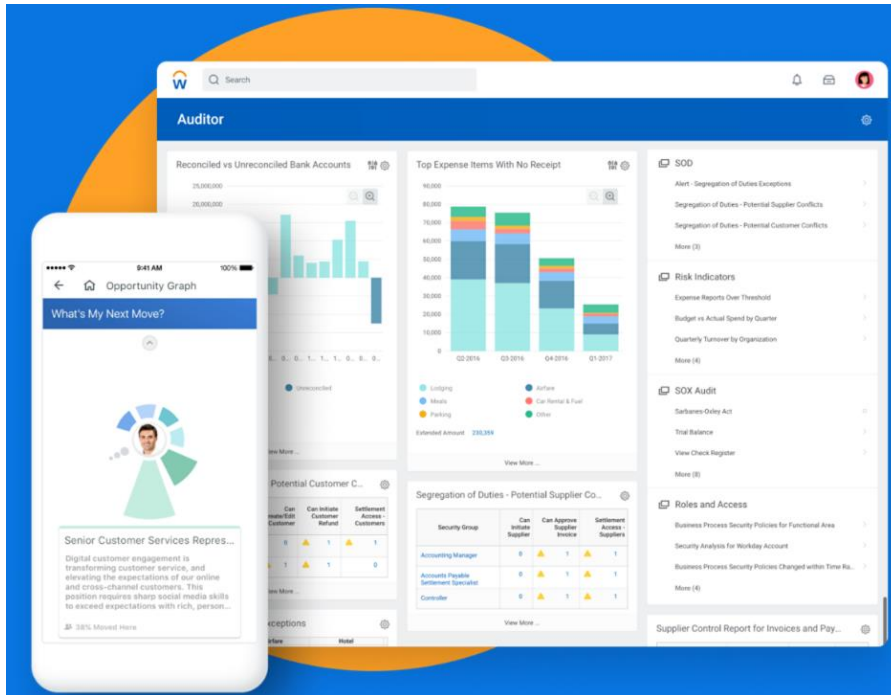


Figura 15 - Dashboard Workday

Fonte: workday.com

Por fim, um sistema extremamente utilizado pela empresa, com base em conceitos de *Business Analytics* é o Tableau. A ferramenta é líder global no segmento, proporcionando análises parecidas com as do Microsoft Excel em relação a formatação de tabela dinâmica, de modo online e integrado em nuvem. As suas vantagens principais vantagens são:

- Facilidade de uso
- Comunidade incomparável
- Plataforma integrada
- Líder confiável

Na Figura 16 é possível observar cases de sucesso da empresa:



Figura 16 - Cases de sucesso Tableau

Fonte: tableau.com

5.2. Sistema de avaliação individual

A empresa em questão, conforme citado em tópicos anteriores, preza pelo monitoramento assertivo de suas métricas e indicadores. Com isso, os modelos de avaliação de desempenho individual dos colaboradores são baseados em objetivos estratégicos, com indicadores e metas relacionados ao seu trabalho. O atingimento ou não desses resultados está diretamente atrelado ao pagamento de bônus do colaborador, que é feito anualmente.

A metodologia utilizada para criar essa definição e cascadeamento de indicadores é a de *Management by Objectives* (MBO), ou em português Gerenciamento por Objetivos. Ela possui o foco em um modelo de gestão em que cada um tem um objetivo CLARO e MENSURÁVEL, diretamente relacionado com os objetivos organizacionais. Os MBOs têm foco nas prioridades da empresa para o respectivo ano, e tem como principais objetivos:

- Superar desafios e gaps para entregar resultados
- Alinhar pessoas e funções na mesma direção
- Vincular a responsabilidade a objetivos comuns por meio de objetivos específicos
- Estabelecer uma linguagem comum
- Definir prioridades.

A primeira etapa da sua definição é o **cascateio**, onde são definidos os objetivos da empresa para o período, onde a diretoria executiva global faz o

desdobramento por meio de diretrizes. A ideia é que os cargos de liderança tenham objetivos relacionados aos da empresa, e a sua equipe dê suporte em sua execução.

Em seguida, inicia-se a etapa de **definição de metas**, a qual é baseada no conceito SMART – específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Nesse momento é analisado se os *Key Performance Indicators* (KPIs) são qualitativos ou quantitativos. Os qualitativos serão avaliados de acordo com o atingimento ou não de um projeto específico e os quantitativos serão avaliados por meio de fórmulas e resultados numéricos.

A próxima etapa é a de **definição de limites**, onde são calculados os limites dos KPIs nos quais recompensam-se as conquistas parciais ou em excesso. Geralmente, em outras empresas, o atingimento é absoluto – ou tudo, ou nada. Na empresa em questão, há porcentagens de atingimento que já consideram um atingimento parcial das metas, por exemplo. Além disso, o colaborador também pode atingir mais do que 100% do valor esperado, recebendo uma recompensa maior do que o previsto. Contudo, este último caso apenas é aplicado nos indicadores considerados mais estratégicos da companhia.

A etapa de **acompanhamento de metas e resultados** é iniciada após a definição de limites. O colaborador pode acompanhar os seus indicadores em tempo real pelo Tableau, além de visualizar o grau de atingimento do seu MBO por meio da plataforma da Goalz. Esse último sistema traz uma análise visual, por cores, com base no grau de atingimento dos objetivos por parte dos trabalhadores. A atualização é feita mensalmente, por meio de responsáveis alocados em cada unidade de negócios da empresa.

A última etapa é o **pagamento de bônus**, onde são reavaliados todos os resultados atingidos pelos colaboradores e feito o pagamento da recompensa. É válido ressaltar que o atingimento dos objetivos individuais não é o único fator levado em consideração no cálculo do bônus recebido.

Todo esse processo estratégico é conduzido pelo time de Performance da companhia, desde o cascadeamento de objetivos até a última avaliação para o pagamento de bônus. O time possui diversas outras rotinas que serão destrinchadas em tópicos posteriores. Além disso, por mais que o processo seja conduzido pela área, cada colaborador deve aceitar o objetivo e métricas propostos para ele antes de iniciar o período de avaliação, para garantir os pilares SMART para o responsável por aquele desafio.

5.3. Indicadores das subáreas de Recursos Humanos

5.3.1. Indicadores de atração e desenvolvimento de talentos

A área de Talento são responsáveis por toda a trajetória do colaborador, desde o processo seletivo/programa trainee, até seu treinamento, desenvolvimento e plano de carreira na companhia. No dia a dia elas são divididas em duas frentes, ocupadas por times diferentes. Em relação a indicadores, as frentes dão suporte a processos importantes de avaliação de desempenho da empresa e possuem métricas bem definidas para os seus processos.

Uma ferramenta de grande suporte para a área em de treinamentos é a Ownerversity – universidade online da empresa, onde os colaboradores podem encontrar milhares de cursos para se capacitarem com assuntos relevantes para a empresa. A plataforma possui as Academias Funcionais de cada área, onde são expostos minicursos de capacitação sobre as subáreas da companhia. Os cursos são dados por parceiros, como o LinkedIn Learning e a Harvard Business Review. A empresa estimula programas de estudo para os colaboradores, como o #LearnLikeAnOwner (aprenda como um dono) – que relaciona o aprendizado dos colaboradores para adquirir bagagens e se tornar dono de sua própria trajetória e de seus resultados. Alguns indicadores são utilizados para mensurar a aderência dos colaboradores à plataforma.

