

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

**INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A
IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA Z NO ANO DE 2019**

Aldo Bruno Pereira Baessa Pinto

Maputo

2021

Aldo Bruno Pereira Baessa Pinto

**INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A
IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA Z NO ANO DE 2019**

Trabalho de conclusão do curso apresentado
à Universidade Politécnica – ISA como
requisito para obtenção do Grau de
Licenciatura em Gestão de Empresas

Tutor: Msc. José Timba

Maputo

2021

DECLARAÇÃO

Eu **Aldo Bruno Pereira Baessa Pinto**, graduando (a) do curso de **Gestão de Empresas** do Instituto Superior Aberto (ISA) da Universidade Politécnica, declaro que é da minha livre e espontânea vontade e responsabilidade de realizar a defesa presencial do trabalho de fim de curso sob o tema **Os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos na Empresa Z**. Mais se informa que assumo este compromisso porque a Instituição garantiu cumprir com todas as medidas de protecção, incluindo o distanciamento interpessoal.

Maputo, 20 de Setembro de 2021

Assinatura

Tutor: Msc. José Timba

Parecer do Tutor:

Dedicatória

Dedico este trabalho, especialmente, às mulheres da minha vida, a minha mãe, Luísa, a minha esposa, Kátia, e as minhas filhas, a Shanila, Alka e Aiko. Também dedico ao meu padrasto, Fernando, pelo apoio nesta jornada.

Agradecimentos

Agradeço ao meu tutor, Msc. José Timba, pelo acompanhamento na realização da monografia;

Agradeço a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

E por último, agradeço a todos os meus colegas de turma que juntos trilhamos este caminho.

Resumo

A necessidade das empresas se imporem face a competitividade, obriga a uma maior orientação para as metodologias estratégicas com vista à criação de valor. Neste percurso para optimização dos processos e reorientação dos modelos de gestão reactivos para um modelo mais proactivo, a área de recursos humanos deve apresentar-se como a solução para o alcance deste objectivo. Um dos principais vectores de orientação, é o alinhamento do plano estratégico de recursos humanos com os objectivos da organização. Portanto, este trabalho vem realçar a importância das ferramentas chave para o sucesso no alcance dos objectivos globais de uma empresa. A sua implementação permite que a empresa olhe para os seus processos e procure a excelência porque lhe é dada a faculdade de medir e definir metas de acordo com a sua exigência. São abordados neste tema alguns dos indicadores de gestão RH que intentam a proposta de optimização dos processos estratégicos de recursos humanos, tais como, os indicadores demográficos, indicadores de rotatividade, indicadores de absentismo, de formação e desenvolvimento, de saúde e segurança no trabalho. . Também analisa a forma como a gestão nas empresas interpreta e utiliza os indicadores de desempenho. A metodologia usada foi a pesquisa descritiva e explicativa sobre o tema dos indicadores de gestão para área de recursos humanos, numa abordagem qualitativa, buscando descrever o necessário sobre os indicadores desenvolvidos pelos vários profissionais académicos, pesquisadores e autores como base em pesquisas em *sites*, revistas, livros e relatórios.

Palavra-chave: Gestão de Recursos Humanos, Indicadores de Gestão, Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The need for companies to impose themselves in the face of competitiveness requires a greater orientation towards strategic methodologies with a view to creating value. In this path towards optimizing processes and reorienting reactive management models to a more proactive model, the human resources area must present itself as the solution to achieving this objective. One of the main orientation vectors is the alignment of the human resources strategic plan with the organization's objectives. Therefore, this work presents one of the key tools for the success in achieving the global objectives of a company. In this theme, some types of HR management indicators are brought up that intend to optimize the strategic processes of human resources, namely, demographic indicators, turnover indicators, absenteeism indicators, training and development, health and safety at work and the model for the global presentation of management indicators. The methodology used was descriptive and explanatory research on the topic of management indicators for the area of human resources, in a qualitative approach, seeking to describe what is necessary about the indicators developed by various academic professionals, researchers and authors based on research on websites, journals, books and reports. It should also be noted that the concepts presented in this work were not accompanied by their history from their origin to the modern definition, but only portray their applicability in the context of analysis for human resources. This is a case study of a Mozambican company, headquartered in Maputo, which operates in the financial sector. The basis for the elaboration of this work is the management of human resources, including some statistical elements. And finally, conclusions and recommendations are presented regarding the problem encountered.

Key words: Human Resource Management, Management Indicators, Human Resource Management Indicators

Lista de Acrónimos

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TB – *Tableau de Bord*

KPI – *Key Performance Indicators*

FTE – *Full Time Equivalent* (Empregado a Tempo Inteiro)

Lista de Figuras

| | |
|--|-----------|
| Figura 1. Estrutura Orgânica da Direcção de Recursos Humanos da Empresa Z | 29 |
| Figura 2. Taxa de Redimensionamento | 33 |
| Figura 3. Distribuição por Género | 33 |
| Figura 4. Distribuição Etária..... | 34 |
| Figura 5. Distribuição por Antiguidade | 34 |
| Figura 6. Distribuição por Área Funcional | 35 |
| Figura 7. Distribuição por Tipo de Cargo | 35 |
| Figura 8. Distribuição por Habilitações Académicas | 36 |
| Figura 9. Rácio de colaboradores com contrato a Termo..... | 36 |
| Figura 10. Quota de estrangeiro..... | 36 |
| Figura 11. Taxa de Turnover..... | 37 |
| Figura 12. Taxa de admissão | 37 |
| Figura 13. Taxa de saídas | 38 |
| Figura 14. Média de horas de formação | 39 |
| Figura 15. Taxa de absentismo..... | 39 |
| Figura 16. Índice de incidência..... | 39 |
| Figura 17. Leque salarial & Flexibilidade salarial | 40 |

Índice

| | |
|--|-----------|
| Dedicatória..... | i |
| Agradecimentos | ii |
| Resumo | iii |
| Abstract..... | iv |
| Lista de Acrónimos | v |
| Lista de Figuras | vi |
| Índice | vii |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. Contextualização..... | 1 |
| 1.2. Problema da Pesquisa..... | 1 |
| 1.3. Justificativa | 3 |
| 1.4. Objectivos | 5 |
| 1.4.1. Geral..... | 5 |
| 1.4.2. específico..... | 5 |
| 1.5. Formulação da Hipótese..... | 5 |
| 1.6. Delimitação do Tema | 5 |
| 1.7. Estrutura do Trabalho | 6 |
| CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA | 7 |
| 2.1. A Gestão de Recursos Humanos..... | 7 |
| 2.2. Os Indicadores de Gestão..... | 8 |
| 2.3. Os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos..... | 10 |
| 2.4. A Gestão de Informação..... | 25 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGIA | 28 |
| CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO..... | 29 |
| 4.1. Descrição Organizacional..... | 29 |
| 4.2. Apresentação do RH da Empresa | 29 |
| 4.3. A Gestão de Informação na Empresa | 31 |
| 4.4. Apresentação dos Indicadores da Empresa..... | 32 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 41 |
| REFERÊNCIAS | 44 |
| ANEXO | 46 |
| APENDICE..... | 50 |

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Nos tempos atuais, onde a globalização exige das empresas competências, torna-se necessário que elas recorram à estratégias eficazes para poder competir no mercado. Os indicadores de gestão permitem alcançar os objectivos desejados bem como fazer uma avaliação da qualidade do serviço e a motivação das equipas de trabalho. E é nesse sentido que o interesse na melhoria do desempenho nas instituições tem despertados cada vez mais atenção dos gestores quando se fala em gerir os Recursos Humanos. Um sistema de análise de dados, avaliação e medição de resultados em gestão de pessoas deve estar vinculado e alinhado às estratégias da organização, para que todos os “Clientes Internos” entendam, o que as ações representam, e como seus resultados contribuem para os Objectivos Corporativos. Portanto, saber como estabelecer os indicadores de desempenho é crucial para assegurar que eles forneçam dados úteis ao negócio e auxiliem na tomada de decisão.

Este estudo tem como objectivo abordar sobre importância dos indicadores de gestão de RH aplicados para a gestão do dia-a-dia nas empresas.

A presente pesquisa pretende contribuir, comparando a teoria e a prática utilizada na empresa, identificada para o estudo de caso, demonstrando quais indicadores que os gestores utilizam para medir e avaliar os seus processos internos relacionados à gestão de RH, descrevendo sobre a importância de cada indicador. Serão abordadas sobre as ferramentas de medição, particularmente, os indicadores de gestão para a avaliação dos processos e do capital humano. Incluirá também, uma abordagem genérica do tratamento dos dados e da estrutura necessária para implementação dos indicadores de gestão de recursos humanos, tendo em conta que resultados se espera obter, e considerando sempre, o necessário para garantir o alinhamento com os objectivos globais.

1.2. Problema da Pesquisa

A maioria dos empresários e gestores já está convencido que as pessoas são o activo mais importante numa empresa, conseqüentemente, tem surgido cada vez mais artigos e estudos científicos sobre a gestão de recursos humanos com o auxílio de indicadores de

gestão, mas também ainda é uma realidade que a maioria deles não consegue avaliar qual é a contribuição dos gestores de recursos humanos para a valorização desse activo estratégico.

Conceitualmente, os indicadores de RH são instrumentos que servem para monitorar e avaliar a empresa, por meio de seus colaboradores, processos, programas e metas.

Refere o autor Bancaleiro (2006, p.10), que um dos grandes problemas da gestão de RH tem sido exactamente esta linguagem qualitativa traduzida, por falta de métricas, em meras opiniões, que não é entendida nem respeitada pelos outros profissionais e os Gestores não compreendem é como é que o trabalho dos gestores de RH influencia o capital e, conseqüentemente, o negócio.

As empresas precisam de dispor de ferramentas que permitem fazer uma avaliação qualitativa do seu desempenho e das suas equipas de trabalho, partindo de como elas agem ao seu envolvimento no processo produtivo, associando, deste modo, ao conceito de GRH apresentado por Ferreira et al (2015, p.46) que define, as pessoas são entendidas na base de outro significado, deixando de ser encaradas como fator custo para passarem a ser encaradas como fator investimento, ou seja, um dos activos mais determinantes da competitividade.

A problemática levantada é o facto de as empresas não criarem sistemas de medida e métricas para auxiliar na sua contribuição para a missão e objectivos estratégicos da empresa, este cenário é justificado por Bancaleiro (2006) quando afirma que tem sido várias as razões pelas quais muitos profissionais de Recursos Humanos preferem nem ouvir falar do tema da medição. Quem mede torna-se responsável e pode ser responsabilizado. Mas também Ferreira et al (2015), entende que, numa organização, tal como é necessário existir uma estratégia que a capacite a ser competitiva no mercado, é igualmente necessário que exista uma estratégia interna que a oriente no sentido de desenvolvimento, da motivação e do controlo dos recursos humanos. Este desenvolvimento envolve a capacitação dos profissionais de RH para o domínio das técnicas estatísticas essenciais para o trabalho.

Deste modo, a ausência das ferramentas certas para a medição do capital humano e do conhecimento técnico que permita interpretar os indicadores, reduz a vantagem competitiva perante a concorrência na tomada de decisões. As empresas que ainda gerem os seus recursos humanos sem alinhar os seus objectivos da área com os objectivos

globais e sem definir os indicadores chaves para as suas actividades, tem maior probabilidade de insucesso e dificilmente conseguem antecipar os seus desvios.

Neste tema será fundamentado sobre a importância da utilização dos indicadores na gestão dos profissionais de Recursos Humanos. Para o efeito urge a necessidade de responder a seguinte questão: até que ponto os indicadores de gestão são utilizados para a gestão dos recursos humanos nas empresas?

