



INTER
FACES
CIENTÍFICAS

HUMANAS E SOCIAIS

ISSN IMPRESSO 2316-3348

ISSN ELETRÔNICO 2316-3801

ANALISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE MACEIÓ/AL

Luciana Barros¹

Sandra de Lourdes Gonçalves²

RESUMO

O artigo apresentado trata-se de pesquisa realizada em empresa do ramo da construção civil, onde foram coletados dados de seis setores administrativos, quais sejam: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Setor Pessoal, Comercial e Tecnologia da Informação. O objetivo primordial é a realização de uma análise comparativa de desempenho através do uso de indicadores escolhidos, sendo eles: indicador de retenção de talento, tempo de trabalho, remuneração e benefícios, objetivando uma análise do índice de investimento da empresa em relação ao seu incentivo e seu retorno. Com toda a análise realizada foi possível ao setor de

recursos humanos, apresentar resultados para a alta administração da organização e desta forma contribuir para um melhor andamento do planejamento estratégico e para a tomada de decisões, com o intuito de propor melhorias como um todo na empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Indicadores de Desempenho. Recursos Humanos. Relações de Trabalho. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The paper presented it is research carried out in business in the construction industry, which were collected from six administrative sectors data, namely: Finance, Accounting, Human Resources, Personal Sector, Trade and Information Technology. The primary objective is to conduct a comparative analysis of performance through the use of selected indicators, namely: talent retention indicator, working hours, compensation and benefits, aiming an analysis of the company's investment ratio in relation to its incentive and return. With all the analysis it was possible to the

human resources sector, presenting results to senior management of the organization and thus contribute to a better course of strategic planning and decision making, in order to propose improvements in the company as a whole.

KEYWORDS

Performance Indicators. Human Resources. Labor Relations. Strategic Management. Strategic Planning.

RESUMEN

El artículo que se presenta es en la encuesta de la empresa en el sector de la construcción, donde los datos se recogieron seis sectores administrativos, a saber: Financiera, Contabilidad, Recursos Humanos, Personal Industria, Comercio y Tecnología de la Información. El objetivo principal es llevar a cabo un análisis comparativo de los resultados a través del uso de indicadores seleccionados, a saber: la retención del talento marcador, tiempo de trabajo, remuneración y beneficios, análisis objetivo del índice de la sociedad de inversión en relación con su incentivo y su regreso. Con todo el análisis fue posible para la industria de los recursos humanos, la presentación de los resul-

tados a la alta dirección de la organización y por lo tanto contribuir a un mejor curso de la planificación estratégica y la toma de decisiones, a fin de proponer la mejora en su conjunto en la empresa.

PALABRAS CLAVE

Indicadores de resultados. Recursos Humanos. Relaciones Laborales. Gestión Estratégica. Planificación Estratégica

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como base a pesquisa exploratória e descritiva, e visa, sobretudo, um estudo de indicadores de desempenho no qual seja possível a coleta do maior número de informações sobre o assunto abordado, de modo a facilitar a definição dos objetivos e a formulação das hipóteses da pesquisa, por meio de fatos registrados, analisados, classificados e interpretados. Em linhas gerais, o presente trabalho tem por objetivo identificar quais indicadores, relacionados ao capital intelectual, são importantes para a rigidez econômica e estrutural da empresa, uma vez que a mesma, até o presente momento, não deixou delineados os indicadores de recursos humanos, capazes de viabilizar resultados e de servir de alicerce para construção de uma base bem definida, e ainda, utilizada nas tomadas de decisões para se obter melhores resultados no planejamento estratégico da organização.

A empresa escolhida é do segmento de construção civil e busca ser um diferencial no mercado, evidenciado ao longo da pesquisa que é possível para a empresa ir além das preocupações que envolvem as operações do ramo da construção.

Os indicadores estratégicos permitem que as organizações tenham foco nos fatores que efetivamente contribuam para realização de sua missão, auxiliam no processo de estabelecimento de metas e na monitoração das tendências, acompanhando o desenvolvimento da organização, pois de acordo com a base de informação fornecida é possível saber os ganhos e as perdas que a organização está tendo e corrigir possíveis erros, tendo sempre em pauta o estabelecimento de um processo de contínuo aperfeiçoamento.