Os processos de avaliação e repasse de desempenho dos colaboradores, além do MBO, descrito anteriormente, também é feito por meio do OPR (*Organization People Review*). Ele é o processo anual da companhia de avaliação de desempenho, o qual segue a metodologia do NineBox adaptada. Essa metodologia permite o agrupamento de colaboradores em nove quadrantes, em relação ao seu desempenho e o potencial. A avaliação é feita por seu supervisor direto, e a Figura 17 relata o modelo de classificação da ferramenta:

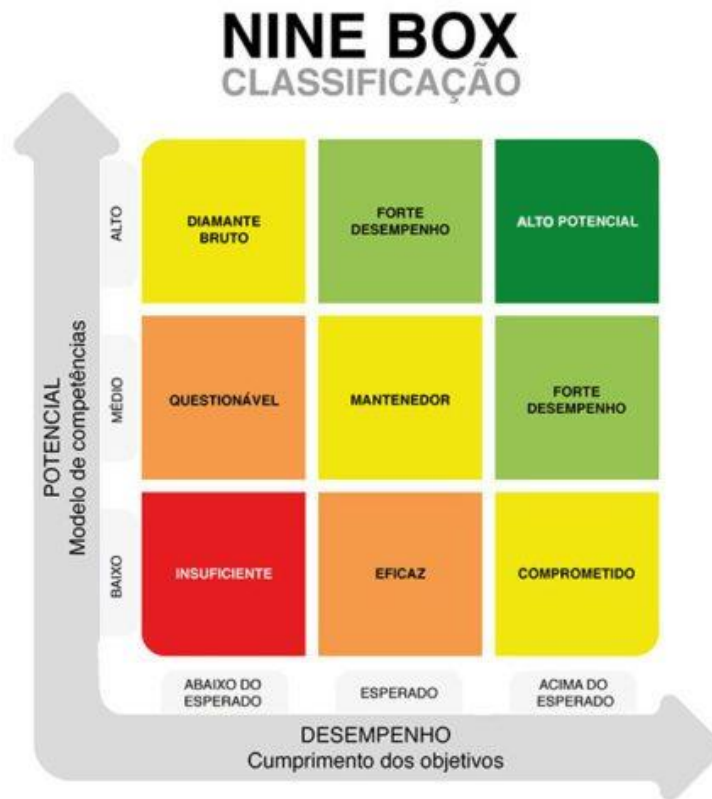


Figura 17 - Matriz NineBox
Fonte: Impulse, 2017

A divulgação e feedbacks sobre o desempenho são repassados por meio de *Appraisals*, que são reuniões individuais obrigatórias entre o gestor e seu liderado, com um roteiro elaborado pelo time de desenvolvimento. São feitos controles também pelo time de performance para garantir que todos os *Appraisals* da companhia sejam realizados no período correto.

Os indicadores principais mensurados para verificar o sucesso da área estão relacionados aos processos executados pelos times: elaboração do programa de estágio, jovens aprendizes e trainee; *onboarding*; academias funcionais e capacitação; pesquisa de engajamento; contratação de vagas pontuais; programas de desenvolvimento de lideranças; OPRs e *Appraisals*. O Quadro 4 demonstra os principais indicadores monitorados pela área:

Indicador	Descrição e Objetivo	Forma de coleta
Engajamento dos colaboradores por iniciativa	O engajamento descreve se o colaborador está motivado ou não a realizar as suas atribuições do cotidiano. É um dos indicadores principais da área de RH, presente no MBO de diversas pessoas da companhia	Coletado por meio de uma pesquisa terceirizada com uma empresa de mercado
Primeiro ano de retenção	Garantir que estão sendo traçadas estratégias adequadas para retenção dos colaboradores na companhia e que o ambiente de trabalho esteja adequado.	Dados de admissão e desligamento do Workday.
Número de colaboradores/ano	Garantir que a empresa tenha o número de colaboradores mais próximo possível do orçado para o ano. É importante mensurar para não haver estouros no orçamento ou sobrecarga de trabalho por falta de colaboradores.	Dados de colaboradores ativos do Workday.
Tempo de contratação	Verificar a eficiência do time na contratação de vagas pontuais.	Tempo desde a publicação da vaga nas plataformas de recrutamento.
Satisfação com o onboarding	Mensurar a satisfação e grau de aprendizado de novos colaboradores acerca dos processos de integração	Questionário
Satisfação com os programas de estágio/jovem aprendiz/trainee	Mensurar a satisfação dos candidatos participantes e coletar os principais feedbacks para o aprimoramento dos programas	Questionário
Quantidade de capacitações promovidas/ano	Garantir que os colaboradores tenham diversas oportunidades de capacitação ao longo do ano	Número absoluto de capacitações proporcionadas
Quantidade de colaboradores treinados/ano	Analisar o grau de participação dos colaboradores da companhia com os treinamentos promovidos	Relatório de presença do Microsoft Teams
Satisfação com os treinamentos proporcionados	Avaliar a satisfação dos colaboradores da companhia com os treinamentos executados pelo time de aquisição e desenvolvimento de talentos	Questionário
Satisfação com o programa de	Avaliar a satisfação dos colaboradores participantes do programa de	Questionário

desenvolvimento de lideranças	desenvolvimento de lideranças em relação ao aprendizado na competência definida	
-------------------------------	---	--

Quadro 4 - Indicadores de aquisição e desenvolvimento de talentos

Fonte: Autoral

5.3.2. Indicadores de remuneração e benefícios

A frente de remuneração e benefícios possui uma relevância estratégica enorme para a companhia a fim de garantir a competitividade de mercado no padrão de remuneração. Além disso, a subárea em questão é responsável por todo o orçamento da área de Recursos Humanos, onde deve fazer a integração com as outras subáreas a fim de formar o pacote de custos que a área vai necessitar para o ano. Um dos principais processos da área, que ocorre semestralmente, é o Ciclo de Mérito, onde são analisados possíveis aumentos e promoções aos colaboradores, com base nas avaliações de OPR e MBO.

No que tange a benefícios, é importante estar alinhado com o mercado por meio de plano de saúde, seguro de vida, *tickets* de alimentação e refeição, entre outros. Dão suporte a esse tema os programas de qualidade de vida e de benefícios para mobilidade ao exterior.

Outra responsabilidade forte da área está na frente de *Analytics* de Recursos Humanos, tendo responsabilidades sobre a acuracidade dos dados, monitoramento do Tableau e criação de todos os relatórios e apresentações para as MPRs da área.

O Quadro 5 relata os principais indicadores da subárea de remuneração e benefícios:

Indicador	Descrição e Objetivo	Forma de coleta
Competitividade salarial	Verificar se a empresa está competitiva em relação ao mercado na estrutura salarial e de benefícios	Pesquisas salariais da Mercer e <i>Korn Ferry</i>
Adesão ao Ciclo de Mérito	Garantir a participação de uma quantidade pre determinada de colaboradores no Ciclo de Mérito do semestre	Número absoluto de participantes
Porcentagem salarial aumentada no Ciclo de Mérito	Garantir que o aumento proposto no Ciclo de Mérito seja relevante para os colaboradores beneficiados	Média das porcentagens de aumento recebidas pelos colaboradores

<i>Turnover</i>	Verificar a taxa de desligamento de colaboradores, voluntário ou involuntário. Um dos principais KPIs de Recursos Humanos, presente no MBO de diferentes subáreas do RH	Dados dos colaboradores desligados do Workday
Acuracidade das bases de dados	Garantir que os dados do Workday estejam com boa acurácia para proporcionar análises consistentes pela áreas das empresas	Verificação dos dados do Workday
Taxa de aproximação da faixa salarial	Visualizar a porcentagem que os colaboradores estão comparados com a faixa salarial do cargo, a fim de garantir o maior número de pessoas na faixa ideal	Bases de dados do Workday
Custos com Recursos Humanos	Garantir que o custo total da área de Recursos Humanos orçado não seja ultrapassado ao longo do ano	Relatórios financeiros da companhia
Número de expatriados brasileiros	Garantir que o número total de expatriados não seja maior do que o previsto em orçamento	Base de dados do Workday de colaboradores ativos
Taxa de adesão dos colaboradores com o programa de Qualidade de Vida	Verificar o engajamento dos colaboradores com os treinamentos e conteúdos expostos no programa de Qualidade de Vida	Relatório de presença do Microsoft Teams

Quadro 5 - Indicadores de remuneração e benefícios

Fonte: Autoral

5.3.3. Indicadores de Comunicação e Diversidade

A subárea de comunicação e diversidade possui um papel institucional com o restante da companhia e com o público consumidor da marca. No âmbito externo, é importante garantir que todo o material apresentado possua a identidade da companhia, e que os valores estejam bem representados em todas as ações de marca, a fim de atrair pessoas que estejam alinhadas com a cultura da empresa. No âmbito interno, o principal enfoque da área está no alinhamento entre os colaboradores, garantindo a sua motivação e engajamento com a companhia. São

definidas diversas ações, eventos e conteúdo para os colaboradores poderem expressar a sua opinião e se desenvolver pessoalmente.