1.3. Justificativa

A justificativa para a escolha deste tema deve-se à sua importância para a gestão de RH, pois, este é o caminho para o futuro e os indicadores de gestão representam as ferramentas cruciais para uma gestão com qualidade e possibilitam acompanhar o desenvolvimento dos processos, identificar as atividades com bons resultados, com fraco desempenho e também as que precisam ser melhoradas.

O Estudo de Recursos Humanos em Moçambique, lançado pela Flow¹(2019, p.106) Moçambique, afirma haver uma dispersão do tema de Digitalização RH, as áreas como Industria Transformadora, Logística e Serviços Financeiros e de Seguros, que posicionam o tema nos últimos lugares das suas prioridades. Afirmam ainda, que esta dicotomia em relação a digitalização do RH, tem sido um dos principais responsáveis pela forma desconfiada com que uma parte considerada do mercado olha para a sua implementação, e a forma intrigada como outros sectores olham para a resistência destes.

As conclusões apresentadas pelo estudo confirmam a teoria de Bancalero (2006, p.10), quando afirma que este é um dos grandes problemas já levantados da gestão de Recursos Humanos que tem sido exactamente esta linguagem qualitativa traduzida, por falta de métricas, em meras opiniões, que não é entendida nem respeitada pelos outros profissionais. Denota-se pela resistência na transição para um RH digital, que dificultará na obtenção de dados para alimentar os indicadores de gestão, mantendo o mesmo principio de gestão subjectiva. Torna-se importante que os gestores de RH se preocupem

¹ Flowgroup, é uma consultora de recursos humanos que actua no mercado Moçambicano desde 2012 áreas cruciais do negócio, dando insights nas áreas de Cultura Organizacional, Liderança, Sistema Integrado de Recursos Humanos e Aquisição de Talento.

em medir a sua contribuição porque nota-se a desvalorização deste papel enquanto representar o capital humano.

A gestão por indicadores RH levantam temas de importante valor para a exploração dos recursos humanos identificando os possíveis problemas na empresa. Podem ser ferramentas utilizadas para mudar determinado comportamento em uma organização, com metas bem definidas e os dados obtidos por meio de fontes confiáveis, quando existe o suporte da gestão e o alinhamento com a área de Recursos Humanos.

O importante, por meio de um bom sistema de indicadores, as organizações podem detectar, reconhecer e reforçar o alto desempenho de seus membros para gerar uma cultura de excelência no desempenho.

Em Moçambique ainda fala-se muito pouco da gestão de RH por meio de indicadores, facto que contribuiu bastante para escolha do tema, sendo estes importantes para o sucesso organizacional e para uma gestão mais integrada.

As vantagens de criar um sistema de medição do Capital humano são muitas:

- Clarificar e focalizar as pessoas no que é verdadeiramente importante – as empresas são lugares complexos onde a energia e atenção das pessoas se distribui por uma imensidão de actividades;
- Clarificar expectativas – um sistema de medição não só transmite o que é importante, mas também “quanto é importante”;
- Demonstrar uma orientação para o negócio, para os resultados – aproximando, desta forma, a área de recursos humanos dos outros departamentos e beneficiando a sua imagem junto dos restantes sectores e dos accionistas;
- Ajuda a vender as ideias do departamento – ter dados quantitativos ajuda de duas formas: deixa de falar em meras opiniões e sentimentos e começa a afirmar a nossa posição com a eficácia de ter números concretos.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

O presente trabalho tem como objectivo de demonstrar até que ponto os indicadores de gestão de RH são utilizados pela Empresa e a sua importância para a tomada de decisões na gestão.

1.4.2. Específico

- Analisar a importância dos indicadores para a gestão da empresa;
- Pesquisar sobre os indicadores de recursos humanos úteis para as empresas;
- Comparar os indicadores de recursos humanos pesquisados com os indicadores utilizados na empresa;

1.5. Formulação da Hipótese

H0: A Empresa utiliza os indicadores de gestão dos recursos humanos

Ha: A Empresa não utiliza os indicadores para a gestão dos recursos humanos

1.6. Delimitação do Tema

Com este tema pretende-se explorar e analisar os indicadores de desempenho da área de recursos humanos utilizados pelos gestores da empresa. A escolha da empresa deveu-se ao facto de ser uma instituição que apresenta uma estrutura de recursos humanos significativa, composta por cerca de 2800 trabalhadores no seu quadro de profissionais. Quanto aos resultados dos indicadores, referem-se aos dados registados no período de 2018-2019. Alguns dos indicadores estratégicos, elaborados e analisados pela área não foram apresentados pelo facto da empresa considerar informação restrita. Contudo, com os dados fornecidos foi possível extrair e demonstrar os indicadores de gestão do seu dia-a-dia para suas análises e tomada de decisões.

1.7. Estrutura do Trabalho

O trabalho será composto por 5 capítulos, sendo o primeiro capítulo de contextualização do tema, a justificativa, os objectivos que se pretendem alcançar face a problemática apresentada, a formulação das hipóteses, a delimitação do tema e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, o estudo apresenta a revisão da literatura onde são definidos os diversos conceitos relacionados ao tema de estudo. O terceiro capítulo contempla a metodologia utilizada para a recolha dos dados . O quarto capítulo retrata o estudo de caso. E o quinto e último é reservado à conclusão e recomendações.

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

Por definição, uma organização, empresarial ou não, é composta por pessoas. No entanto, um conjunto de pessoas é uma condição necessária para que uma organização atinja os objectivos e realize as tarefas para que foi criada, (IFB, 1997).

Deste modo, para que se tenham as tarefas correctamente definidas, deve-se, previamente, fazer o alinhamento dos objectivos da organização com os da área que, seguidamente, este processo despoleta um rol de actividades que segundo Torrington et al. (2011 *apud* Ferreira, 2015, p.25), afirma que, “em primeiro lugar, possibilitam que as organizações e os seus colaboradores acordem entre si os objectivos e a natureza da sua relação de trabalho e, em segundo lugar, garantem o cumprimento desse acordo”.

A “Direcção de Pessoal, de Recursos Humanos, ou qualquer que seja a nomenclatura utilizada, cabe a criação de meios e instrumentos de gestão, a coordenação e uniformização dos processos e critérios”, IFB (1997). Este conjunto de critérios deve sempre apresentar-se com métricas que permitem fazer a avaliação da sua evolução.

“Criaram-se ainda importantes expectativas relativamente à função de Recursos Humanos, como área vocacionada para apoiar e participar na gestão das pessoas, em parceria com os gestores de linha, por forma a alcançar os resultados desejados”, (Camara *et al* 2007).

“A missão e o objectivo da função de Recursos Humanos tem evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e da estrutura das próprias Empresas”, Camara *et al* (2007). Portanto, cabe a cada empresa garantir o acompanhamento continuo do seu crescimento para melhor adequar as pessoas certas no lugar certo de forma a melhorar os seus processos.

Gerir pessoas implica reconhecer a especificidade do homem. O Homem, como ser, é um sistema aberto, com uma história pessoal que lhe condiciona a personalidade e o comportamento, mas, enquanto sistema aberto pode mudar, pode evoluir, IFB (1997). Por este motivo, os gestores de Recursos Humanos, começam, pois, a ganhar acrescida importância nas intervenções a dois níveis:

- Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional;

- Como agente activo na gestão da mudança;

Estamos hoje perante desafios bem mais complexos do que o desafio «processual» da produtividade: a construção dos cenários do futuro desejável e a formulação dos objectivos, planos e instrumentos, capazes de apoiar o posicionamento competitivo das organizações, em mercados globalizados. Portanto, as empresas hoje, devem começar a olhar a área de recursos humanos como um parceiro estratégico que tem a obrigação de trazer soluções que acrescentam valor, (Camara, 2007). Visto desta forma, implicitamente, a área de recursos humanos deve começar a preocupar-se com os resultados e não apenas com os seus processos.

2.2. Os Indicadores de Gestão

Os autores Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), definem os Indicadores como “uma medida, de ordem qualitativa e quantitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objecto da observação”. Nestes termos, os autores entendem como sendo um recurso estratégico que informa empiricamente sobre a evolução do que está a ser observado.

Em qualquer situação em que nos encontramos, não podemos criar um indicador que não seja medido ou quantificado. Só quantificando teremos como avaliar se o objectivo foi alcançado ou qual é o desempenho desejado.

Ferreira Júnior (2020, p.9), acrescenta que o Indicador “apresenta o resultado alcançado frente ao esperado. Assim como as metas, os indicadores são normalmente quantitativos em forma de números, moeda, percentual”.

A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e o respectivo nível de *performance*, Caldeira (2012, p.11).

Estes indicadores, quando observados, planeados para um processo de monitorização de *performance* (desempenho), os indicadores são de facto o elemento de análise de criticidade, pois, apresentam-se de forma quantificável, permitindo uma análise directa.

E quanto aos objectivos da organização, Calderón (2020, p.50), afirma que “o primeiro passo para a criação de um indicador é a definição de objetivos. Os indicadores não surgem do nada, surgem dos objectivos da organização em qualquer nível”. É, de facto, muito importante a criação do objectivo na primeira instancia, pois, ajuda na orientação e garante que saibamos onde se pretende chegar.

Caldeira (2012, p.11), para além da definição dos indicadores, também explica que existem conceitos/designações que estão associados às matérias dos KPI:

- Indicador – constitui a designação do instrumento de apuramento (algoritmo) do resultado.
- *Key Performance Indicator* (KPI) - São indicadores chave. São indicadores eleitos como os mais importantes para a empresa.
- Algoritmo – também conhecido por “formula de calculo”. Não é mais do que a própria fórmula matemática que permite apurar o resultado apurado.
- Resultado – é o valor que se apura através do algoritmo. Representa um resultado alcançado pela empresa num determinado período de tempo.
- Meta – quantifica a ambição do objectivo. Tem por função eliminar a subjectividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.
- Desvio – representa a meta previamente estabelecida e o resultado efectivamente realizado. Pode-se apresentar em numero ou em %.
- Performance - É uma forma de apresentar o resultado de modo a comparar indicadores que tenha diferentes unidades de medida. Regra geral, a performance é apresentada em %, sendo 100% quando atinge a meta, <100% quando não atinge e > 100% quando supera a meta.
- Avaliação – Representa uma avaliação qualitativa obtida em função da performance/desvio. Por exemplo: Supera, Atinge, Em alerta e Não atinge. Permite facilitar a comunicação do nível de performance.

Através de pesquisas à internet foi possível apurar o quanto o indicador é um recurso metodológico para auxiliar a interpretação da realidade de uma forma sintética e operacional. Pode ser utilizado para o diagnóstico de determinada condição (ambiental, económica, social, educacional), para o monitoramento e avaliação de políticas para a pesquisa de um modo geral.

O autor Calderón (2020), define que a “Análise e Interpretação de Resultados, consiste em investigar e relatar porque ocorreu a variação do Indicador de Desempenho – KPI”. Todos os KPI devem passar pelo processo de análise e interpretação dos seus resultados, caso contrário, ao ignorá-los, questiona-se a sua relevância.

São vários os indicadores que podem ser considerados ou construídos para o portfolio da área. Quanto a utilidade dos indicadores, se todos são essenciais para o sucesso de determinado negócio, Ferreira Júnior (2020, p. 23), esclarece que “podemos criar indicadores para medir praticamente tudo, mas nem todo indicador merece ser controlado. O que significa que “deve priorizar e monitorar os indicadores chaves, para verificar a evolução de seu negócio, sem se perder entre centenas de dados e indicadores inúteis”, ou seja, deve-se destacar o que realmente é importante analisar, evitando relatórios longos e desgastantes.