Conforme afirma Cardoso (2005) para a formulação da pesquisa, os indicadores são instrumentos que estabelecem, medem e registram atividades básicas de trabalho, e este artigo constitui o resultado da comparação dos dados obtidos por meio dos referidos indicadores, com o objetivo de apresentar resultados que contribuam para um melhor andamento do planeja-

mento estratégico organizacional e da tomada de decisões necessárias para melhoria contínua da empresa.

Igualmente, o presente estudo pretende demonstrar qual a percepção que a empresa tem da necessidade de investimento no capital humano, também chamado, por muitos estudiosos, de ativo intangível, bem assim qual a percepção que a gerencial tem do retorno deste investimento.

Nesse contexto, para se chegar à apresentação da importância dos indicadores para a elaboração e manutenção do planejamento estratégico, propõe-se o estudo dos indicadores relacionados ao capital humano, escolhendo dentre eles os mais importantes para se avaliar as formas de motivação e retenção dos recursos humanos da empresa.

Por fim, registre-se que o objetivo do presente trabalho não é dizer por que aquele resultado foi encontrado, tampouco o que deve ser feito para se alcançar a meta, mas sim mostrar que esses indicadores são fontes confiáveis e disponíveis na própria organização, e que sua utilização constante e adequada, em muito, ajudará no desenvolvimento da competitividade da empresa.

2 A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O cenário empresarial atual é composto de uma concorrência intensa, exigindo das empresas um foco muito além da preocupação com operações, pois o que diferencia as empresas e permite que tenham sucesso é uma estratégia sólida e exclusiva.

Segundo Oliveira (2010), a empresa necessita de planejamento, onde sejam desenvolvidas metas para o alcance de uma situação futura desejada, de uma

forma mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Ainda segundo Oliveira (2010, p. 16) o “planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Faz-se necessário que as empresas se preocupem com processos, técnicas e atitudes administrativas, capazes de proporcionar uma situação viável de se avaliar as condições da organização (KAPLAN, 1997).

A formulação da estratégia organizacional é ponto fundamental do sucesso de uma empresa. Drucker (1998) afirma que os indicadores validam a estratégia e traçam uma linha de ação para maximizar os resultados.

Segundo Kraemer (2005) e Kaplan (2004) existem diversos métodos de integração dos indicadores com o planejamento estratégico, dentre os quais se destaca o Balanced Scorecard (BSC), um dos mais conceituados e eficientes na implementação da estratégia organizacional, uma ferramenta criada com o objetivo de melhorar a avaliação de desempenho organizacional, mas tornou-se um grande instrumento de sucesso tanto gerencial como estratégico, no que diz respeito à avaliação de desempenho empresarial.

Júlio (2002) enfatiza que devem ser aprimoradas e analisadas as possibilidades de investimento em recursos humanos, sistemas e capacitação, pois é extremamente necessário ter um desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para se lograr êxito nas estratégias propostas. Ainda, segundo o autor, é importante além do controle dos indicadores estratégicos, descobrir o fator impulsionador, ou seja, lembrar de que os indicadores somente terão cumprido sua função básica se mantiverem uma relação de causa e efeito, isto é, a necessidade de se melhorar as habilidades dos funcionários, sendo dessa forma o resultado do fator impulsionador.

Costa (2008) indica na Figura 7⁴ uma descrição geral dos indicadores utilizados em nível mundial, onde

4. Figura retirada da dissertação de Mestrado em Engenharia Civil João Maria Alcântara de Melo Costa.

esclarece acerca da utilização de indicadores relativos à performance do negócio, na construção civil, salientando que estas medições devem ser integradas às estratégias de melhoria contínua da empresa.

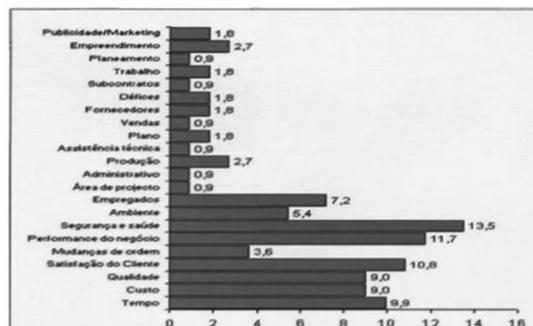


Figura 7 – Temas abordados pelos sistemas de indicadores a nível mundial e sua frequência (Fonte:ICBench, 2006, b))

Salienta Milagres (2005), que a postura de se mensurar a *performance* organizacional iniciou com medidas financeiras e, posteriormente, estatísticas, sendo esta forma de análise popularizada a partir da década de 1950. Desta forma, as organizações passaram a ter a necessidade e o interesse em focalizar o uso de medidas unidimensionais em áreas que poderiam ser aplicadas, notadamente produção e finanças. Assim, as empresas poderiam trabalhar suas estratégias, levando-se em consideração questões que envolvem a alocação e aplicação de recursos e ações que poderiam aprimorar, principalmente, a produtividade e os resultados empresariais.