Os principais veículos de comunicação da companhia são o Microsoft Teams, Outlook e Instagram. É essencial garantir que os colaboradores estejam por dentro das ferramentas utilizadas, e que se engajem nas comunicações efetuadas. Todo colaborador tem autonomia para realizar os seus comunicados, tornando o processo menos burocrático.

Em relação à diversidade e inclusão, o time de comunicação trabalha diretamente com a subárea de aquisição e desenvolvimento de talentos e com o time de remuneração. É importante garantir que cada vez mais pessoas consideradas minorias estejam inscritas e sejam aprovadas nos processos de seleção da empresa, e que elas tenham oportunidades para se desenvolverem e capacitarem dentro da empresa. Além disso, ter uma remuneração igualitária entre gêneros, por exemplo, é um pilar que a companhia decidiu trabalhar para se tornar mais inclusiva. O Quadro 6 demonstra os principais indicadores da área de comunicação:

Indicador	Descrição e Objetivo	Forma de coleta
Efetividade na comunicação interna	Garantir que os colaboradores estão visualizando as postagens feitas pelo time	Relatórios do Instagram e do Microsoft Teams
Satisfação com os eventos promovidos	Analisar o grau de satisfação dos colaboradores com os eventos proporcionados, como oficinas, cursos, eventos e treinamentos temáticos	Questionário
Efetividade do plano de comunicação	Garantir que o plano de comunicação traçado no início do ano tenha sido realizado com sucesso	Checklist de atividades
Número de mulheres, LGBTQI+, negros, PCDS e pessoas de baixa renda inscritos nos processos de seleção	Verificar se a quantidade de pessoas consideradas minorias inscritas nos processos seleção da empresa estão adequados com a meta de diversidade e inclusão da companhia	Dados de plataformas de processos de seleção
Número de mulheres, LGBTQI+, negros, PCDS e pessoas de	Verificar se a quantidade de pessoas consideradas minorias na empresa estão adequados com a meta de diversidade e inclusão da companhia	Base de dados do Workday de colaboradores ativos

baixa renda presentes na empresa		
Diferença salarial entre gêneros na empresa	Garantir que a discrepância salarial entre homens e mulheres seja mínima	Bases de dados do Workday

Quadro 6 - Indicadores de comunicação e diversidade

Fonte: Autoral

5.3.4. Indicadores de departamento pessoal e fábrica

Na empresa em questão, as áreas consideradas de suporte, ou *backoffice*, se dividem para atender o escritório e a fábrica. O estudo em questão contou apenas com entrevistas com áreas do escritório. Além disso, a subárea de departamento pessoal se encontra um pouco mais afastada das outras dentro da área de Recursos Humanos, por possuir uma grande carga de trabalhos e demandas operacionais com rotinas bem definidas.

Em relação às fábricas, o contexto atualmente torna-se diferente por serem os únicos colaboradores da empresa mantendo o trabalho presencial. Além disso, por trabalharem no manuseio de equipamentos e expostos a condições diferenciadas, é importante cuidar da saúde e bem estar no trabalho desses colaboradores.

O time de departamento pessoal auxilia na mensuração dos indicadores da fábrica, além de garantir o relacionamento e negociação com os sindicatos e *compliance* com o Ministério Público do Trabalho. Como funções de rotinas, estão as de operacionalização de transições de dados como movimentações, contratações, promoções e desligamentos. Também são responsáveis por garantir que os processos de suporte aos colaboradores ocorram adequadamente. O Quadro 7 demonstra os principais indicadores da fábrica e do departamento pessoal:

Indicador	Descrição e Objetivo	Forma de coleta
Índice médio de absenteísmo	Garantir que os colaboradores que trabalham presencialmente estão presentes no dia a dia do trabalho	Relatório de ponto eletrônico
Índice de horas extras	Minimizar o número de horas extras executadas por colaborador da fábrica.	Somatório do custo das horas extras do relatório do ponto eletrônico

Custo de horas extras	Garantir que o custo com horas extras seja mínimo. Essencial para a análise de novas alternativas de rodízios entre colaboradores	Somatório do custo das horas extras do relatório do ponto eletrônico
Índice de reclamações trabalhistas	Garantir que os colaboradores estejam tendo um bom ambiente de trabalho e satisfeitos com as condições que estão expostos.	Questionário
Número total de acidentes de trabalho	Garantir que a segurança dos equipamentos e instalações estejam adequados para eliminar o risco de acidentes de trabalho	Relatório de segurança
Gasto total com equipamentos de proteção individual	Garantir que os colaboradores possuem os EPIs necessários, considerando os gastos no combate da pandemia da COVID-19	Relatório financeiro
Quantidade de dias de férias disponíveis dos colaboradores	Analisar a quantidade de dias de férias solicitados pelos colaboradores e garantir que os mesmos sejam retirados	Base de dados do Workday

Quadro 7 - Indicadores de departamento pessoal e fábrica

Fonte: Autoral

5.3.5. Indicadores de Performance

Uma das principais responsabilidades da área de performance é conduzir o processo de MBO, que foi descrito no tópico 5.2. Contudo, a área possui outros papéis na empresa, como a condução de campeonatos para colaboradores da empresa e para clientes (competições de vendas). Além disso, são gerenciados projetos de excelência, em relação a controles internos e melhorias de processos da empresa ou de estimular novas ideias para serem colocadas em prática.

Em relação aos campeonatos conduzidos, será citado sobre o que é conduzido internamente com os colaboradores, uma vez que se dá por meio da avaliação de alguns indicadores. Ele tem como foco o time de vendas, e garantir que os processos da área e sua gestão do conhecimento estejam rodando de forma clara e precisa. Contudo, há uma extensão do campeonato para o time de Recursos Humanos, onde são avaliados critério pré definidos atreladas a pontuações em seu atingimento. Os critérios têm como base os indicadores da área, e são explicitados a seguir:

- a) Recrutamento
- b) Descrição de cargos
- c) Onboarding Institucional
- d) Onboarding Funcional
- e) Alinhamento de metas
- f) MBO carregado no prazo
- g) Desenvolvimento e retenção
- h) Dashboard check
- i) Appraisal
- j) Gestão de Recursos
- k) Benefícios dos colaboradores
- l) Ferramentas de trabalho
- m) Acuracidade Workday
- n) Remuneração variável
- o) Pesquisa de Engajamento
- p) Retenção no primeiro
- q) Diversidade
- r) Cultura KHC
- s) Plano de Desenvolvimento Individual
- t) Plano de Desenvolvimento Funcional
- u) Plano de Desenvolvimento de Liderança
- v) Separação Pontos
- w) Turnover

No que tange aos controles internos, a área utiliza ferramentas como o PDCA, matriz RACE, SIPOC e o desenho de processos afim de estruturar a gestão do conhecimento da companhia. É adotado uma área para iniciar a estruturação, e a equipe de performance atua similar a uma consultoria externa, desenvolvendo e aprimorando a gestão da área.

A área não possui indicadores de rotina muito bem definidos, uma vez que tem a atuação muito clara por meio de projetos. Uma vez que o processo de MBO é a rotina principal da área, o seu sucesso está atrelado ao atingimento dos MBOs dos colaboradores.