Eles possibilitam conhecer verdadeiramente a situação que se deseja modificar, estabelecer as prioridades, escolher os benefícios, identificar os objectivos e traduzi-los em metas e, assim, melhor acompanhar o andamento trabalhos, avaliar os processos, adoptar as diretrizes necessárias e verificar os resultados e os impactos obtidos.

2.3. Os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos

Um passo muito importante para o alcance de uma gestão estratégica de recursos humanos bem estruturada é trabalhar com parâmetros. Quando consegue-se mensurar os seus resultados em função dos objectivos gerais da empresa, fica mais fácil decidir o que fazer ao escolher entre diferentes opções.

Tal como definido no geral sobre os indicadores de gestão, também se aplica para os indicadores de Recursos Humanos, são métricas utilizadas para medir os resultados da Área de Recursos Humanos. Estes indicadores ajudam a entender se as acções tomadas pelo departamento de RH estão a obter o retorno esperado.

O autor Bancalero (2006, p.46), quando fala dos indicadores de gestão para a área de recursos humanos divide os indicadores em “fortes (*hard*) e leves (*soft*). Os *hard* constroem-se a partir de aspectos com base qualitativa e objectiva. Os indicadores *soft*, fundam-se em informação recolhida a partir da qualificação de elementos mais subjectivos.”

O mesmo autor, também avalia os indicadores quanto ao seu conteúdo:

- Indicadores de quantidade – são resultado dum medição dum fenómeno num determinado período de tempo.
- Indicadores de qualidade – retratam quantitativamente os erros produzidos ou os defeitos imputados a um processo num determinado período.
- Indicadores de tempo – medem a duração de um processo.
- Indicadores de custo ou benefícios – são os que resultam da medição em dinheiro dum determinado processo.
- Indicadores de satisfação – revelam o grau em que o resultado de um processo esteve de acordo com as expectativas de participantes ou clientes.

Analisar os indicadores de recursos humanos também passam por avaliar os recursos humanos existentes para uma melhor gestão. Portanto, a gestão do desempenho é também segundo Ferreira (2015, p.250), “um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projecto organizacional. Serve como ferramenta de auditoria para os resultados organizacionais, visando estimular a melhoria dos processos, das atividades e dos resultados do trabalho das pessoas no projeto/empresa onde se inserem.” Logo, o autor realça a necessidade de definir muito bem as metas para os seus processos e o mecanismo mais eficaz de controlo é por meio dos indicadores de gestão, para avaliar as qualidade, tempo de resposta e esforço humano.

Deste modo, o profissional de recursos humanos deve conhecer e saber da importância de medir a sua contribuição e para isso deve ter as ferramentas certas, não basta só ter indicadores que lhe ajudam a medir os dados de forma descritiva, isto é, deve procurar resultados que fazem o *link* entre a plano de recursos humanos com a estratégia da empresa e também todos os subsistemas de gestão utilizados pela organização que visam valorizar o esforço dos seus trabalhadores.

Os autores, Caldeira (2012), Bancalero (2006) e Calderón (2020) citam nas suas obras vários indicadores que podem ser utilizados pelas empresas e recomendam a sua implementação para auxiliar na gestão dos recursos humanos. Para a pesquisa foram destacados 41 indicadores de gestão separados em 6 grupos, nomeadamente, Indicadores

Demográficos, de Operacionalidade, de Rotatividade, de Formação e desenvolvimento, de Tempo de trabalho, de Higiene, Segurança e saúde no trabalho e Financeiros de RH

a) Indicadores Demográficos

Indicadores Demográficos são definidos como sendo indicadores quantitativos que ajudam a entender a composição da força de trabalho, por exemplo, proporção por sexo, idade, antiguidade, proporção de estagiários, departamento, dentre outros, Bancaleiro (2006).

Indicador 1: Taxa de redimensionamento

Mede a evolução do número de Empregados a Tempo Inteiro (FTEs) em dois momentos temporais diferentes. O objectivo é de representar a quantidade de profissionais de uma empresa e identificar se o número aumentou ou diminuiu ao longo de um determinado período, Bancaleiro (2006). O momento A representa o período mais recente e o momento B o mais antigo.

$$\text{Taxa de Redimensionamento} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de FTEs no momento A}}{N^{\circ} \text{ de FTEs no momento B}} - 1 \right) \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Indicador 2:% Distribuição por género

Mede a evolução do número de empregados por sexo num determinado período, Bancaleiro (2006).

$$\% \text{ por Género} = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores por Género}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Indicador 3:% Distribuição etária

Este indicador permite perceber o perfil etário da empresa e o grupo etário com maior peso no total de colaboradores. Pela variável Idade também é possível calcular os indicadores de posição da estatística descritiva, tais como, mínimo, média e máximo.

$$\text{Distribuição etária} = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores por Grupo etário}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Idade média – média das idades dos colaboradores.

A análise da idade média deve ser feita com algum cuidado, pois, em algumas empresas, um nível elevado pode ser sinónimo de recursos humanos com muita experiência e noutras, poderia ser indício de baixa capacidade operacional devido ao envelhecimento dos seus quadros, Caldeira (2012, p.26)

Indicador 4:% Distribuição por antiguidade

Indica o número de anos que os colaboradores estão ao serviço da empresa. Não existindo alterações do quadro de colaboradores, o resultado deste indicador incrementa todos os anos um ano, Caldeira (2012).

$$\text{Distribuição por Antiguidade} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores por Grupo de antiguidade}}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Caldeira (2006, p.60)

Antiguidade Média – média aritmética do tempo de trabalho dos colaboradores.

Um valor elevado da antiguidade média pode indicar estabilidade da empresa, mas também pode reduzir a capacidade da empresa em inovar. Quanto maior a antiguidade média, maiores são os custos, associados à indemnização dos colaboradores. Caldeira (2012, p.27).

Indicador 5:% Distribuição por departamento

Este indicador ajuda-nos a perceber o peso em termos de número de pessoal, em determinado departamento em relação ao total de colaboradores da empresa.

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

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Indicador 6:% Distribuição por Tipo de cargo (TC)

Este indicador ajuda-nos a perceber o peso em termos de número de pessoal em determinados cargos em relação ao total de colaboradores da empresa.

$$\text{Distribuição por TC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs com determinada função (ex. funções de venda)}}{\text{N}^\circ \text{ Total de FTEs na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Indicador 7:% Distribuição por habilitações académicas

Permite analisar o crescimento dos quadros superiores na empresa.

$$\text{Divisão por hab. académicas} = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores por nível de hab. acad.}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

Indicador 8:Rácio de trabalhadores a termo

Este indicador é importante e permite, por razões de risco ou flutuação do negócio, haver uma *almofada de segurança* em termos de número de empregados, Bancaleiro (2006,p. 60).

$$\text{Rácio de trabalhadores a Termo} = \frac{N^{\circ} \text{ médio de FTEs da Termo}}{N^{\circ} \text{ médio Total de FTEs na Empresa}} \times 100$$

Indicador 9:Taxa de trabalhadores temporários

Apresenta a relação entre os colaboradores que estão a termo na empresa relativamente aos serviços.

A análise deste indicador depende da estratégia da empresa. Um valor elevado da taxa de contratação a termo pode indicar a existência de alguma flexibilidade na política laboral, mas também pode indiciar alguma instabilidade derivada à provável rotação de colaboradores a termo, Caldeira (2012).

$$\text{Rácio de trabalhadores Temporários} = \frac{N^{\circ} \text{ de contratados a termo}}{N^{\circ} \text{ Total de FTEs na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Caldeira (2015, p.51)

Indicador 10:Quota de estrangeiros

O indicador permite analisar a quota de estrangeiros na empresa face aos nacionais.

$$\text{Quota de Estrangeiros} = \frac{N^{\circ} \text{ de estrangeiros}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores na Empresa}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.60)

b) Indicadores de operacionalidade

Indicador 11: Rácio de operacionalidade

Este indicador tem como objectivo acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio entre empregados com funções primordialmente ligadas ao negócio, Bancaleiro (2006).

$$\text{Rácio de Operacionalidade} = \frac{N^{\circ} \text{ de Empregados com funções operacionais}}{N^{\circ} \text{ de Empregados com funções não operacionais}} \times 100$$

Este rácio poderá dar a ideia da leveza e agilidade organizacional e é um bom indicador para comparar o nível de eficácia entre duas empresas concorrentes. Quanto mais elevado for o rácio maior será, em regra, a leveza e eficácia da organização, (Bancaleiro, 2006).

Indicador 12: Rácio de chefia

O indicador permite, conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio entre empregados sem funções de chefia / empregados com funções de chefia, Bancaleiro (2006).

$$\text{Rácio de Chefia} = \frac{N^{\circ} \text{ de Empregados sem funções de chefia}}{N^{\circ} \text{ de Empregados com funções de chefia}} \times 100$$

c) Indicadores de rotatividade

Indicador 13: Turnover

A rotatividade de pessoal conhecida também como *turnover*, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em actividade nesse mesmo período.

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que entram e saem da empresa. Uma taxa de rotação elevada pode ser indiciadora de alguns problemas organizacionais, Bancaleiro (2006, p.152).

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

Fonte: Bancaleiro (2006, p.152)

Indicador 14:Taxa de admissão de empregados

Define como objectivo deste indicador “conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a percentagem de empregados que são admitidos para a empresa, Bancaleiro (2006).

Elevadas taxas de admissão impõe esforços adicionais em termos de acolhimento, formação, reforços dos aspectos que contribuem para a criação da cultura da empresa.

$$\text{Taxa de admissão} = \frac{N^{\circ} \text{ de empregados admitidos no período}}{N^{\circ} \text{ total médio de empregados}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.74)

Indicador 15:Tempo médio de recrutamento

Tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a eficácia do processo de recrutamento, Bancaleiro (2006, p.71).

$$\text{Tempo médio de recrutamento} = \frac{N^{\circ} \text{ total de dias gastos em recrutamento}}{N^{\circ} \text{ de processos de recrutamento}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.71)

Indicador 16:Taxa de Saídas

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que saem da empresa. E este indicador pode ser analisados por motivo de saída, Bancaleiro (2006).

$$\text{Taxa de saídas} = \frac{N^{\circ} \text{ de empregados saídos no período}}{N^{\circ} \text{ total médio de empregados}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.76)

Indicador 17:Taxa de saídas de recém-admitidos

O indicador pode ser utilizado para avaliar a qualidade do recrutamento e selecção dos novos funcionários, Calderón (2020). A saída de um colaborador em curto espaço de tempo deve preocupar a empresa, indica uma falha grave no processo de recrutamento, serve até indicador para avaliar a comunicação no processo, até a possibilidade, que não lhe foi comunicado devidamente das condições em que o candidato estaria.

$$\text{Taxa de abandono no 1º ano} = \frac{\text{Nº de saídas voluntárias no 1º ano de trabalho}}{\text{Nº total médio de empregados}}$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.74)

Indicador 18:Taxa de reposição

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual a percentagem de colaboradores saídos que são substituídos, Bancaleiro (2006).

$$\text{Taxa de reposição} = \frac{\text{Nº de colaboradores admitidos no período}}{\text{Nº de colaboradores saídos no período}}$$

Indicador 19:Taxa de movimentação interna

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de empregados que mudaram de departamento, Bancaleiro (2006).

$$\text{Taxa de Movimentação Interna} = \frac{\text{Nº de colaboradores que mudaram de sector}}{\text{Nº de médio total de colaboradores no período}}$$

d) Indicadores de formação e desenvolvimento

Definem a formação profissional “como desenvolvimento das competências e atitudes de uma Pessoa com o objectivo de desempenhar de forma eficaz, no curto ou longo prazo, uma determinada tarefa ou uma função, Bancaleiro (2006).