Os indicadores, a partir de então, passaram a ser vistos como a forma de se trabalhar dados financeiros e de produtividade, gerados com base em informações de diversas naturezas e que possibilitam uma melhor análise e compreensão da estratégia organizacional, por meio do acompanhamento e monitoramento dos resultados, de modo a contribuir com a evolução das tomadas de decisões.

Para Hitt (2009) os controles financeiros e estratégicos ajudam os líderes estratégicos na construção da credibilidade da empresa, demonstrando a seus stakeholders o valor da empresa, promovendo e apoiando mudanças estratégicas, e oferecendo parâmetros com os quais as estratégias devem ser implementadas. Neste sentido, Rezende (2003) esclarece que as estratégias devem ter equilíbrio com os interesses dos *stakeholders*, como pode ser visto a seguir:

O equilíbrio entre os interesses dos diversos stakeholders constitui ponto dos mais importantes na formulação de uma estratégia: a impossibilidade de atender a todas as demandas gera conflitos que podem tirar efetividade das escolhas formuladas, diminuindo desempenho e competitividade como um todo. (REZENDE, 2003, p. 4).

Portanto, necessário ter em mente a importância dos controles financeiros e controles estratégicos para se avaliar a empresa. Segundo Hitt (2009), os controles financeiros fornecem um posicionamento quanto aos resultados alcançados por ações passadas e os controles estratégicos se preocupam em posicionar as estratégias para os impulsionadores do desempenho futuro da empresa. E ainda sobre este aspecto, Milagres (2005) esclarece que é necessário, além de um controle financeiro, identificar as melhores práticas orientadas para excelência no desempenho empresarial:

As medidas financeiras sempre foram o principal indicador para se estimar e mesmo caracterizar os resultados positivos das empresas. As tentativas de expansão dessas medidas começaram a ocorrer na década de 1980, abrangendo uma variedade de perspectivas de áreas relacionadas nos negócios. Contudo, essas tentativas têm esbarrado em alguns desafios. Talvez o maior, e principal, seja a identificação do que pode ser considerado como **os melhores indicadores e as melhores práticas orientadas para a excelência no desempenho empresarial**. (MILAGRES, 2005, p. 23. Grifo do autor).

Dessa forma, constata-se que em um ambiente organizacional o uso de indicadores deve acontecer

com frequência, por ser a maneira mais eficiente de se aferir a rigidez dos negócios empresariais.

Ademais, não se pode esquecer que as pessoas, também, têm seu desempenho avaliado por meio de um conjunto de indicadores, tais como: quantidade de trabalho realizado, qualidade de trabalho, competências demonstradas, prazo para cumprimentos das tarefas, grau de colaboração com outro colega, entre outros.

Em Cardoso (2005) encontramos que a definição dos indicadores de desempenho se torna fundamental para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas para que sejam traçadas estratégias em níveis hierárquicos, em departamentos e, até mesmo, em localidades de uma mesma organização.

Oliveira (2009) enfatiza que os indicadores de desempenho são importantes na medida em que proporcionam o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações, e enumera algumas razões para que a organização opte pela adoção de um sistema de avaliação de desempenho.

Os indicadores permitem que as organizações tenham foco nos fatores que efetivamente contribuam para realização de sua missão, auxiliam no processo de estabelecimento de metas e na monitoração das tendências, acompanhando o desenvolvimento da organização, pois de acordo com a base de informação fornecida é possível saber os ganhos e as perdas que a organização está tendo e corrigir possíveis erros, tendo sempre em pauta o estabelecimento de um processo de contínuo aperfeiçoamento.

Schmidt (2009) sinaliza que um sistema de medição de desempenho deve ser estruturado num ambiente consistente, que propicie uma medição sistemática e não esporádica, sendo capaz de gerar um quadro equilibrado dos diferentes aspectos de desempenho.