5.4. Conclusões da análise da empresa

Para a elaboração do estudo em questão, foram essenciais a realização de entrevistas com os responsáveis pelas subáreas de Recursos Humanos dentro da empresa, onde foram coletados diversos feedbacks em relação ao modo como a empresa lida com os indicadores.

É notória a importância dada ao tema dentro da companhia – os indicadores movem as pessoas a atingirem os melhores resultados, e há um programa muito claro e elaborado para guiar as pessoas, que são os MBOs e os campeonatos internos. A utilização de uma remuneração variável atrelada ao desempenho proporciona um peso ainda maior para o assunto.

Entretanto, ainda há muito espaço para melhoria. Os indicadores de resultado financeiro têm muita relevância para o corpo executivo da empresa, mas os relacionados a Gestão de Recursos Humanos não possuem a mesma priorização. Os únicos indicadores da área que possuem maior notoriedade são os que estão atrelados a MBOs de colaboradores, sendo eles a grande minoria.

Dessa forma, os indicadores da área são até coletados, mas ainda não existe uma estratégia por trás dos resultados obtidos. As áreas possuem acesso em tempo real aos indicadores que determinam o sucesso de seu trabalho, mas não utilizam os dados no cotidiano. Quando um indicador possui um resultado pouco abaixo do esperado, não são traçados planos de ação para alavancar o desempenho – utilizando esse recurso apenas em momentos “críticos”, quando o resultado está muito abaixo do planejado.

Por fim, os dados acerca de indicadores da empresa não estão explícitos para os colaboradores de forma clara. A gestão do conhecimento sobre o assunto pode ser estruturada por meio de *playbooks* das áreas, para que toda a empresa possa entender a forma de mensuração de seus resultados. No Tableau o acesso aos dados é restrito a quem trabalha diretamente com eles, então devem ser utilizados materiais escritos compartilhados em pastas comuns com toda a corporação. Esse trabalho deve ser puxado pelo time de performance, por ter uma visão mais clara sobre o tema globalmente.

6. ANÁLISE DO MERCADO

A fim de complementar o estudo, além de apresentar uma abordagem teórica – de artigos, revistas, congressos, etc – e uma visão dos indicadores da empresa, foram realizados estudos e análises de companhias do mercado e a visão das empresas especializadas em Recursos Humanos, a fim de compreender mais sobre a gestão estratégica da área no dia a dia.

De início, percebe-se a importância do tema no mercado, já que, segundo um artigo do blog da Sólides – empresa referência em sistemas de Recursos Humanos – a capacidade de analisar dados está entre as dez mais requisitadas para um profissional nos dias de hoje. Os dados devem ser coletados e analisados para que sejam traçadas iniciativas estratégicas nas empresas.

Este capítulo foi dividido em duas partes, a primeira demonstrando os principais resultados encontrados em uma pesquisa de mercado realizada e a segunda com os *insights* extraídos de empresas especializadas em Recursos Humanos, como a Gupy, Mindsight e Sólides.

6.1. Pesquisa de mercado

O primeiro passo foi a análise de uma pesquisa realizada pela Carreira Muller, consultoria especializada em remuneração, sobre os indicadores de RH e tendências para 2021. A pesquisa contou com diversas empresas do mercado, e um resumo dos participantes pode ser encontrado na Figura 18:



Figura 18 – Exemplo de participantes da pesquisa

Fonte: Carreira Muller, 2021

Em relação aos setores presentes na pesquisa, podemos destacar como principais os de bens de consumo, autopeças, agroindústria, serviços e produtos químicos. A Figura 19 relata a totalidade dos ramos abrangidos.

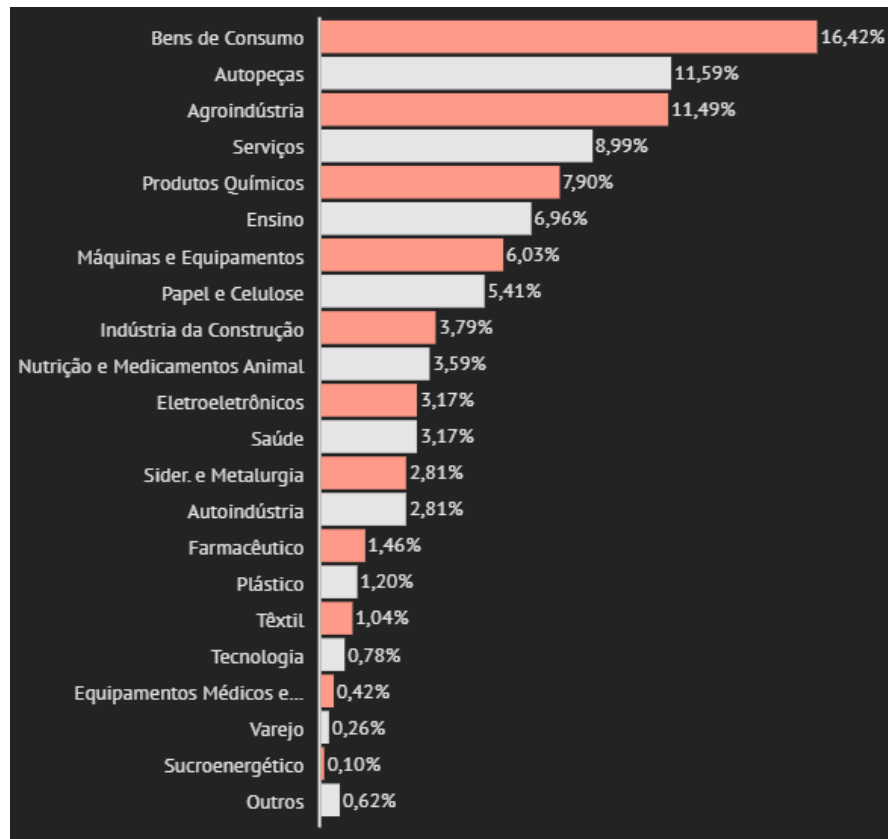


Figura 19 - Ramos identificados na pesquisa

Fonte: Carreira Muller, 2021

Partindo para a análise dos resultados em si, o estudo traz quais foram os indicadores apontados como mais mensurados pelas companhias nos dias de hoje. Os indicadores, no momento de resposta, foram listados, e os respondentes deveriam assinalar quais estão presentes em suas realidades. O principal indicador mensurado foi o turnover, com mais de 86% de presença, seguido pelo absenteísmo, relação horas extras e horas trabalhadas, horas de treinamento, acidentes no local de trabalho, clima organizacional, tempo médio de contratação, custo per capita de benefícios, índice de reclamações trabalhistas, índice de recrutamento interno, índice de aprovação pós experiência e custos com EPI. Os indicadores e suas porcentagens de aparição podem ser encontrados na Figura 20:

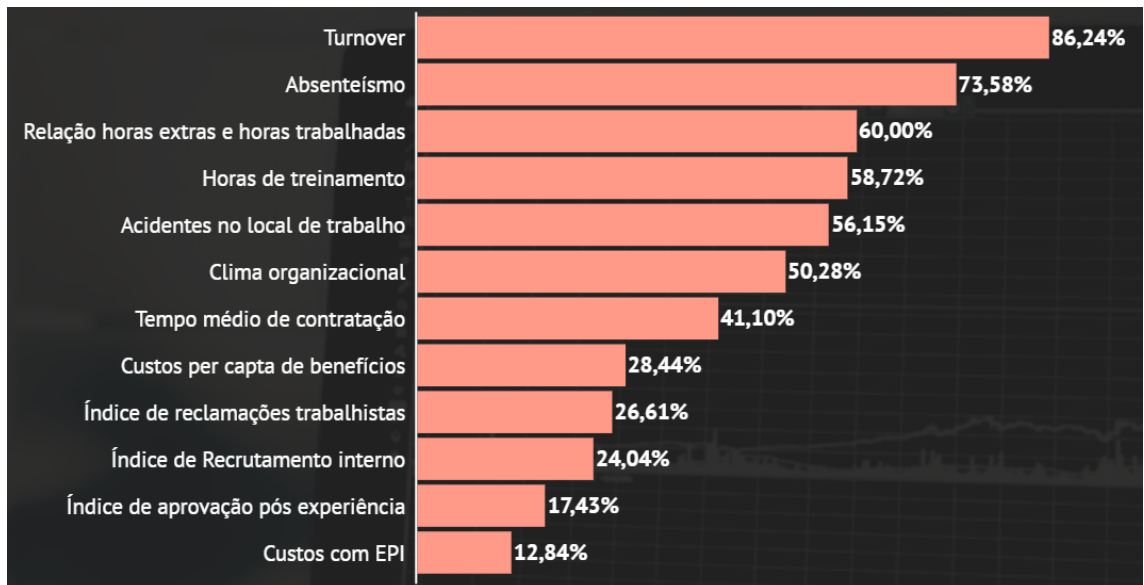


Figura 20 - Principais indicadores de RH

Fonte: Carreira Muller, 2021

O estudo traz os principais valores atingidos pelas companhias em relação aos indicadores – o que não seria foco do estudo atual – e diversas outras informações, como correlações de indicadores, ações que podem ser tomadas para alavancar o desempenho deles, causas de um mau desempenho, entre outros. A seguir serão detalhados algumas das conclusões obtidas.

6.1.1. Turnover

De acordo com os resultados já apresentados, o turnover se mostrou como um indicador de extrema relevância para as empresas. A rotatividade gera custos e retrabalho, o que traz a grande relevância para a métrica. Alguns fatores que podem ajudar a reduzir essa rotatividade, segundo a consultoria:

- Realizar entrevistas de desligamento para identificar as principais causas;
- Realizar pesquisa de clima e promover ações que minimizem os pontos fracos apresentados;
- Ter um Plano de Cargos e Salários alinhado com o mercado;
- Garantir plena capacitação da liderança para comunicação efetiva com os colaboradores;
- Melhorar os processos de recrutamento e seleção.

6.1.2. Entrevista de desligamento

Realizar entrevista de desligamento é de extrema importância, pois é nesse momento que o RH poderá identificar possíveis problemas, que quando mapeados, podem ser tratados de forma eficiente. Foi observado que o principal motivo de desligamento, em mais de 60% dos casos, envolve problemas com o gestor ou clima interno. Trabalhar esses pontos é muito importante para retenção dos colaboradores, ressaltando que um bom clima interno influencia em colaboradores mais produtivos. De acordo com o encontrado na pesquisa, a maioria das empresas já realiza a entrevista de desligamento, como podemos ver na Figura 21:

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A empresa realiza?

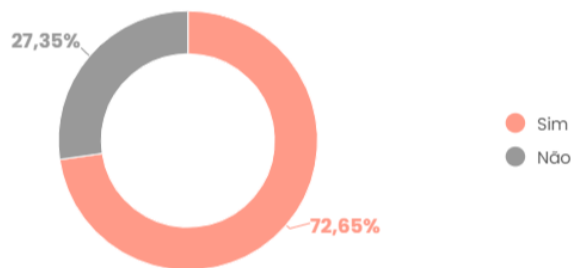


Figura 21 - Realização de entrevistas de desligamento

Fonte: Carreira Muller, 2021

Outros problemas encontrados nas entrevistas que levam os colaboradores a se desligarem da empresa são:

- Falta de oportunidade de crescimento;
- Remuneração desalinhada com o mercado;
- Ambiente de trabalho;
- Pacote de benefícios pouco atrativo.

6.1.3. Absenteísmo

Aparecendo como segundo lugar entre os indicadores mais mensurados, o absenteísmo deve ser mitigado, porque tem impacto direto na produtividade da companhia – com menos funcionários trabalhando em um dia, e a demanda se

mantendo a mesma, há uma possibilidade de não atingimento de metas diárias ou sobrecarga dos colaboradores mais presentes e engajados. De acordo com a pesquisa, as principais ações para reduzir esse indicador são:

- Programas de qualidade de vida e bem estar;
- Análise das principais causas, criando ações para reduzi-las;
- Capacitação da liderança, visando melhorar a comunicação interna;
- Assistência aos colaboradores em questões pessoais, jurídicas e financeiras;
- Vincular o recebimento do PLR (Participação em Lucros e Resultados) e alimentação ao absenteísmo;
- Acompanhamento médico e campanhas de vacinação.

6.1.4. Clima Organizacional

O Clima Organizacional demonstrou ser uma preocupação de mais da metade dos respondentes, que fazem a mensuração por meio de uma pesquisa. De acordo com as respostas, a maioria utiliza o modelo de pesquisas terceirizadas, mas há espaço para começar de maneira mais simples. A Figura 22 demonstra os principais meios utilizados para realizar a pesquisa e sua abrangência nas companhias respondentes:

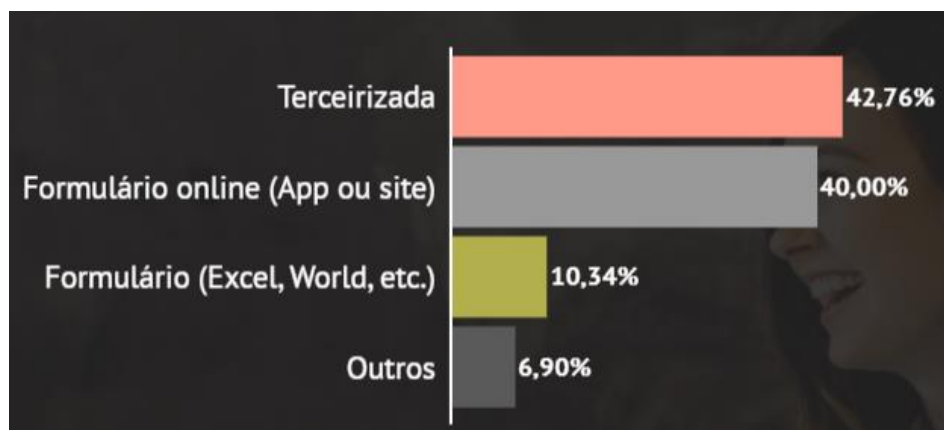


Figura 22 - Método da Pesquisa de Clima

Fonte: Carreira Muller, 2021

A pesquisa possui diversas informações extra, contudo, essas foram consideradas as mais relevantes para o estudo em questão.

6.2. Percepção das empresas especializadas em RH

Além de entender a visão das grandes companhias de diversos setores de mercado acerca de indicadores de desempenho de Recursos Humanos, buscou-se entender a visão dos especialistas na área – as empresas que têm como foco soluções de RH em seus portfólios. Tais empresas tem como prática a disseminação de conteúdo do setor por meio de ebooks, postagens em blogs, treinamentos em vídeo, entre outros, a fim de instigar e captar a necessidade de outras empresas em relação aos seus serviços. Em uma videoconferência acerca de indicadores de recursos humanos em parceria com um especialista de RH da Globo, foram levantadas as perguntas “Qual a maior dificuldade de trabalhar com indicadores de RH na sua empresa?” e “Qual ferramenta você utiliza para medir os seus indicadores?”, checando a situação dos participantes. Nas Figuras 23 e 24 pode-se observar como se encontrava o público mediante a esses questionamentos:

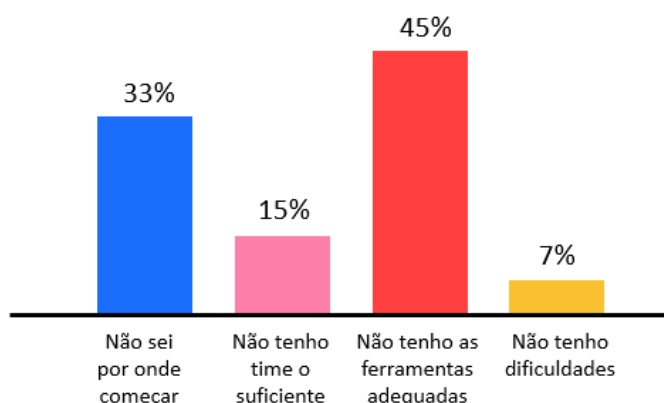


Figura 23 - Dificuldades em trabalhar com indicadores de RH

Fonte: Gupy

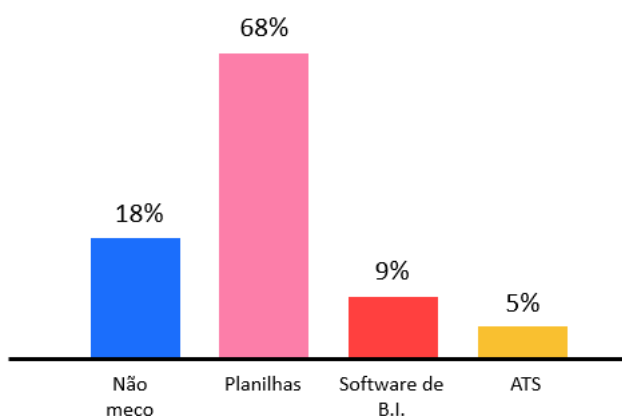


Figura 24 - Ferramentas utilizadas para medição de indicadores

Fonte: Gupy

Analisando as figuras percebe-se que a principal dificuldade de monitorar indicadores da área é pela falta de ferramentas adequadas, seguida por não saber como começar e não possuir a quantidade suficiente de membros no time para tal ação. Em relação as ferramentas, poucas pessoas têm acesso a sistemas de Business Intelligence (BI) ou Applicant Tracking System (ATS), mais específicas para análise de dados, representando apenas 14% da população. Os outros 86% ou utilizam planilhas ou ainda não mensuram os seus indicadores.

A seguir serão apresentadas as visões de cada uma das empresas estudadas e quais indicadores elas trazem como mais relevantes de mensuração. Realizou-se um aprofundamento no conteúdo de três empresas: Gupy, Mindsight e Sólides, referências principalmente em processos de seleção de talentos e gestão ferramental da área de Recursos Humanos.

6.2.1. Gupy

A Gupy é uma empresa que fornece serviços de recrutamento e seleção, por meio de uma plataforma inovadora que conta com princípios de inteligência artificial para auxiliar na seleção dos melhores candidatos para processos seletivos de empresas. A empresa tem como foco simplificar o processo de admissão e encantar os clientes. Por meio de seus dashboards e relatórios automatizados a empresa acredita em um potencial de redução de 80% dos custos gerais envolvendo um processo de recrutamento. De acordo com *ebooks* e *checklists* divulgados em seus sites e blogs, a empresa recomenda como principais indicadores da área de RH os listados no Quadro 8:


Taxa de aderência ao perfil da empresa
Tempo de fechamento de vaga
Taxa de turnover de admissão
Taxa de vagas fechadas no prazo

Custo da contratação
eNPS
Taxa de turnover
Absenteísmo
Índice de reclamações trabalhistas
Taxa de produtividade no trabalho
Índice de retenção de talentos
Avaliação de aprendizagem
Custo do treinamento por colaborador
ROI em treinamentos
Índice de engajamento
Alcance das vagas
Aproveitamento de entrevistas
% de propostas aceitas
Representatividade na empresa
Percepção sobre diversidade
Satisfação entre grupos
Aplicação de minorias por vagas
Taxa de conclusão de minorias

Quadro 8 - Indicadores sugeridos Gupy

Fonte: Autoral

6.2.2. Mindsight

A Mindsight também é uma empresa que trabalha no âmbito de recrutamento e seleção, com foco nas etapas iniciais dos processos seletivos. A empresa visa levar ciência e inteligência para os processos de gestão de pessoas, por meio de testes de raciocínio, fit cultural, mapeamento de perfil, entre outros, possibilitando uma análise completa de um candidato por meio de dados. Em seus conteúdos, a Mindsight destaca os indicadores de desempenho listados no Quadro 9:



SLA por vaga
Inscritos por vaga
Satisfação do gestor por vaga
Satisfação dos candidatos por vaga
Satisfação dos participantes por treinamento
Aplicabilidade dos treinamentos
Turnover por área
e-NPS por ciclo

Quadro 9 - Indicadores sugeridos Mindsight

Fonte: Autoral

6.2.3. Sólides

A Sólides trabalha com os mais diversos processos dentro da área de Recursos Humanos, focando em trazer tudo que a área precisa em um só lugar. A empresa utiliza um software que integra as diferentes frentes do RH por meio da inteligência de dados, além de oferecer um acompanhamento para o usuário. Além disso, eles defendem o conceito de *People Analytics*, demonstrando a importância da clareza dos dados para uma área de pessoal. Os indicadores sugeridos pela Sólides em suas páginas encontram-se no Quadro 10:


Turnover
Absenteísmo
Presenteísmo
Frequência e horas extras
Clima organizacional
Retenção e atração de talentos

Competitividade salarial
Custo por benefício
Desempenho (produtividade)
Investimentos em treinamentos
Avaliação de aprendizagem
Headcount
ROI de treinamentos
Índice de satisfação dos colaboradores ou Clima Organizacional
Tempo médio de empresa
Relação de horas extras / horas trabalhadas
Índice de reclamações trabalhistas
Folha de pagamento (efetividade teórica vs real)
Índice de reclamação dos clientes

Quadro 10 - Indicadores sugeridos Sólides

Fonte: Autoral

6.3. Conclusões das percepções do mercado

Ao comparar a abordagem de companhias de mercado com as empresas especializadas em serviços de RH, pode-se perceber uma semelhança na priorização de alguns indicadores, o que traz uma percepção de que seja um consenso a relevância deles, como o turnover, o absenteísmo, cultura organizacional, ROI de treinamentos, índices de reclamações trabalhistas, custos de benefícios, entre outros.

Olhando sob outra perspectiva, os estudos se complementam, trazendo uma bagagem de indicadores extremamente robusta, que perpassa por todas as frentes do RH. No estudo da Gupy, por exemplo, há uma clareza e valorização de indicadores relativos a diversidade, que vem ganhando muito espaço atualmente nos contextos de empresas. Na abordagem da Sólides podemos perceber que há uma visão geral do RH, passando não só por indicadores de Recrutamento e Seleção, mas também por práticas e métricas de Remuneração e Benefícios, por exemplo.

A falta de conhecimento e/ou ferramentas para a estruturação de indicadores de RH aparece como um grande problema, que pode ser resolvido por meio de um estudo aprofundado e uma definição de papéis de *People Analytics* dentro do time.

Cada empresa possui um contexto e orçamento diferentes, sendo possível iniciar a estruturação da área com um *headcount* pequeno e ferramentas simples, como planilhas e formulários – apenas deve ser dado esse passo para o início de uma visão analítica e estratégica para o RH.

7. ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO

O estudo de criação ou reformulação de indicadores envolve uma discussão estratégica entre os colaboradores de uma empresa, desde o nível de diretoria, que tem responsabilidade de definir a visão de futuro da companhia e define as métricas

que tangibilizam o seu sucesso, até o corpo de funcionários responsáveis por garantir o seu atingimento e monitoramento.

Com todas as pesquisas analisadas, fica claro que não existe um número específico de indicadores que devem ser mensurados para uma empresa – menos ainda para a área de Recursos Humanos, foco do estudo. Alguns critérios como quantidade de colaboradores para execução e a disponibilização de recursos e ferramentas são fundamentais de serem analisados antes de levantar a estratégia ideal para a área.