Indicador 20:Custo médio da hora de formação

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o que a empresa está a investir em formação, fornecendo também uma boa indicação sobre a importância que é dada a esta área, Bancaleiro (2006).

$$\text{Custo da Hora de Formação} = \frac{\text{Investimento total no período de tempo fixado}}{\text{Nº total de horas no mesmo período}}$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.85)

Indicador 21: Média de horas de formação por empregado

O indicador indica o número médio de horas de formação que os trabalhadores de uma empresa tiveram durante o ano, Caldeira (2012). É recomendado que este indicador também seja analisado por género, habilitações e por categoria.

$$\text{Média de Horas de Formação por Empregado} = \frac{\text{Total de horas de formação (volume) no período}}{\text{Nº médio de empregados no mesmo período}}$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.85)

Indicador 22: Custo médio da acção de formação

Este indicador indica o custo médio de cada acção de formação num determinado período.

$$\text{Custo médio da acção de formação} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Nº total de acções de formação}}$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.85)

Indicador 23: Rácio de horas de formação internas / externas

Este indicador permite comparar a evolução do rácio entre formação interna e externa.

$$\text{Rácio horas de formação internas e externas} = \frac{\text{Horas de formação Internas}}{\text{Horas de formação Externas}} \times 100$$

Fonte: Bancaleiro (2006, p.85)

Indicador 24: Indicador de satisfação com formação

O indicador tem como objectivo de conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o grau de satisfação dos participantes com formação, Bancaleiro (2006). Deve-se para o efeito, garantir que seja preenchido um questionário pelos participantes no fim de cada acção de formação.

$$\text{Nível Médio de Satisfação com Formação} = \frac{\text{Soma de todas as avaliações}}{\text{Nº total de questionários contabilizados}} \times 100$$

Indicador 25: Indicadores de Risco

Do inglês *Key Risk Indicators* (KRI), os Indicadores Chave de Risco são, como o nome sugere, indicadores sobre os principais riscos aos quais uma organização está exposta. Ou ainda, são as métricas utilizadas pelas empresas para verificarem qual é o potencial de exposição a um determinado risco, Calderón (2020).

Para a gestão do risco em RH, pode-se desenvolver indicadores que visam prevenir determinados riscos, que segundo Calderón (2020), identifica neste grupo de indicadores, o KYC – *Know Your Customer (Conheça o seu Cliente)*, que visa identificar a exposição ao risco de erros/ falhas na identificação de clientes, sabendo que quanto maior a formação aos colaboradores-chave, tendencialmente existirá menor probabilidade de erros/ falhas. O KYC é também visto como uma estratégia em que a instituição busca um conjunto de informações sobre o consumidor para analisar o risco de suas escolhas. Mas esta estratégia, como foi referido antes, está mais voltada para empresas com grande risco de fraude financeiras, corrupção, lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e outras ameaças relacionadas.

$$KRI\ KYC = \frac{N.^{\circ}\ de\ colaboradores\ com\ formação\ KYC}{N.^{\circ}\ total\ de\ colaboradores\ da\ Área\ Operacional}$$

$$\% \text{ formação KYC} = \frac{\text{Horas de formação KYC}}{N^{\circ} \text{ total de horas de formação}} \times 100$$

Fonte: Calderón (2020)

e) Indicadores de tempo de trabalho

Indicador 26: Taxa de Absentismo

Caldeira (2012, p.21), define o absentismo como sendo a expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos colaboradores no seu posto de trabalho.

Este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo médio de ausência ao trabalho por empregado, (Bancalero, 2006). Quanto menor o resultado obtido melhor. Este indicador pode ser medido em termos globais (todas as faltas em toda a empresa), ou por unidade de negócio/ departamento, grupo funcional, escalão etário, média de antiguidade, sexo, tipo de vínculo, etc. pode ainda ser calculado por tipo de falta, ou grupo de faltas.

$$\text{Taxa de Absentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potênciais de trabalho no período}} \times 100$$

Fonte: Caldeira (2012, p.44)

Indicador 27: Taxa de absentismo pelo método de Factor de Bradford

Uma das ferramentas de RH utilizadas para esse fim é o Fator de Bradford. A Universidade de Bradford, no Reino Unido, forneceu esta fórmula para calcular o absentismo disruptivo. Este método observa as seguintes notas:

Nota 1. - O período sugerido é um acumulado contínuo de 1 ano ou 52 semanas que pode ser medido a cada mês e a cada trimestre;

Nota 2. - A medição é feita para cada funcionário da organização. É uma medição individual;

Nota 3. - O Fator de Bradford não calcula o absentismo. Calcula os padrões de absentismo e atribui-lhes uma pontuação para uma análise e diagnóstico do impacto do absentismo de um funcionário na organização.

$$\text{Taxa de absentismo pelo Factor de Badford} = S^2 \times D$$

Fonte: Calderón (2020, p.194)

Onde:

FB - é o fator de Bradford

S - É o número total de lapsos / episódios de absentismo / Casos de ausência de um funcionário no quadro de a período

D - É o número total de dias de absentismo deste funcionário no mesmo período

Assim, deve-se considerar que, além do número de dias, o Fator de Bradford leva em consideração o número de faltas que um funcionário teve no período medido. Pontuações mais altas costumam representar um problema para as organizações devido à ausência de um funcionário.

Calderón (2020), recomenda como parâmetros das pontuações na tabela a seguir para a gestão do absentismo com o Fator de Bradford:

| Tabelas de pontuações e critérios de acção | |
|---|---|
| Pontos | Acções da organização |
| Até 51 | Advertência verbal informal com uma melhoria sugerida |
| 201 | Advertência sugerida |
| 401 | Advertência final por escrito |
| 601 | Causa suficiente para ser despedido depois de um absentismo contínuo e advertências devidas |

Deve-se considerar que, além do número de dias, o Fator de Bradford leva em consideração o número de faltas que um funcionário teve no período medido.

Indicador 28: Taxa de trabalho suplementar

Este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo médio que cada empregado executa trabalho extraordinário num determinado período, Bancaleiro (2006). Um elevado peso das horas de trabalho extraordinário é sinonimo de um acréscimo de gastos por parte da empresa com despesas com pessoal e ainda indica que também existiram situações não previstas /excepcionais na actividade da empresa.

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

Fonte: Bancaleiro (2006)

Indicador 29: Taxa de substituição do trabalho suplementar em horas

Em termos teóricos, o resultado obtido leva-nos a considerar que o trabalho suplementar poderia ser substituído pela contratação de mais trabalhadores.

$$Taxa\ de\ substituição = \frac{Horas\ de\ trabalho\ suplementar\ efectuadas\ no\ período}{N^{\circ}\ de\ horas\ potenciais\ de\ trabalho\ no\ período}$$

Fonte: Bancaleiro (2006)

f) Indicadores de segurança, higiene e saúde no trabalho

Os acidentes de trabalho e as doenças profissionais não são apenas um problema de carácter pessoal e social, são, em muitos casos, um sinal de ineficiência organizacional, (Bancaleiro, p.166).

Indicador 30:Índice de frequência (IF)

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente a frequência com que ocorrem acidentes de trabalho numa determinada organização ou num determinado estabelecimento dentro dum período de tempo definido e que é normalmente um ano, Bancaleiro (2006).

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

Fonte: Caldeira (2012, p.52)

Indicador 31:Índice de incidência (II)

Tem o objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o número de acidentes de trabalho que ocorrem por cem (alguns autores referem mil) empregados, num determinado período de tempo, (Bancaleiro, p.167).

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

Fonte: Caldeira (2012, p.52)

g) Indicadores de gestão administrativa de pessoal

Indicador 32:Taxa de qualidade do processamento salarial

Segundo Bancaleiro (2006), este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo que em média a área de gestão administrativa de pessoal demora a responder a um pedido de informação ou a uma reclamação.

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

Indicador 33:Tempo médio de resposta

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o tempo que em média a área de gestão administrativa de pessoa demora a responder a um pedido de informação ou uma reclamação, Bancaleiro (2006).

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

Indicador 34:Peso da área de gestão administrativa de pessoal

O indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente o rácio de empregados por técnicos de gestão administrativa, Bancaleiro (2006).

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

h) Indicadores Financeiros de RH

Indicador 35:Retorno sobre investimento (ROI – Return Of Investment) RH

Tem a função de calcular qual é o retorno financeiro que o departamento de Recursos Humanos traz à empresa. O ROI indica quanto de dinheiro se ganha ou se perde em cada investimento realizado.

$$\text{ROI RH} = \frac{\text{Lucro da Empresa}}{\text{Custo de todos os funcionários + custos totais do RH}}$$

Indicador 36:Remuneração média por empregado (RME)

Corresponde a remuneração média que cada trabalhador auferir por ano de trabalho na empresa e também defende que acaba sendo um indicador extremamente importante, na medida em que identifica um dos custos principais da empresa e permite compara-lo com a média do sector, Caldeira (2012).

$$\text{RME} = \frac{\text{Remuneração Total num período}}{\text{Nº médio de empregados no período}}$$

Indicador 37:Leque salarial

Caldeira (p23), define leque salarial como um indicador de indica o nº de vezes que a remuneração mais elevada cobre a remuneração mais baixa. O leque salarial

representa a relação existente entre o salário máximo e o salário mínimo, permitindo tirar conclusões acerca da disparidade dos salários.

Quanto maior for este valor, maior será a distância entre as duas remunerações.

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

Fonte: Caldeira (2012, p.46)

Indicador 38: Rácio de impostos salariais

Este indicador transmite qual é a percentagem que, em termos médios, é retirada aos salários para os impostos, Bancaleiro (2006, p.106)

$$\text{Rácio de Impostos sal.} = \frac{\text{Remunerações totais brutas} - \text{Remunerações totais líquidas}}{\text{remunerações totais brutas}}$$

Indicador 39: Flexibilidade salarial

Este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é a percentagem da remuneração total que não é fixa, Bancaleiro (2006).

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

Fonte: Bancaleiro (2006, p.106)

Indicador 40: Custo salarial da gestão

Este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o peso em termos salariais das pessoas que ocupam cargos de gestão, Bancaleiro (2006).

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

Indicador 41: Rácio de competitividade salarial face ao mercado

Este indicador tem como objectivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o posicionamento por função, grupo de funções ou global dos salários numa empresa face a um grupo de referência, Bancalero (2006).

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

2.4. A Gestão de Informação

No passado, os profissionais de RH utilizam a sua experiência profissional e confiavam em sua compreensão dos processos de RH e da organização para tomar decisões e servir às partes interessadas. Os dados concretos eram limitados. Quaisquer dados que foram capturados foram feitos manualmente ou armazenados em sistemas diferentes que não se comunicavam, (Johnson-Murray *et al*, 2018, p.59).

Felizmente, o mundo está em constante mudança, “graças ao avanço da tecnologia, dados e informações estão em todos os lugares, o que significa que estão acessíveis de maneira fácil e rápida. A maioria das organizações possui sistemas de informação de recursos humanos (HRISs) para registrar transações básicas, como data de contratação, remuneração, promoções e classificações de desempenho”, (Johnson-Murray *et al*, 2018, p.59). Estes sistemas reforçam a qualidade das empresas na gestão corrente dos seus processos internos, permitindo, por exemplo, ter melhor controlo da validade dos documentos, a troca de informação para gestão e outros.

A revista Flow (2018, 131), refere que o futuro das organizações passa, cada vez mais, por aplicarem tecnologia e modelos sofisticados de recolha de informação para tornar cada vez mais fundamentada a tomada de decisão. A forma como recolhemos, tratamos e, principalmente, relacionamos a informação será um factor de competitividade das empresas.