3 ALGUNS INDICADORES UTILIZADOS NA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Seguindo o que foi exposto por Hitt (2009), um equilíbrio eficaz entre os controles estratégicos e financeiros permite o uso flexível das capacidades básicas da organização. Para Oliveira (2009) os procedimentos adotados para avaliação de desempenho e de resultados podem constituir-se em um importante diferencial estratégico entre as empresas – não apenas as metodologias propriamente ditas, mas também a correta decisão sobre o que e como medir, e como usar os indicadores.

Segundo Oliveira (2009) a classificação dos indicadores pode ser dois grupos principais: qualitativos ou quantitativos. O indicador qualitativo indica um juízo de valor e pode contar com auxílio de um critério binário, isto é, sim ou não, passa ou não passa aceita ou rejeita. Já o indicador quantitativo relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado.

Os indicadores qualitativos e quantitativos têm como objetivo avaliar o índice de satisfação dos funcionários, bem como medir os resultados da empresa em relação ao custo médio por funcionário, remuneração, rotatividade, absenteísmo e movimentação interna.

Certamente, os indicadores de Recursos Humanos utilizados neste estudo terão um uso eficaz na organização se se mostrarem úteis na identificação de problemas organizacionais, se tiver um acompanhamento sistemático e forem utilizados como base para a intervenção que alavanque melhores índices na empresa.

Por fim, é imperioso destacar que a prática de mensuração deve cada vez mais se tornar um hábito das áreas de Recursos Humanos (RH). O uso de indicadores indiretos e refinamento para indicadores diretos de mudança organizacional são práticas que cada vez

mais tendem fortalecer a Área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a organização como um todo.

3.1 INDICADORES DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Em uma organização não se tem dúvida de que o sucesso da mesma está atrelado às pessoas que conduzem as frentes de trabalhos, aos profissionais com talentos para desempenhar determinadas funções que se tornam pontos chaves para engrenar a eficiência da empresa. A importância da retenção destes talentos traduz-se na manutenção da qualidade de produtos e serviços ofertados pela empresa, bem assim na satisfação do funcionário em relação à função, ao salário e à qualidade de vida.

Apesar disso, o processo de retenção ainda não prescinde de acurado estudo, restando, muitas vezes, esquecido na gestão de Recursos Humanos, talvez por se pensar que a eliminação dos altos índices de rotação e a satisfação total dos funcionários da empresa dar-se-ão pela simples garantia de salários pagos em dia, ou mesmo de algum benefício econômico, aumentando assim os custos da empresa e comprometendo a qualidade dos serviços prestados.

Com base nisso, o presente estudo irá basear-se em índices de desempenho escolhidos conforme proposto pelo relatório da Consultoria Empresarial (2005), como detalhado a seguir:

I. Taxa de rotação de empregados

A análise da taxa de rotação de empregados visa conhecer e comparar a evolução interna e externa do número de empregados que entram e saem da empresa. Uma taxa de rotação elevada pode ser indicadora de alguns problemas organizacionais. Na fórmula abaixo, Full Time Equivalent (FTE) corresponde a um empregado de tempo inteiro.

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

II. Taxa de movimentação interna

Essa taxa tem o objetivo de conhecer e comparar a evolução interna e externa do número de empregados que mudaram de função ou departamento.

$$\text{Taxa de movimentação interna} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs que mudaram de função ou sector}}{\text{N}^\circ \text{ médio total de FTEs no período}}$$

III. Taxa de Chefia

Essa taxa tem o objetivo de conhecer e comparar a evolução, e comparar interna e externamente a quantidade de chefes para o número de empregados.

$$\text{Rácio de chefia (scope)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs sem funções de chefia}}{\text{N}^\circ \text{ de FTEs com funções de Chefia}}$$

3.2 INDICADOR DE TEMPO DE TRABALHO

Os indicadores por tempo de trabalho se desenvolvem pelas ausências aos trabalhos (absenteísmo), que podem estar ligadas à insatisfação ou a motivos de doenças.