A princípio, com todos os dados levantados da base teórica (artigos, revistas, monografias), da base de dados atuais da companhia estudada, de empresas do mesmo segmento de mercado e de empresas com serviços focados na área de Recursos Humanos, foi possível realizar uma comparação e analisar quais eram as métricas mais presentes, e, provavelmente, mais relevantes a serem mensuradas. O Quadro 11 retrata a análise comparativa elaborada de acordo com as informações levantadas:

Indicador	Empresa estudada	Análise teórica	Análise do mercado	Empresas do ramo de RH
Turnover	X	X	X	X
Taxa de turnover na admissão				X
Absenteísmo	X	X	X	X
Presenteísmo				X
Índice de horas extras	X	X	X	X
Gastos com horas extras	X	X		
Relação horas extras x trabalhadas			X	X
Número de colaboradores (headcount)	X	X	X	X
Clima Organizacional		X	X	X
Engajamento dos colaboradores	X			X
Número de colaboradores treinados	X	X		
Quantidade de participantes nos treinamentos/total		X		X
Horas de treinamento proporcionadas	X	X	X	
Satisfação com os treinamentos	X			X

Investimentos em treinamentos		X		X
ROI de treinamentos				X
Custo de treinamento por colaborador				X
Número de acidentes trabalhistas	X	X	X	
Número de treinamentos de SST		X		
Índice de doenças laborais causadas		X		
Custos com EPIs	X	X	X	
Tempo médio de contratação	X		X	
Aproveitamento de entrevistas				X
Custo da contratação				X
Alcance das vagas				X
Percentagem de propostas aceitas				X
Índice de recrutamento interno			X	
Preenchimento de vagas em tempo hábil		X		X
Taxa de aderência a cultura da empresa				X
Satisfação do gestor com a contratação				X
Satisfação de candidatos participantes de admissões				X
Relação entre número de candidatos e vagas		X		X
Custos com plataformas de recrutamento/custo total		X		
Taxa de adesão no programa de Qualidade de Vida	X			
Custo per capita de benefícios			X	X
Custos com o RH/custo da empresa	X			
Índice de reclamações trabalhistas	X		X	X
Índice de reclamações de clientes				X
Índice de aprovações em programas internos			X	X
Avaliação dos programas internos	X			
Primeiro ano de retenção	X			
Competitividade salarial	X			X
Taxa de aproximação da faixa salarial	X			
Remuneração média		X		
Adesão ao Ciclo de Mérito	X			
Porcentagem salarial aumentada no Ciclo de Mérito	X			
Efetividade da folha de pagamento				X

Utilização de férias por colaborador	X			
Produtividade dos colaboradores				X
Satisfação com o onboarding	X			
Tempo médio de empresa dos colaboradores				X
Número de expatriados brasileiros	X			
Efetividade da comunicação interna	X			
Satisfação com os eventos promovidos	X			
Efetividade do plano de comunicação	X			
Número de oportunidades de crescimento				X
Reconhecimento dos colaboradores				X
Grau de realização dos colaboradores				X
Grau de valorização dos colaboradores				X
Representatividade de minorias na empresa	X			X
Representatividade de minorias nas seleções	X			X
Taxa de aprovação de minorias em seleções				X
Satisfação das minorias em seleções				X
Diferença salarial entre gêneros na companhia	X			
Percepções dos colaboradores sobre diversidade				X

Quadro 11 - Comparação entre indicadores

Fonte: Autoral

Por meio da visualização do quadro acima, com a comparação entre 70 indicadores, percebe-se uma ampla gama de opções a ser trabalhada. Contudo, apenas aproximadamente 6% dos indicadores foram relatados em todas as formas de pesquisa, sendo eles o Turnover, o Absenteísmo, o Índice de horas extras e o Número total de colaboradores. Esses indicadores mostram-se como essenciais para uma área básica de RH que queira iniciar a mensurar indicadores.

Entre os indicadores mais presentes também estão os que foram citados por três diferentes canais de pesquisa, correspondendo a aproximadamente 7% da amostra. Dentre eles, apenas um ainda não é mensurado pela companhia, que é o de Clima Organizacional. Essa é uma possibilidade para início de sua mensuração, que segundo apresentado anteriormente, é feito majoritariamente por empresas terceirizadas – o que envolve um orçamento prévio antes de adoção.

Surgem como uma oportunidade os indicadores que possuem correspondência de duas fontes diversas de análise, que representam 22% dos resultados. Desses, se destacam os indicadores que retratam não apenas um número absoluto a ser medido, mas uma métrica comparativa, como a relação entre horas extras e horas trabalhadas, preenchimento de vagas em tempo hábil, relação entre o número de candidatos e vagas e custo per capita de benefícios.

De forma geral, a empresa analisada possui uma boa gestão e análise de indicadores, já mensurando aproximadamente 42% de todos os indicadores de RH encontrados nas pesquisas. O ideal é analisar a possibilidade de inclusão ou troca de indicadores, a fim de garantir que os mais relevantes estarão sendo acompanhados. Com uma boa estruturação da área de *People Analytics*, por exemplo, é possível realizar essa reformulação e acompanhá-los com uma periodicidade preestabelecida, certificando que serão traçados planos de ação para melhorias dos resultados que não corresponderem as metas a serem alcançadas.

Outra maneira de auxiliar no desenvolvimento dos indicadores é criando um BSC, ou *Balanced Scorecard*. Um scorecard, conforme citado no referencial teórico do trabalho, é um conjunto de dados que ajuda a equipe de liderança a analisar criticamente a eficácia das estratégias de RH em relação ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva, aprimoramento de habilidades, gerenciamento de sua cultura, redução de custos, etc. Sua principal vantagem é demonstrar o valor estratégico dos recursos humanos para a equipe de liderança, o que com certeza ajuda a aumentar os orçamentos e o suporte ao departamento.

Embora alguns indicadores não apareçam com muita frequência, eles podem fazer parte de uma nova história para a área de Recursos Humanos – os indicadores de Diversidade. As empresas buscam ampliar a sua gama de diversidade por meio de conscientização dos colaboradores já existentes e atração cada vez maior de minorias para os processos de seleção. Logo, por mais que ainda não estejam totalmente adaptados ao cotidiano de mercado, é necessário monitorar o maior número de indicadores dessa categoria, a fim de se destacar no mercado – uma vez que companhia mais diversas, segundo estudo da McKinsey já mencionado, são mais propensas a ter lucratividade acima da média.

8. CONCLUSÃO

O estudo em questão trouxe uma análise dos indicadores da área de Recursos Humanos de uma empresa no ramo alimentício, comparando com diferentes empresas da região e com uma base teórica de portfólio de indicadores. Realizou-se uma pesquisa de assuntos relacionados ao tema e a metodologia de estudo de caso para se aprofundar na cultura da empresa estudada. Ao final do projeto, foi possível compreender os indicadores mais relevantes da área de Recursos Humanos e alternativas de solução para a companhia.

No que tange os objetivos específicos, foi possível perceber que eles foram atingidos porque faziam parte do objetivo geral do projeto. Foi por meio da análise de indicadores da empresa, das metodologias de gestão de indicadores e da busca por indicadores já mensurados em diferentes empresas que se realizou a comparação entre das informações e foram indicados os mais relevantes. É válido ressaltar que, embora alguns indicadores encontrados só sejam mensurados por um dos quatro segmentos, não significa que o indicador seja de má qualidade. Diversos indicadores são vistos como novos, e ainda tem grande potencial de medição e de geração de resultados. Um exemplo de indicador que se encontra nessa situação é o Presenteísmo – com a finalidade de mensurar o quanto um colaborador se encontra presente e imerso nas suas atividades, uma vez que ele se encontra presente no dia de trabalho. Sua relevância no período da pandemia da COVID-19, com o modelo de teletrabalho, se tornou ainda maior, já que não há um ambiente físico onde o gestor pode verificar o trabalho de seu liderado.