Algumas das etapas mais complexas na implantação de métricas dos resultados são a fonte de informação fiável, a organização criteriosa e periódica dos dados e a utilização precisa das informações.

Neste processo é utilizado, imprescindivelmente, a Estatística que “é uma parte da matemática que fornece métodos para a coleta, organização, descrição, análise e

interpretação de dados, viabilizando a utilização dos mesmos na tomada de decisões”, Correia (2003, p.8).

Em termos práticos, qualquer dos métodos ou introdução dos indicadores dever ser adaptada à realidade de cada organização e Bancalero (2006, p.176), define 3 níveis para o efeito:

1º - Conteúdo – Existe necessidade de seleccionar entre todos os indicadores, os que melhor servem os objectivos;

2º - Periodicidade – É também conveniente decidir qual a periodicidade em que os diversos tipos de informação são tratados. Mensalmente, cabe recolher a informação mais importante e monitorizar a sua evolução;

3º - Profundidade da análise – No enquadramento dos pontos anteriores, também a profundidade da análise tem que seguir a regra prática do bom senso.

Actualmente, o domínio das técnicas de medição são, certamente, uma das competências dos profissionais de Recursos Humanos que, tem convencido, e revela maior importância para o futuro.

Um indicador é um número que inserido num contexto, reforça uma frase ou um argumento. Os indicadores não devem ser vistos como um objectivo em si mesmo. Eles são apenas um meio para informar e convencer sobre um determinado objectivo. (Bancalero, 2006). Este dado é importante ter em conta que os indicadores devem ter uma base de orientação, devem ser apresentados de forma estruturada num modelo de relatório que possa fazer sentir o significado de cada informação apresentada.

Caldeira (2012, p.11), sugere que os indicadores possam constar do *Tableau de bord* ou *Dashboard* utilizado pela organização na monitorização do desempenho da sua actividade. O conceito geral do TB, é um instrumento de medida de desempenho que facilita a pilotagem “pro-activa” de uma ou varias actividades ou da organização como um todo, contribuindo para a redução da incerteza e facilitando a previsão de risco inerente a todas as decisões, (Wikipédia/*Tableau de Bord*).

Segundo Escobar (2002, p. 911 *apud* artigo da Revista Contabilidade e Controladoria, 10/2012), o *Tableau de Bord* “permite integrar informação sobre aqueles aspetos que requerem especial atenção, facilitando a todo o momento tanto o acesso a um maior nível de detalhe como a relatórios adicionais”.

O *Tableau de Bord* é uma ferramenta aplicada para organização dos indicadores, ele é apresentado como um relatório. O conceito apresentado por Escobar (2002) complementa a abordagem de Ferreira Júnior (2020) que se deve priorizar e monitorar os indicadores chaves.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O presente trabalho trata de uma pesquisa exploratória, que iniciou com as etapas de escolha do tema, busca de fontes, levantamento bibliográfico, formulação do problema e a revisão da literatura.

O capítulo da Revisão da Literatura foi focada nos conceitos das áreas de administração de empresas e gestão de recursos humanos, conciliando os modelos estatísticos e de gestão de informação, atendendo a necessidade de responder à questão que se propõe investigar: “Até que ponto os indicadores de gestão são utilizados para a gestão de recursos humanos”.

Tecnicamente, a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos, sites, revistas, livros e relatórios.

Na etapa do levantamento, foi feita a operacionalização dos conceitos relacionados com os indicadores, identificação dos dados para recolha desenvolvida por meio de observação e uma entrevista semiestruturada, onde foi apresentado todo o projecto incluindo o planeamento e uma lista dos indicadores pesquisados para comparar com os dados da empresa. Os dados recolhidos passaram por um processo de verificação e confirmação para correcção de eventuais discrepâncias. Houve a necessidade de garantir o sigilo e confidencialidade de alguns dados.

Para a entrevista, os temas foram divididos da seguinte forma:

- Apresentação da empresa;
- Estrutura funcional da Direcção de Recursos Humanos e as principais responsabilidades;
- Os tipos de indicadores de RH utilizados;
- O modelo de relatório utilizados para apresentar os indicadores de RH.

No processo de análise e interpretação dos dados, foi usado o método de tabulação dos dados e o cálculo estatístico para determinação dos rácios. Os dados solicitados abrangem o período de 2018-2019. A apresentação dos resultados será feita com base em gráficos e tabelas.

CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO

4.1. Descrição Organizacional

A instituição identificada para o Estudo de Caso é uma empresa moçambicana que actua no ramo financeiro, que passará a ser designado como “Empresa” ou “Banco Z”.

A Empresa, apresenta uma estrutura acionista maioritariamente estrangeira e encontrava-se representada em todo o país com um total de 2.841 trabalhadores.

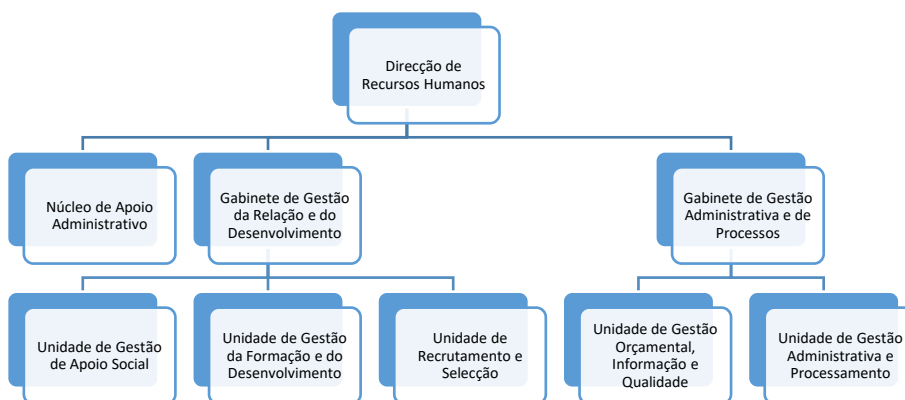
4.2. Apresentação do RH da Empresa

Na empresa, a área de RH é denominada de Direcção de Recursos Humanos. Na sua estrutura organizacional subdivide-se em 2 Gabinetes, uma área assessoria técnica, 4 unidades de apoio que reportam aos 2 gabinetes existentes.

A Gestão da Direcção de Recursos Humanos está orientada para uma política global de valorização e capacitação do Capital Humano, factor decisivo, segundo as linhas orientadoras do plano estratégico da organização, para a concretização dos objectivos globais.

De forma a responder as premissas acima, a direcção encontra-se estruturada conforme a imagem abaixo:

Figura 1. Estrutura Orgânica da Direcção de Recursos Humanos da Empresa Z



Fonte: Manual de estrutura orgânica da Empresa Z (2021, pag. 147)

De acordo com o Manual de estrutura orgânica da Empresa Z (2021, p.149), a Direcção de Recursos Humanos tem como principais responsabilidades as seguintes:

- Definir e implementar políticas de Responsabilidade Social em parceria com entidades externas, promovendo acções formativas e de contribuição para o bem-estar social dos colaboradores;
- Coordenar e acompanhar os processos descentralizados de gestão de recursos humanos, nomeadamente os processos de avaliação do desempenho e potencial, desenvolvimento de percursos de progressão profissional, ajustamento dos sistemas de compensação, distribuição de prémios, participação nos resultados ou incentivos;
- Elaborar, executar e controlar o orçamento de Custos com Pessoal;
- Promover a concessão de crédito a empregados, nos termos dos normativos em vigor;
- Promover medidas conducentes à prevenção da doença, à garantia da assistência médica nos termos dos normativos em vigor e, em geral, à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores;
- Desenvolver e manter um sistema de informação integrado para a gestão dos recursos humanos;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE's;
- Elaborar o Plano Anual de Formação e respectivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;
- Conceber e implementar programas específicos de desenvolvimento que conduzam à aquisição e reforço de competências técnicas, comportamentais e de liderança, consideradas necessárias para o desempenho das diferentes funções;
- Promover a dinamização e formação de equipas de formadores internos que, em articulação com a DRH, promoverão a realização de acções descentralizadas ou locais, no âmbito da formação técnico específica, ao nível da oferta do Banco ou de sistemas e aplicações de suporte;
- Dinamizar as iniciativas que visem a produção, partilha e avaliação de conhecimento, complementares aos processos tradicionais de formação;

- Gerir a relação com as entidades externas para assegurar a operacionalização das acções definidas no Plano Anual de Formação;
- Gerir as instalações e equipamentos dedicados à Formação;

Entretanto, toda a gestão da informação relativa aos recursos humanos da empresa são tratados na Unidade de Gestão Orçamental, Informação e Qualidade.

4.3. A Gestão de Informação na Empresa

A actividade de gestão da informação é gerida pelo Gabinete de Gestão Administrativa e de Processos, concretamente pela Unidade de Gestão Orçamental, Informação e Qualidade. A Unidade tem como principais responsabilidades as seguintes:

- Gestão da Informação e dos Processos
 - Manter e gerir a Base de Dados Geral dos empregados;
 - Gerir a implementação do processo anual de Avaliação dos Resultados de Desempenho
 - Produzir e fornecer informação estatística de gestão (estudos de equidade, grelha salarial, Tableau de Board);
 - Apoiar a Direcção na elaboração de informação que permita o controlo estatístico dos diversos processos
- Gestão Orçamental
 - Promover e desenvolver estudos, projectos e propostas que visem a definição, aperfeiçoamento ou reformulação dos princípios, normas, orientações e critérios que deverão enformar a estratégia e as políticas de pessoal;
 - Monitorizar e controlar os níveis de execução orçamental;
 - Produzir informação de controlo financeiro, em matéria de custos com pessoal, para fornecimento aos restantes OE
- Controlo de Qualidade
 - Detectar desvios e propor soluções à actividade operacional da DRH

Segundo Gimeno (1996 apud artigo da Revista Contabilidade e Controladoria, 10/2012) que acresce ao conceito do *Tableau de Bord* definindo como sendo “mais do que um dispositivo de informação, tratando-se de uma autêntica técnica de organização destinada a facilitar o exercício das responsabilidades dentro da empresa e que implica a existência de uma fonte regular de informação”.

Deste modo a área subordinada a Direcção de Recursos Humanos ou Área de Recursos Humanos da empresa, procura responder a esta necessidade, garantindo o tratamento e consolidação dos dados para efeitos de elaboração dos relatórios para as análises de gestão.

4.4. Apresentação dos Indicadores da Empresa

A prática utilizada pela Empresa Z para a apresentação dos indicadores de gestão de Recursos Humanos é por via da elaboração do relatório mensal, o *Tableua de Bord*, também sugerido por Caldeira (2012), para elaboração dos principais indicadores das actividades que resultam da acção da própria direcção. Este relatório torna-se importante em três aspectos. Primeiro porque obriga a estruturar um sistema de informação mensal e impõe disciplina de, pelo menos uma vez por mês, dedicar uma parte do tempo e energias a recolher e analisar os números da actividade. Segundo, porque são uma oportunidade para a dar a conhecer o que é produzido. Terceiro, torna-se numa excelente via para marcar a posição e influenciar os outros para o desempenho da área de Recursos Humanos.

Para além de demonstrar-se importante a apresentação de relatórios mensais, Bancalero (2006), defende que “é obrigação dos profissionais de recursos humanos elaborar um relatório anual aprofundado sobre os pontos mais importantes do ano”.