IV. Taxa de absenteísmo

Essa taxa tem como objetivo conhecer, acompanhar e comparar interna e externamente o tempo médio de ausência ao trabalho por empregado.

$$\text{Taxa de absenteísmo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de ausência ao trabalho num período}}{\text{N}^\circ \text{ de horas potenciais de trabalho no período}}$$

3.3 INDICADORES DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

V. Remuneração média por empregado

Esse indicador tem como objetivo conhecer, acompanhar a evolução e comparar (internamente ou externamente) a remuneração média que é paga aos empregados.

$$\text{Remuneração média por empregado} = \frac{\text{Remuneração total bruta num período}}{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs no período}}$$

3.4 CUSTO MÉDIO POR EMPREGADO

Com esse indicador pretende-se conhecer, acompanhar a evolução e comparar interna e externamente qual é o peso, em termos salariais, da força de trabalho.

$$\text{Custo médio por empregado} = \frac{\text{Remuneração total bruta com encargos + benefícios}}{\text{N}^\circ \text{ médio de FTEs no período}}$$

4 A EMPRESA E O ESTUDO DO SETOR

A indústria da construção civil tem suas características próprias, que a destaca das outras no que se refere ao processo de medição do desempenho por meio dos indicadores, pois se trata de um setor que está em constante competição no mercado, visando a obtenção de lucros e resultados.

Lantelme (1999) realizou um estudo sobre a aplicação de indicadores de qualidade na construção civil e retirou algumas conclusões interessantes sobre o setor, elencando as que considerou serem mais interessantes:

- I. As empresas de construção têm dificuldades em identificar quais são os indicadores importantes para a empresa;
- II. Neste setor, a motivação para a continuidade dos sistemas de indicadores depende não só da vinculação a uma visão estratégica, mas também do estabelecimento de objetivos mais arrojados;
- II. Há grande interesse dos diretores das empresas de construção em comparar seu desempenho com o de outras empresas. No entanto, quando as empresas verificam que seus resultados são melhores que os valores de referência disponíveis, estas tendem a diminuir o interesse e acomodam-se;

definição de quais organizações virá a prosperar nesse novo mercado global, uma vez que, como bem observado por Ribeiro (2000), os recursos humanos das empresas são os responsáveis por aprender, criar, deter e transmitir o conhecimento mais relevante para o sucesso e manutenção das organizações.

5 METODOLOGIA E TÉCNICA DA PESQUISA

O estudo foi realizado em uma empresa do segmento de construção civil, no período de março a abril de 2014, onde foram coletadas informações para confecção de índices estratégicos, com base em dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos, prosseguindo-se uma análise comparativa de desempenho dos indicadores estratégicos da organização do primeiro e segundo trimestres de 2014. A empresa escolhida como caso de estudo proporcionou dados gerados de levantamentos, que baseados no que propõe Severino (2007) foram registrados com rigor, trabalhados e analisados.

A pesquisa, segundo Gil (2002) iniciou-se por meio de uma observação sistemática, planejada para que se pudesse indicar as informações que realmente interessariam para a análise de indicadores e sua importância no planejamento estratégico organizacional, a partir dessa observação utiliza-se instrumentos que pudessem indicar e limitar a área de observação do estudo.

Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva que, segundo Cerro (2007) constitui o primeiro passo de todo trabalho científico, visando, sobretudo, uma revisão bibliográfica, da qual se pode obter maiores informações sobre o assunto abordado, facilitando a definição dos objetivos e a formulação das hipóteses da pesquisa, por meio de fatos registrados, analisados, classificados e interpretados sem interferência.

Trata-se de pesquisa qualitativa, envolvendo a coleta e a análise sistemática de materiais narrativos, que são mais subjetivos, Cerro (2007), com realidades não quantificáveis, não se utilizando instrumentos formais

e estruturados, e podendo usar roteiros e perguntas na coleta de informações, captando a situação.

Para a análise foi utilizado levantamento de dados de Recursos Humanos, bem como entrevista realizada com o Gestor de Recursos Humanos da empresa Contrato Engenharia, sendo indicada como campo de observação a sede da empresa, sendo aplicado um questionário, para levantamento dos dados mais relevantes dentro do campo de estudo, aos gerentes dos setores administrativos (Recursos Humanos, Setor Pessoal, Contabilidade, Financeiro, Tecnologia da Informação e Comercial), não sendo aplicado aos funcionários da obra, ou seja, não abrangendo setores externos à sede da organização.

Diehl (2004) esclarece que a utilização de entrevista para levantamento de dados é a forma de se obter informações necessárias e se averiguar os fatos.

Os dados utilizados para a confecção dos indicadores foram coletados por meio de informações obtidas em maio de 2014, no site da empresa, em maio de 2014, bem como de dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos e pelo Setor Pessoal.