No geral, a empresa estudada já está avançada nas análises de indicadores de desempenho da área de Recursos Humanos, mas há oportunidades de trazer indicadores mais estratégicos a serem metrificados. Além disso, algumas contribuições de extrema relevância para a companhia são o aprofundamento do time com o conceito de *People Analytics* – a fim de estruturar mais essa frente dentro da área de RH – e a adoção de modelos como o BSC para priorizar e garantir uma análise eficaz dos indicadores. Diversas boas práticas como a realização de entrevistas de desligamento, as maneiras de reduzir o absenteísmo e as possíveis ferramentas para introduzir uma pesquisa de clima podem ser aplicados no contexto do negócio estudado também.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO NETO, Annibal. Desenhando o mapa estratégico da empresa. Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2018/02/13/desenhando-o-mapa-estrategico-da-empresa/>. Pesquisado no dia 12 de maio de 2021, às 18h36.

ALMEIDA, Clarissa Lima; NUNES, Ana Bárbara de Araújo. Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 810-820, 2014.

BARRA DE OLIVEIRA, Agostinha Mafalda; DE OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, 2011.

BODIE, Matthew T. et al. The law and policy of people analytics. **U. Colo. L. Rev.**, v. 88, p. 961, 2017.

CAMPOS, Paulo Cezar de. O balanced scorecard como modelo de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. 2014.

CAXITO, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2016.

CARRARO, Andre et al. ECONOMIA DOS RECURSOS HUMANOS: TEORIA E EVIDÊNCIAS. **Estudos do CEPE**, n. 40, p. 168-199, 2014.

CESAR, Ana Maria Roux VC. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015.

CORRAL, Renan Martão; AMORIM, Fernando Rodrigues. A APLICAÇÃO DE UM PROGRAMA NO DEPARTAMENTO PESSOAL. 2017.

DA SILVA, Georgina Alves Vieira; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Flávio César. **Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas**, 2006.

DEL CORSO, Jansen Maia et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 49-57, 2014.

DICLAUDIO, Michael. People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. **Strategic HR Review**, 2019.

DO VALLE, Fernando. Gupy – Masterclass: Indicadores de RH. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?utm_campaign=%5BMaterial%5D+Webinar+-+Masterclass%3A+indicadores+de+rh&utm_medium=email&_hsmi=120363227&_hsenc=p2ANqtz--2a9vIGKI5hbGCRF_48ZLRm4OIQzm-hQv7AmcA8OwwvxJhKHBoXDgzeTSS1YNcg2z2CZye10GHqZFcSLOLLMSbfUMQ2LBvrxQZMOcyxJYU-EOk9rl&utm_content=120363227&utm_source=hs_automation&v=m3a5XYJmjhk&feature=youtu.be

DOS SANTOS, Cileide Lucia; VALENÇA, Paulo Henrique Leite; CEOLIN, Alessandra Carla. A contribuição do sistema integrado de gestão para o desempenho organizacional em uma empresa de grande porte da Paraíba. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2019.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 409-418, 2010.

ENDEAVOR. Fortaleça o seu posicionamento e seus diferenciais com as 5 forças de Porter, 2020.

FLEXA, Raquel Gonçalves Coimbra et al. Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC). **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia (Health Surveillance under Debate: Society, Science & Technology)**–*Visa em Debate*, v. 5, n. 2, p. 13-23, 2017.

FREIRE, José Roberto S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 1, n. 1, 1999..

GALLON, Shalimar et al. Gestão de Recursos Humanos No Contexto Internacional: Um Estudo Comparativo Entre Duas Empresas Multinacionais. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 7, n. 2, p. 66-101, 2017.

GARRIDO, Giovanna; SILVEIRA, Rafael Damasco; SILVEIRA, Marco Antonio. PEOPLE ANALYTICS: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 28-52, 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

HUNT, Vivian. A diversidade como alavanca de performance. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>

LEMOS¹, Livia Vilar et al. Balanced scorecard: um estudo sobre sua aplicação nos tribunais de contas estaduais. **Revista Gestão. Org**, v. 11, n. 3, p. 500-519, 2013.

LOPES, Marcos Lima; OLIVEIRA, Edgard Costa. **Gestão do Desempenho: Proposta de indicadores nas perspectivas do Balanced Scorecard**. ENEGEP, 2020.

LIMA, Thais Gomes. DA SILVA, Aline Thamyres Claudino. **Análise de Indicadores de Desempenho em uma empresa do ramo Gráfico**. ENEGEP, 2019.

MAINARDES, Emerson Wagner; DE MATOS FERREIRA, João José; TONTINI, Gerson. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 10, n. 4, p. 55-82, 2009.

MARQUART, André; LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabrícia Silva. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e sociedade**, v. 6, n. 13, p. 04-25, 2012.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, Vanessa Filipa de Araújo. **Gestão do desempenho organizacional numa entidade sem fins lucrativos**. 2013. Tese de Doutorado. FEUC.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

MULLER, Carreira. Pesquisa de indicadores de RH 2021.

PAIM, Newton Amaral; LARA, José Edson; CHRISTINO, Juliana Maria Magalhães. Relações quantitativas entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso em instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas à ABIPTI. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 1059-1077, 2011.

PALADINI, João Silvestre dos Santos. Priorização de indicadores de desempenho empresarial baseados na satisfação do cliente. 2002.

PERES, Alexandre Ricardo; SPINOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Abrindo a Caixa Preta da Gestão de Recursos Humanos: um Olhar de Dinâmica de Sistemas sobre o Turnover**. ENEGEP, 2020.

PERES, Alexandre Ricardo; Laurindo, Fernando José Barbin. **Contribuição das ferramentas analíticas de inteligência organizacional de RH para o aprendizado organizacional**. ENEGEP, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_233_362_29859.pdf

PERES, Alexandre Ricardo; Laurindo, Fernando José Barbin. **Implementação estratégica e competências essenciais de recursos humanos: um estudo de caso**. ENEGEP, 2019. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1663_37124.pdf

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 26-32, 2012.

RAMOS, Lucila Moura; BENDASSOLLI, Pedro F. Trajetórias de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. 2013

RIZZIO, Leandro. Nine Box: **Entenda como funciona a matriz de desempenho potencial**, 2017. Disponível em <https://impulse.net.br/nine-box-matriz/>

ROMRÉE, H. de; FECHEYR-LIPPENS, B.; SCHANINGER, B. People analytics reveals three things HR may be getting wrong. McKinsey Quarterly. 2016. Disponível em: . Acesso em 20 abr. 2018.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica. **Guia para eficiência nos estudos**, v. 4, 1996.

SARAIVA, Helena Isabel; ALVES, Maria-Ceu FG. A Evolução do Balanced Scorecard—uma Comparação com Outros Sistemas. **HOLOS**, v. 4, p. 185-200, 2017.

SCOPI. As 12 melhores ferramentas de planejamento estratégico, 2020.

SOARES, Caroliny Almeida; DOS SANTOS, José Gonçalo. Balanced Scorecard: Ferramenta Auxiliar na definição da Estratégia de TI alinhada ao Negócio. **Revista EIXO**, v. 2, n. 2, p. 31-50, 2013.

SOLIDES. Conheça as 15 habilidades mais valorizadas no mercado para 2021. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/habilidades-mais-valorizadas/>

SOLIDES. Dados para RHs: como tomar decisões e otimizar gastos. 2021. Disponível em: encurtador.com.br/bxJSW

SOLIDES. Chiavenato: conheça o pai do RH e suas lições para o setor. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/chiavenato/>

TORNIERI, Sandra et al. Parque Nacional do Iguaçu: contribuição das práticas de gestão estratégica de pessoas para a redução de barreiras internas à implementação da orientação para o mercado. **Turismo-Visão e Ação**, v. 14, n. 3, p. 401-418, 2012.

VIANA, Leonardo Tadeu da Silva Gomes et al. Normalização da Gestão de Recursos Humanos em Organizações no Brasil.

WJS Carvalho, ES ABREU, MCP ALVES. **Análise e aplicabilidade de ferramentas básicas da qualidade como auxílio na melhoria do processo produtivo: estudo de caso em uma indústria de confecção** - artigo apresentado no ENEGEP, 2015.

ZANIN, Antonio. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. 2014.