Na empresa, o *Tableau de Bord* (anexo) para além do que já foi referenciado pelos autores é utilizado como um instrumento de comparação, de dialogo, de acompanhamento e de avaliação do desempenho e de ajuda e estímulo à tomada de decisão, para além disso, é uma ferramenta dinâmica, de actualização e análise frequente, no máximo mensal. Como a ferramenta de reporte mensal, são apresentados os dados comparativos. Este relatório é dividido da seguinte forma: dados demográficos, rotatividade, carreira

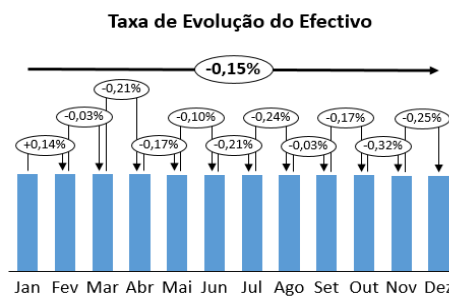
profissional, relação laboral, formação e desenvolvimento e saúde e segurança no trabalho.

Com base nas pesquisas sobre os indicadores de gestão de recursos humanos a empresa apresenta no seu portefólio de indicadores os que se seguem mais abaixo. A imagens ilustradas foram extraídas do *Tableua de Bord* da Empresa com referência ao período de 2018 e 2019.

Indicadores Demográficos

Taxa de redimensionamento, é importante para representar a quantidade de profissionais e identificar a variação dos quadros ao longo período. É apresentado por um gráfico de barras contendo a variação mensal relativa e a variação média anual de -0.15%, que representa uma redução do quadro de trabalhadores no período.

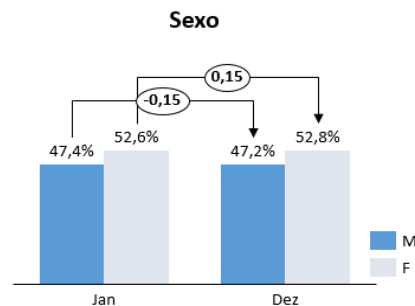
Figura 2. Taxa de Redimensionamento



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição por género, é importante para medir a evolução do número de empregados por sexo. No período de Janeiro à Dezembro de 2018 registou-se uma variação de 0.15 pontos percentuais, verificando-se um acréscimo no sexo feminino e redução do sexo masculino.

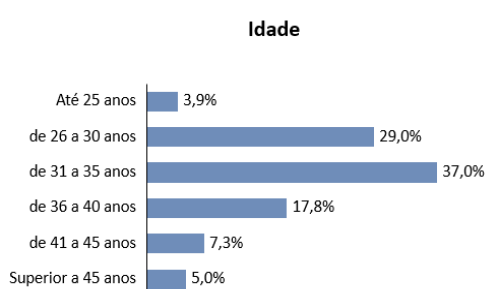
Figura 3. Distribuição por Género



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição etária, permite que a empresa perceba o seu perfil etário com maior peso no total de colaboradores, e os seus resultados apoiam a direcção de recursos humanos a definir a melhor estratégia de retenção, como políticas de benefícios que melhor poderão se ajustar tendo em conta a figura etária. É também um indicador estratégico na medida em que se pretende saber quantos colaboradores se encontram próximos da idade de reforma. Na análise sobre as estatísticas de posição, tais como, a idade média, em 34.5 anos, verificam-se recursos num período de transição para a maturidade profissional.

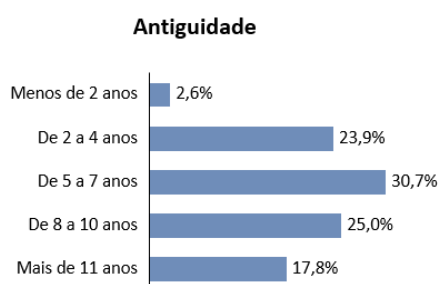
Figura 4. Distribuição Etária



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição por antiguidade, permite a empresa perceber o número de anos que os colaboradores estão ao serviço da empresa. É importante para definição de estratégias de fidelização ou previsão de custos de acordo com as políticas da empresa na atribuição dos benefícios relacionados com antiguidade. O grupo de antiguidade com maior peso é dos 5 aos 7 anos, com 30.7%. Segundo Caldeira (2012, p.27), um valor elevado da antiguidade média pode indicar estabilidade da empresa. A antiguidade média da empresa é de 8 anos, que já se mostra um nível consideravelmente elevado em termos temporais de trabalho, isto é, podemos encontrar os cenários de estabilidade ou morosidade na inovação.

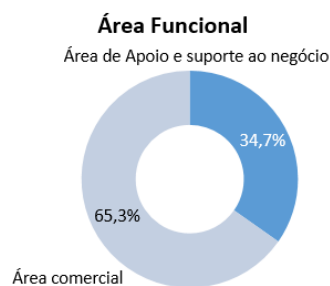
Figura 5. Distribuição por Antiguidade



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição por departamento, este indicador é analisado por Direcção/Departamento ou por grupo funcional. Indica o peso em termos de número de pessoal ou relativo, em determinado departamento em relação ao total de colaboradores da empresa. Para a empresa verifica-se maior concentração para o grupo funcional da área comercial com 65,3%, que proporcionalmente significa que 1 trabalhador da Área de Apoio está para 2 da Área Comercial.

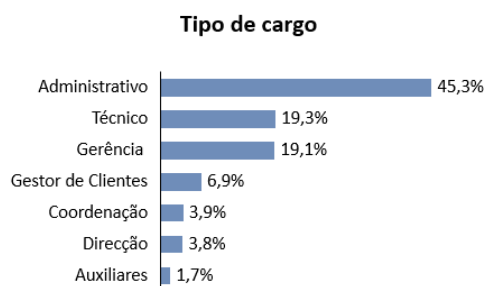
Figura 6. Distribuição por Área Funcional



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição por tipo de cargo, indica o peso em termos de número de pessoal em determinados cargos em relação ao total de colaboradores da empresa, ajuda na análise do peso dos operacionais na empresa e o nível de senioridade. Verifica-se no gráfico que a massa motora da empresa se encontra com maior peso, de 45.3%.

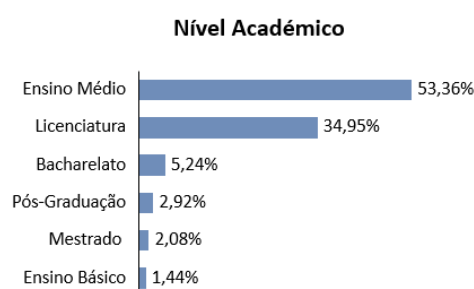
Figura 7. Distribuição por Tipo de Cargo



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Distribuição por habilitações académicas, este indicador permite a empresa analisar o crescimento dos quadros superiores na empresa. É estratégico para a definição de políticas internas para o desenvolvimento do capital humano. Verifica-se nos níveis de ensino médio com maior peso nos colaboradores.

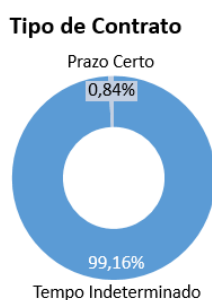
Figura 8. Distribuição por Habilitações Académicas



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Taxa de trabalhadores a termo, apresenta a relação entre os colaboradores que estão a termo na empresa relativamente aos serviços. Segundo Caldeira (2012), a análise deste indicador depende da estratégia da empresa, um valor elevado da taxa de contratação a termo pode indiciar alguma instabilidade derivada à provável rotação de colaboradores a termo, o que não se verifica neste caso, uma taxa de trabalhadores a termo situa-se em 0,84%.

Figura 9. Rácio de colaboradores com contrato a Termo

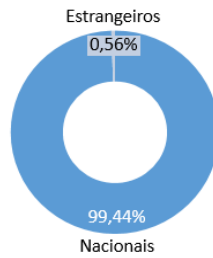


Fonte: TB da empresa Z (2019)

Quota de estrangeiros, este indicador é de extrema importância porque, serve de controle do número de estrangeiros. De acordo com a Lei Moçambicana (Lei do Trabalho 23/2007, de 01 de Agosto, Art. 31), determina a quota para admissão de estrangeiros nas empresas. Deste modo, evita-se multas por incumprimento. Para o escalão de grandes empresas, permite a contratação de 5% da totalidade dos trabalhadores, assim, a quota registada pela empresa é 0.56%.

Figura 10. Quota de estrangeiro

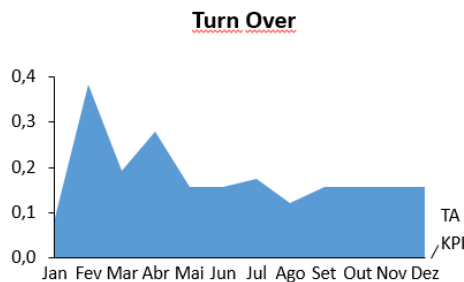
Quota de Estrangeiros



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Turnover, é importante para acompanhar a variação do número de empregados que entram e saem da empresa. Quanto menor o índice de rotatividade de colaboradores, melhor o ambiente de trabalho e mais eficientes são os processos. Por tratar-se de um indicador bastante flexível, é analisado mensalmente para permitir melhor acompanhamento. Durante os meses de Fevereiro e Abril registou-se alto índice de turnover comparado aos restantes meses.

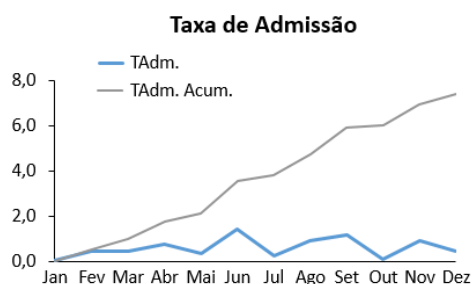
Figura 11. Taxa de Turnover



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Taxa de admissão de empregados, é importante para acompanhar a variação de empregados que são admitidos. É apresentado por meio de um gráfico de linhas que representam dois cenários da taxa de admissão sendo, um a taxa efectiva móvel mensal e a outra a taxa acumulada. Pela taxa registada, verificou-se pouco movimento de entrada de novos trabalhadores situando-se em média na linha de 1%.

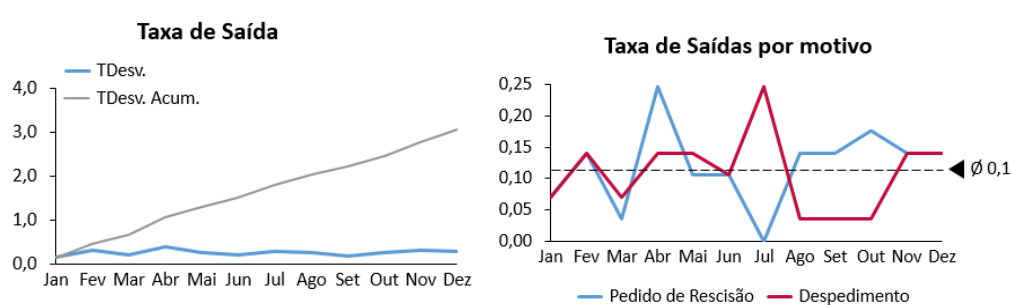
Figura 12. Taxa de admissão



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Taxa de saídas, é importante para acompanhar a variação do número de empregados que saem da empresa. O mais comum pela empresa é analisar as saídas por motivo de iniciativa do empregado, que serve também de termómetro para ajudar a medir o nível de satisfação ou motivação dos trabalhadores. A taxa de saídas regista-se bastante reduzida e quando analisado por tipo de motivo, os mais destacados são por Pedido de Rescisão e Despedimento, não encontrando um comportamento regular na variação dos dois.