Os indicadores escolhidos para análise na empresa em estudo são os relacionados ao setor de Recursos Humanos, por entender a necessidade do uso eficaz na organização. Gião (2007), afirma que quando analisados de forma correta, os indicadores tornam-se úteis na identificação de problemas organizacionais e a utilização da prática de mensuração tende, cada vez mais, a fortalecer a Área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a organização como um todo.

6 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

Para análise e resultado, utilizou-se como referência para base de cálculos os trimestres I e II de 2014, compostos pelos meses de janeiro a março, e abril até a primeira quinzena de junho, respectivamente, consoante disponibilidade da empresa.

De acordo com os dados coletados, foi possível analisar os respectivos indicadores de desempenhos escolhidos, que indicam, em percentual, como está de o índice de cada desempenho e sua análise no contexto organizacional estudado. A Tabela 1, apresentada adiante, foi base de cálculo para definição dos indicadores e seus respectivos índices.

A empresa disponibilizou os dados para que fossem trabalhados os indicadores, calculados com base nas fórmulas constante no item 2 deste artigo, e avaliadas as questões do capital humano, no que diz respeito aos Indicadores de Retenção de Talentos, Tempo de Serviço e Remuneração e Benefícios, como pode ser visto a seguir.

Tabela 1 - Relatório de custos do período de Janeiro a primeira quinzena de Junho/2014

MÉDIA REMUNERAÇÃO BRUTA • ENCARGOS • BENEFÍCIOS								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI		total
Janeiro	RS 72.602,00	RS 20.996,00	RS 7.240,00	RS 15.204,00	RS 12.670,00	RS 13.136,00		RS 141.848,00
Fevereiro	RS 72.602,00	RS 20.996,00	RS 7.240,00	RS 15.204,00	RS 12.670,00	RS 13.136,00		RS 141.848,00
Março	RS 72.602,00	RS 20.996,00	RS 7.240,00	RS 15.204,00	RS 12.670,00	RS 13.136,00		RS 141.848,00
Abril	RS 72.602,00	RS 20.996,00	RS 7.240,00	RS 15.204,00	RS 12.670,00	RS 13.136,00		RS 141.848,00
Maior	RS 72.602,00	RS 23.662,00	RS 7.240,00	RS 15.204,00	RS 12.670,00	RS 13.136,00		RS 144.744,00
Junho	RS 72.602,00	RS 18.462,00	RS 7.240,00	RS 13.756,00	RS 12.670,00	RS 13.339,40		RS 138.069,40
MÉDIA DA REMUNERAÇÃO BRUTA								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI		total
Janeiro	RS 10.922,98	RS 30.386,23	RS 10.535,76	RS 22.292,60	RS 13.116,66	RS 13.805,99		RS 101.060,22
Fevereiro	RS 10.922,98	RS 30.386,23	RS 10.535,76	RS 22.292,60	RS 13.116,66	RS 13.805,99		RS 101.060,22
Março	RS 10.922,98	RS 30.386,23	RS 10.535,76	RS 22.292,60	RS 13.116,66	RS 13.805,99		RS 101.060,22
Abril	RS 10.922,98	RS 30.386,23	RS 10.535,76	RS 22.292,60	RS 13.116,66	RS 13.805,99		RS 101.060,22
Maior	RS 10.922,98	RS 30.809,58	RS 10.535,76	RS 22.292,60	RS 13.116,66	RS 13.805,99		RS 101.263,55
Junho	RS 10.922,98	RS 30.182,30	RS 10.535,76	RS 22.689,27	RS 13.116,66	RS 13.582,66		RS 100.390,23
								RS 605.914,66
QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS ADMITIDOS NO MES								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI	TOTAL	TOT GERAL
Janeiro	0	0	0	0	0	1	1	1
Fevereiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Março	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0
Maior	0	0	0	0	0	0	0	0
Junho	0	0	0	0	0	0	0	0
								MEDIA 0,17
QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI	TOTAL	TOTAL GERAL
Janeiro	2	7	2	6	3	4	24	140
Fevereiro	2	7	2	6	3	4	24	24
Março	2	7	2	6	3	4	24	24
Abril	2	7	2	6	3	4	24	23,33
Maior	2	6	2	6	3	4	23	
Junho	2	6	2	5	3	3	21	
QUANTIDADE DE AUSENCIA AO TRABALHO								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI	TOTAL	TOTAL GERAL
Janeiro	0	0	0	64	0	0	64	168
Fevereiro	0	0	0	8	0	20	28	28
Março	0	20	0	0	0	0	20	28
Abril	0	56	0	0	0	0	56	28,00
Maior	0	0	0	0	0	0	0	0
Junho	0	0	0	0	0	0	0	0
QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS DEMITIDOS								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI	TOTAL	TOTAL GERAL
Janeiro	0	0	0	0	0	0	0	3
Fevereiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Março	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0,50
Maior	0	2	0	0	0	1	3	
Junho	0	0	0	0	0	0	0	0
QUANTIDADE DE FUNCIONARIOS QUE MUDARAM DE SETOR								
	Contabilidade	Financeiro	RH	Sector Pessoal	Comercial	TI	TOTAL	TOTAL GERAL
Janeiro	0	0	0	0	0	0	0	2
Fevereiro	0	0	0	0	0	0	0	0
Março	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0,33
Maior	0	1	0	1	0	0	2	
Junho	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Tabela calculada com base de dados fornecidos pela Contrato Engenharia, Junho/2014.
 OBS: foi incluído os custos do Fernando Batista (Gerente financeiro) porém o mesmo esta demitido desde janeiro de 2014 e não foi readmitido oficialmente.

Analisando o Indicador de Retenção de Talentos, que pode ser calculado por meio da taxa de rotação de empregados, calculado pelo número total de funcionários (FTE) admitidos e demitidos e o total de funcionários (FTE) no período, constata-se que no trimestre I o percentual foi de 2%, e de 6% no trimestre II; comparando os dois trimestres, vê-se um aumento, que apesar de ainda ser considerada uma taxa baixa, de acordo com o total de funcionários nos setores analisados, sinaliza o possível início de alguns problemas na organização, devendo ser acompanhados e analisados os prováveis motivos das demissões.

Ainda estudando esse indicador, foi calculada a taxa de movimentação interna, que analisa o número de funcionários que mudaram de setor: no Trimestre I esta movimentação foi de 0% e no Trimestre II de 8%. Assim, é possível visualizar um melhor aproveitamento dos funcionários dentro da própria organização, entende-se que existiu maior movimentação interna do que demissões e admissões, ou seja, demonstra que a empresa está trabalhando o indicador de retenção de talentos. De acordo com o índice levantado, nota-se certa estabilidade na empresa e isso pode ser considerado fator de motivação no ambiente de trabalho.

Por vezes, o indicador de tempo de trabalho foi medido com base no cálculo de taxa de absentismo, que analisa o número de horas de ausência nos trimestres I e II – que correspondeu, respectivamente, a 23% e a 11% –, independente do motivo e total de horas potenciais de trabalho. Com os números apresentados, é possível verificar uma diminuição neste índice, o que representa, de forma positiva para a empresa, a presença mais constante dos funcionários em suas dependências.

No tocante ao indicador de remuneração e benefícios, o cálculo para o trimestre I teve como mês de referência Janeiro/2014, e para o trimestre II Maio/2014. A remuneração total por empregado foi calculada de acordo com a média de valores de salário bruto e o número médio de funcionários no trimestre

I, e o resultado dos valores foram: R\$ 4.210,84 no trimestre I e R\$ 4.403,63 no trimestre II. Neste indicador é possível fazer duas constatações: a) a empresa possui uma boa média de remuneração por funcionário; b) a empresa, mesmo tendo redução em seu quadro de funcionários, não obteve redução na remuneração, o que pode ser considerado um fator motivacional para os colaboradores.

Quanto aos custos médios por empregado, de acordo com o salário bruto mais encargos e benefícios do número médio de funcionários, o resultado foi no valor de R\$ 5.910,33 no trimestre I, e de R\$ 6.293,22 no trimestre II. Constatou-se, na análise deste indicador, que a empresa não apresentou redução nos seus custos, o que mostra que a redução de seu quadro de pessoal não pode ser considerado um fator de redução de custos, uma vez que existem fatores externos, ligados ao aumento de encargos e tributos, que contribuem para a elevação do referido índice.