Figura 13. Taxa de saídas



TB da empresa Z (2019)

Fonte:

Quanto aos indicadores de Formação e Desenvolvimento, na empresa, o processo de gestão das formações iniciam com a aprovação da gestão do topo. Todas as formações ocorrem de acordo com o plano de formação. O levantamento das necessidades de formação para os colaboradores e definição das metas, é efectuado aquando da elaboração do orçamento para o ano em referência. No processo, todas as Direcções devem enviar aos RH as suas propostas e este é o responsável por consolidar a informação.

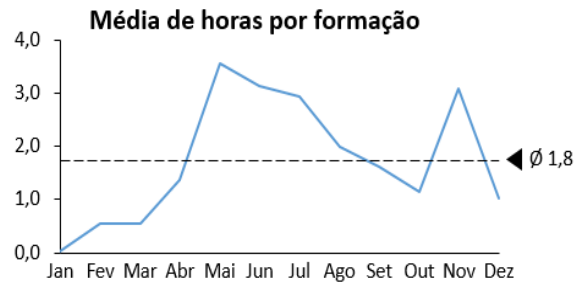
No processo de gestão são utilizados os seguintes indicadores:

Custo médio da hora de formação, é importante para acompanhar a evolução do investimento em formação. Ajuda a perceber a importância que é dada a capacitação dos seus trabalhadores para melhoria dos seus processos internos.

Média de horas de formação por empregado, é importante para analisar a variação do número médio de horas de formação que os trabalhadores da empresa tiveram durante o ano. A variação da média de horas de formação registou um pico no mês de Maio, período em que se verificou o arranque do processo de realização e foi abrandando ao

logo do ano. Para determinadas áreas, como as áreas de controlo e auditoria é determinado como meta o número mínimo de horas de formação para cada trabalhador.

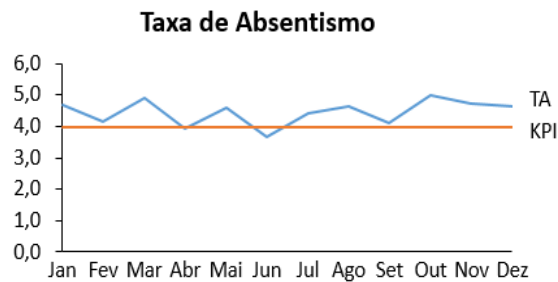
Figura 14. Média de horas de formação



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Taxa de absentismo, é importante para acompanhar a variação do tempo médio de ausência ao trabalho por empregado ou no global. A meta definida pela empresa vai de encontro com o esforço registado para manter o equilíbrio desejado.

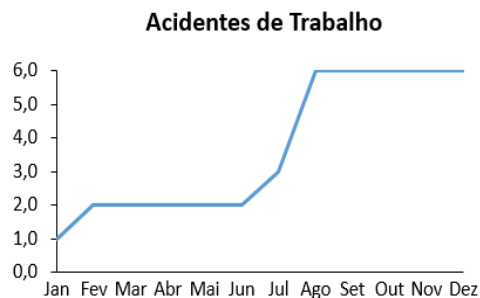
Figura 15. Taxa de absentismo



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Índice de incidência (II), é importante para avaliar a ocorrência de acidentes de trabalho e mede o nível de segurança no trabalho. Para o ramo de actividade da empresa, não é comum registar vários acidentes num único mês, logo, este indicador é apresentado de forma acumulada. No período, constatou-se um desvio nos meses de Julho e Agosto.

Figura 16. Índice de incidência



Fonte: TB da empresa Z (2019)

Leque salarial, ou *Pay Range* como é chamado pela empresa, é importante para avaliar a equidade salarial. O relatório é organizado por cada categoria de função. Para a análise do indicador é utilizado a tabela abaixo onde demonstra igualmente o nível para o indicador de flexibilidade salarial. Segundo Caldeira (2012, p.23), um aumento do leque salarial pode indicar existência de desequilíbrio salarial na empresa. Neste sentido, para um melhor ajustamento do leque salarial da empresa, são feitos estudos salariais que trazem subsídios do comportamento de mercado para os diferentes cargos.

O indicador de Flexibilidade salarial, é importante para comparar internamente qual é a percentagem da remuneração total que não é fixa. Enquanto o autor sugere que este indicador seja utilizado para indicação sobre a componente salarial que está ligada ao desempenho, associando, desta forma, todas as componentes não fixas incluindo os prémios. A empresa considera para as componentes salariais não fixas, as relacionadas com horas extras e outras componentes complementares, excluindo deste modo os prémios. O indicador também é calculado em termos globais, por unidade de negócio, Departamento, grupo funcional, tipo de contrato.

Figura 17. Leque salarial & Flexibilidade salarial

| GRELHA DE EQUIDADE REMUNERATÓRIA | | | | | | | | |
|----------------------------------|------|-------------|-------|-------------|------|------|-----|-----------|
| Dezembro | Min | 1º Quartile | Média | 3º Quartile | Max | % RF | %RV | Pay Range |
| Cargo 1 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0% | 0% | 0% |
| Cargo 2 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0% | 0% | 0% |
| Cargo 3 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0% | 0% | 0% |

Fonte: TB da empresa Z (2019)

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

A pesquisa para este trabalho permitiu perceber o quanto a gestão dos recursos humanos por indicadores pode contribuir para o desenvolvimento da empresa, porque vários dos indicadores pesquisados apoiam nas respostas e trazem soluções sobre o desempenho da área de RH, pois, cada indicador corresponde a um processo interno. Estes indicadores, dependendo dos gestores, podem abranger todos os processos existentes.

Embora se afirme que não se deve criar indicadores para tudo, Ferreira Júnior (2020), acrescenta que se deve priorizar e monitorar os indicadores chave [...] sem se perder em centenas de dados e indicadores inúteis. Dos indicadores analisados e utilizados pela empresa são todos úteis segundo a descrição no estudo de caso, são apresentados em modelo de relatório e ilustração gráfica para melhor interpretação dados.

Quanto a hipótese da pesquisa, foi satisfeita, comprovou-se que a empresa utiliza os indicadores de RH para a gestão. Embora a correspondência com os indicadores pesquisados seja reduzida, a empresa apresenta uma estrutura montada que permite a gestão por indicadores, pois, a sua estrutura funcional apresenta uma unidade dedicada a gestão da informação e análise de dados com a responsabilidade de apresentar relatórios mensais sobre a actividade RH.

É notável a importância que é dada a gestão por indicadores. Estes mostram-se relevantes porque estes acompanham a actividades internas de onde são recolhidos os dados analisados, verificando-se deste modo, a finalidade para cada indicador.

Quanto a cobertura dos indicadores da empresa face aos indicadores pesquisados, a empresa apenas correspondeu em 51% dos indicadores. Este cenário abre muito espaço para novas oportunidades de introduzir novos indicadores.

Segundo o estudo realizado pela Flow Moçambique (2019), afirma que a área de *People Analytics* é a área com menos prioridade nos programas de RH. Logo, pode-se afirmar que a empresa se encontra num estágio ainda pouco ambicioso na gestão por indicadores RH.

Ferreira Júnior (2020), quando refere que o “indicador apresenta um resultado alcançado frente ao esperado”, confirma-se para o estudo que a premissa dos indicadores se apresentarem de forma quantitativa ou, especificamente, mensuráveis, foi encontrada, embora nem todos apresentem um resultado esperado pré-definido mas encontram-se formulados para facilitar as análises necessárias no intervalo temporal, garantindo o acompanhamento para avaliação do desempenho, controlando os desvios significativos e justificá-los sempre que forem exigidos.

O modelo de apresentação dos indicadores mostrou-se coerente com os conceitos de Caldeira (2012), referindo que os indicadores devem constar no *Tableua de Bord* utilizado pela organização na monitoria do desempenho da sua actividade. A utilização do *Tableau de Bord* consegue satisfazer as necessidades da empresa no seus reportes, embora existam outros indicadores ainda por sugerir que poderão enriquecer o portefólio de indicadores da empresa, além de que, ao serem implementados, estes certamente poderão dar mais visibilidade as actividades de RH.

5.2. Recomendações

Apesar de os indicadores utilizados pela empresa garantirem a gestão corrente das funções RH, recomenda-se que a empresa procure enquadrar os restantes indicadores pesquisados que serviram de avaliação neste estudo. Na prática, estes indicadores são considerados por Bancalero (2006) como tradicionais, “os rácios tradicionais são, tendencialmente, mais *hard* isto é, medem aspectos como base quantitativa e objectiva”. Logo, entende-se tratarem-se de ferramentas de fácil construção, interpretação e importantes para a leitura do desempenho da organização.

Recomenda-se que a empresa passe a adoptar a definição de metas para os indicadores. Boa parte destes indicadores não dispõem de metas pré-definidas que ajudam a orientar o acompanhamento do desempenho dos processos, o que pode ajudar de forma significativa na eficácia dos seus objectivos com as metas organizacionais.

Na generalidade, existem ainda grandes oportunidades de criação de vários rácios de gestão para medir o seu desempenho e acompanhar os seus processos internos. Assim, para melhor responder os modelos de gestão por indicadores RH, que garantam melhor

estratégia, deverão ser adicionados novos rários com destaque para os reportes financeiros e de formação e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFIAS

Anza Calderón, Miguel Ángel (2020). Sistema de Indicadores de Recursos Humanos: Uma metodologia para medir o desempenho da área para apoiar a melhoria da rentabilidade das organizações. (Edição em espanhol). Barker e Jules, LLC. Ed. Kindle.

Bancaleiro, José (2006). Scorecard de Capital Humanos: Como medir o activo mais importante da sua empresa. Lisboa: Editora RH.

Caldeira, Jorge (2012). 100 Indicadores de Gestão. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, SA.

Camara, Pedro B. et al. (2007). Novo *Humanator*: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote: 1ª Edição

Chaves, Mauro (2014). Utilização de indicadores de Desempenho pela Consultoria Geral da União: Desafios e perspectivas: ENAP: Brasília

Correa, Sonia. 2003. Probabilidade e estatística. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual. Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2ª ed.

Ferreira, Aristides I; Martinez, Luis F. et al (org.). (2015). GRH para Gestores. Editora RH, 1ª edição.

Ferreira Junior, Floriano. 2020. Indicador-chave de Desempenho: KPI - Metas, objetivos e indicadores (Gestão). *Kindle Edition*.

Gil, António Carlos (2002). Como elaborar Projectos de Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas.

Instituto Superior de Gestão Bancária (1997). Gestão de Recursos Humanos. 2ª Edição – 4ª Tiragem. Impressão: IFB.

Johnson-Murray, Rachael; McFarlane, Lindsay; Streets, Valerie; Waters, Shonna (2018). O guia prático para análises de RH: usando dados para informar, transformar e capacitar as decisões de RH. Sociedade para a gestão de recursos humanos. Ed. Kindle.

Kaplan, R; Norton, D. (1997). A estratégia em Acção: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier. 21ª ed.

Uchoa, Carlos Eduardo (2013). *Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. Brasília: ENAP/DDG.

CONSULTAS À INTERNET

Alve, Caudia. Publicado em 23/01/2018. <https://blog.bi9.com.br/vantagens-de-utilizar-dashboards-de-gestao-rh/>. Consultado em 13/05/2021.

De Paula, Guilles (2015). *Indicadores de Desempenho – O Guia definitivo para sua empresa! Parte I*. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-desempenho>. Consultado em Janeiro de 2021.

Indicadores de Desempenho RH. Publicado em 22/05/2017.

Moura, Cheron. 2019. *14 Indicadores de RH para a Gestão de Pessoas Eficiente*. <<https://www.pontotel.com.br/indicadores-rh/>>. Consultado em Dezembro 2020

Santos, Dayanna et al. Artigo: *O papel do RH estratégico nas organizações*. Disponível em: <<http://repositorio.idaam.edu.br/jspui/handle/prefix/1176>>. Consultado em Fev. 2021

Tableau de bord, <https://pt.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord>, Consultado em 04 de Abril de 2021.

Orges, Leandro. *Principais indicadores de recursos humanos para empresas*. 2014. <<http://blog.luz.vc/como-fazer/principais-indicadores-de-recursos-humanos-para-empresas/>>. Consultado em 8 de Maio de 2021.

<<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-aualizado-dezembro-2010.pdf>>. Consultado em 09 de Maio de 2021.

<<https://www.pontomais.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-para-rh>>. Consultado em Abril de 2021.

ANEXO 1

CÁLCULO DOS INDICADORES

Demonstração dos Indicadores Demográficos

| INDICADOR | | | |
|-----------|--|---------------------------------------|--|
| 1 | Taxa de Redimensionamento | Nº de Colaboradores em Janeiro | Nº de Colaboradores em Dezembro |
| | -1.59% | 2887 | 2841 |
| 2 | Distribuição por género | Jan | Dez |
| | Homens | 47.40% | 47.20% |
| | Mulheres | 52.60% | 52.80% |
| 3 | Distribuição Etária | Peso % | Peso Acumulado % |
| | Até 25 anos | 3.90% | 3.90% |
| | de 26 a 30 anos | 29.00% | 32.90% |
| | de 31 a 35 anos | 37.00% | 69.90% |
| | de 36 a 40 anos | 17.80% | 87.80% |
| | de 41 a 45 anos | 7.30% | 95.00% |
| | Superior a 45 anos | 5.0% | 100.00% |
| | Mínimo | 21.45 | |
| | Máximo | 60.56 | |
| | Mediana | 33.18 | |
| | Média | 34.15 | |
| 4 | Distribuição por Antiguidade | Peso % | % Acumulado |
| | Menos de 2 anos | 2.60% | 2.60% |
| | De 2 a 4 anos | 23.90% | 26.50% |
| | De 5 a 7 anos | 30.70% | 57.30% |
| | De 8 a 10 anos | 25.00% | 82.20% |
| | Mais de 11 anos | 17.80% | 100.00% |
| | Mínimo | 0.29 | |
| | Máximo | 27.01 | |
| | Máxima | 7.15 | |
| | Média | 8.09 | |
| 5 | Distribuição por Área Funcional | % | |
| | Total | 100% | |
| | Área de Apoio e suporte ao negócio | 35% | |
| | Área comercial | 65% | |
| 6 | Distribuição por Tipo de Cargo | % | Acumulado |
| | Direcção | 3.80% | 3.80% |
| | Coordenação | 3.90% | 7.60% |
| | Gerência | 19.10% | 26.80% |
| | Técnico | 19.30% | 46.10% |
| | Gestor de Clientes | 6.90% | 53.00% |

| | | | |
|----------|---|----------------------------------|--|
| | Administrativo | 45.30% | 98.30% |
| | Auxiliares | 1.70% | 100.00% |
| 7 | Distribuição por Habilitações Académicas | % | % Acumulado |
| | Ensino Básico | 1.40% | 1.40% |
| | Ensino Médio | 53.40% | 54.80% |
| | Bacharelato | 5.20% | 60.00% |
| | Licenciatura | 35.00% | 95.00% |
| | Pós-Graduação | 2.90% | 97.90% |
| | Mestrado | 2.10% | 100.00% |
| 8 | Rácio de trabalhadores Temporários | Nº de contratados a termo | Nº Total de FTEs na Empresa |
| | 0.80% | 24 | 2841 |
| 9 | Quota de estrangeiros | Nº de estrangeiros | Nº total de colaboradores durante o período |
| | 0.60% | 16 | 2841 |

Fonte: Empresa Z, *Tableau de Bord* (2019)

Demonstração dos Indicadores Rotatividade

| |
|------------------|
| INDICADOR |
|------------------|

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| 10 | Taxa Turnover | Nº de Admissões | Nº de Saídas |
| | 2.20% | 38 | 87 |
| 11 | Taxa de Admissão | Nº de Admissões | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
| | 1.30% | 38 | 2871 |
| 12 | Taxa de Saídas | Nº de Saídas | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
| | 3.00% | 87 | 2871 |
| 12.1 | Taxa de Saídas por abandono | Nº de saídas voluntárias | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
| | 1.40% | 41 | 2871 |
| 12.2 | Taxa de Saídas por iniciativa do empregador | Nº de saídas por iniciativa do empregador | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
| | 1.30% | 37 | 2871 |

Demonstração dos Indicadores de Formação e Desenvolvimento

INDICADOR

| 13 | Custo da Hora de Formação | Investimento total no período de tempo fixado | Nº total de horas no mesmo período |
|-----------|---|---|--|
| | 346.77 | 20,902,092.12 | 60,276 |
| | | | |
| 14 | Média de Horas de Formação por Empregado | Total de horas de formação (volume) no período | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
| | 21.00 | 60,276.00 | 2,871 |

Demonstração dos Indicadores de Tempo de Trabalho

INDICADOR

| 15 | Taxa de Absentismo | Nº de horas de ausência ao trabalho num período | Nº de horas potênciais de trabalho no período |
|-----------|---------------------------|--|--|
| | 4.54% | 275,248.00 | 6,063,552 |

Demonstração dos Indicadores de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

INDICADOR

| 16 | Índice de Incidência | Nº total de acidentes de trabalho | Nº Médio total de colaboradores durante o período |
|-----------|-----------------------------|--|--|
| | 0.21% | 6.00 | 2,871 |

Demonstração dos Indicadores Financeiros

INDICADOR

| | | | |
|-----------|-------------------------------|--|--|
| 17 | Leque salarial | remuneração individual bruta mais elevada | Remuneração individual bruta mais baixa |
| | 14.53 | 185,447.00 | 12,761 |
| | | | |
| 18 | Flexibilidade salarial | Remunerações totais anuais brutas não fixas | Remunerações totais anuais brutas |
| | 0.30 | - | - |

APENDICE 1

QUADRO DE CONFIRMAÇÃO DOS INDICADORES UTILIZADOS PELA EMPRESA

| # Indicador | Nome do Indicador | O indicador é utilizado pela Empresa? | |
|----------------|---|---------------------------------------|-----|
| | | SIM | NÃO |
| 1 | Taxa de redimensionamento | X | - |
| 2 | % Distribuição por género | X | - |
| 3 | % Distribuição etária | X | - |
| 4 | % Distribuição por antiguidade | X | - |
| 5 | % Distribuição por departamento | X | - |
| 6 | % Distribuição por Tipo de cargo (TC) | X | - |
| 7 | % Distribuição por habilitações académicas | X | - |
| 8 | Rácio de trabalhadores a termo | X | - |
| 9 | Taxa de trabalhadores temporários | X | - |
| 10 | Quota de estrangeiros | X | - |
| 11 | Rácio de operacionalidade | - | X |
| 12 | Rácio de chefia | X | - |
| 13 | Turnover | X | - |
| 14 | Taxa de admissão de empregados | X | - |
| 15 | Tempo médio de recrutamento | - | X |
| 16 | Taxa de Saídas | X | - |
| 17 | Taxa de saídas de recém-admitidos | - | X |
| 18 | Taxa de reposição | - | X |
| 19 | Taxa de movimentação interna | X | - |
| 20 | Custo médio da hora de formação | X | - |
| 21 | Média de horas de formação por empregado | X | - |
| 22 | Custo médio da acção de formação | - | X |
| 23 | Rácio de horas de formação internas / externas | - | X |
| 24 | Indicadores de Risco | - | X |
| 25 | Indicador de satisfação com formação | - | X |
| 26 | Taxa de Absentismo | X | - |
| 27 | Taxa de absentismo pelo método de Factor de Bradford | - | X |
| 28 | Taxa de trabalho suplementar | - | X |
| 29 | Taxa de substituição do trabalho suplementar em horas | - | X |
| 30 | Índice de frequência (IF) | - | X |
| 31 | Índice de incidência (II) | X | - |
| 32 | Taxa de qualidade do processamento salarial | - | X |
| 33 | Tempo médio de resposta | - | X |
| 34 | Peso da área de gestão administrativa de pessoal | - | X |

| | | | |
|--------------|--|------------|------------|
| 35 | Retorno sobre investimento (ROI – <i>Return Of Investment</i>) RH | - | X |
| 36 | Remuneração média por empregado (RME) | - | X |
| 37 | Leque salarial | X | - |
| 38 | Rácio de impostos salariais | - | X |
| 39 | Flexibilidade salarial | X | - |
| 40 | Custo salarial da gestão | - | X |
| 41 | Rácio de competitividade salarial face ao mercado | - | X |
| TOTAL | 41 | 21 | 20 |
| % | 100% | 51% | 49% |

APENDICE 2

PARAMETROS DOS INDICADORES

| # Indicador | Nome do Indicador | Unidade de Medida | Periodicidade de reporte |
|----------------|--|-------------------|-----------------------------|
| 1 | Taxa de redimensionamento | % | Mensal |
| 2 | % Distribuição por género | % | Mensal |
| 3 | % Distribuição etária | % | Mensal |
| 4 | % Distribuição por antiguidade | % | Mensal |
| 5 | % Distribuição por departamento | % | Mensal |
| 6 | % Distribuição por Tipo de cargo (TC) | % | Mensal |
| 7 | % Distribuição por habilitações académicas | % | Mensal |
| 8 | Rácio de trabalhadores a termo | % | Mensal |
| 9 | Taxa de trabalhadores temporários | % | Mensal |
| 10 | Quota de estrangeiros | # | Mensal |
| 11 | Rácio de operacionalidade | % | Mensal |
| 12 | Rácio de chefia | # | Mensal |
| 13 | Turnover | % | Mensal |
| 14 | Taxa de admissão de empregados | % | Mensal |
| 15 | Tempo médio de recrutamento | Horas | Anual |
| 16 | Taxa de Saídas | % | Mensal |
| 17 | Taxa de saídas de recém-admitidos | % | Mensal |
| 18 | Taxa de reposição | % | Mensal |
| 19 | Taxa de movimentação interna | % | Mensal |
| 20 | Custo médio da hora de formação | MZN | Mensal |

| | | | |
|----|--|-------|--------------|
| 21 | Média de horas de formação por empregado | Horas | Mensal |
| 22 | Custo médio da acção de formação | MZN | Mensal |
| 23 | Rácio de horas de formação internas / externas | % | Mensal |
| 24 | Indicadores de Risco | % | Mensal/Anual |
| 25 | Indicador de satisfação com formação | % | Mensal |
| 26 | Taxa de Absentismo | % | Mensal/Anual |
| 27 | Taxa de absentismo pelo método de Factor de Bradford | % | Mensal/Anual |
| 28 | Taxa de trabalho suplementar | % | Mensal |
| 29 | Taxa de substituição do trabalho suplementar em horas | % | Mensal |
| 30 | Índice de frequência (IF) | % | Mensal |
| 31 | Índice de incidência (II) | % | Mensal |
| 32 | Taxa de qualidade do processamento salarial | % | Mensal |
| 33 | Tempo médio de resposta | Horas | Mensal |
| 34 | Peso da área de gestão administrativa de pessoal | % | Mensal |
| 35 | Retorno sobre investimento (ROI – Return Of Investment) RH | % | Mensal |
| 36 | Remuneração média por empregado (RME) | MZN | Mensal |
| 37 | Leque salarial | % | Mensal |
| 38 | Rácio de impostos salariais | % | Mensal |
| 39 | Flexibilidade salarial | % | Mensal |
| 40 | Custo salarial da gestão | MZN | Mensal |
| 41 | Rácio de competitividade salarial face ao mercado | % | Mensal |