Em relação à razão do número de empregados por chefia, verifica-se que a empresa tem a média de funcionários do período de Janeiro a Junho, num total de 23 funcionários e 6 chefes, em torno de três funcionários por chefia dentro da sede da empresa, o que leva à conclusão de que há poucos funcionários por chefe. Este indicador significa, em regra, que a estrutura organizacional da empresa é mais hierarquizada, mais antiga, podendo se tornar menos ágil e menos eficaz. Tal avaliação pode ser comprovada pelo organograma da empresa, no qual a estrutura mostra-se muito grande para o quantitativo da força de trabalho e chefia contabilizada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de todo o trabalho foram estudados os indicadores de desempenho agrupados em: Indicadores de retenção de talentos, Indicadores de tempo de trabalho e Indicadores de remuneração e benefícios, analisados com o objetivo de coletar dados concretos,

realizando desta forma uma comparação dos indicadores dos dois trimestres de 2014.

De acordo com os resultados dos cálculos dos indicadores, pode-se concluir que a Contrato Engenharia está com um baixo índice de rotação, fator positivo que mostra que a empresa procura ter uma retenção de talentos, bem como que seus índices de movimentação interna, apesar de serem considerados baixos, mas diante dos quantitativos de admissões e demissões, podem ser considerados positivos, uma vez que são encarados como uma boa forma de motivar os funcionários. Não obstante, nada impede que a organização trabalhe melhor este indicador como forma de descobrir novos talentos e desenvolver novas habilidades dentro da própria empresa.

Assim, o estudo proporciona um leque de informações analisadas no contexto da organização, capaz de viabilizar a tomada de decisões que, segundo afirma Kaplan (2004, p. 5) “se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e execução da estratégia devem tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis [...]”. Portanto, a análise de indicadores faz com que sejam aproveitados melhor os talentos existentes, reduzindo custos e promovendo ainda mais a valorização do capital humano.

Os demais indicadores analisados demonstram a relação da taxa de absenteísmo e os indicadores relacionados à remuneração e custos. Dentro dos cálculos apresentados no decorrer do trabalho, pode-se concluir que a melhor forma de se ter redução com custos ainda é a valorização do capital humano que já faz parte da organização, pois mesmo tendo redução de funcionários no período analisado, o principal fator desse aumento está relacionado com os encargos e benefícios que tiveram reajustes no mesmo período. O resultado da taxa de absenteísmo, que também foi considerada baixa, ainda pode ser melhorada, considerando-se o aumento no índice de movimentação interna, para

que ausências por motivo de férias e treinamentos possam ser supridas sem perda ou marcação de ausência.

Constatou-se, ademais, que por meio da taxa de chefia a empresa trabalha com poucos funcionários por chefe, indicando que a estrutura organizacional da empresa é mais hierarquizada, mais antiga, podendo se tornar menos ágil e menos eficaz.

De certo, todos os dados coletados com a presente pesquisa servem para que sejam analisados os indicadores de desempenho, que contribuirão sobremaneira para uma melhor execução do planejamento estratégico da empresa, uma vez que com os dados analisados é possível indicar onde a organização pode aperfeiçoar.

Nesse sentido, Bancalero (2005, p. 14) afirma que “os indicadores são números que tem significado e conta história inserido em um contexto” e, que trabalham a favor da gestão, na tomada de decisões. No caso dos gestores de RH, propõe modificações no capital humano da organização, como forma de manter seus colaboradores motivados, atualizados com o mercado e apresentando os melhores resultados. Igualmente viável se faz a redução de custos, trabalhando os indicadores apresentados e levando-se em consideração o capital humano, a forma de valorização e retenção do colaborador, e até mesmo a análise sobre a vantagem de se reter um funcionário que não almeja crescimento e não está motivado para permanecer na organização.

Por fim, para que um indicador possa cumprir seu papel de forma adequada, deverá ser calculado e analisado o número e sua explicação, sendo necessário ser avaliado dentro do contexto organizacional. De posse dos indicadores e seu significado, pode-se dar o real valor aos ativos intangíveis, os quais possuem uma função importante na competitividade de mercado, avaliando seu potencial e prováveis necessidades de valorização.

REFERÊNCIAS

- BANCALEIRO, José. **Indicadores Tradicionais de Recursos Humanos**. Seminário HR Metrics, IIR, Lisboa, 2006. Disponível em: <<http://media.umadesign.com/000005/IndicadTradicionaisRH-IIR.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2014.
- CARDOSO, Amilton Fernando; SOUZA, Valmor de; HOELTGEBAUM, Marianne. **Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho em Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/442_III%20SEGeT-Desempenho%20PMES.pdf>. Acesso em: 15 maio de 2014.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**, 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONSULTORIA EMPRESARIAL. Apostila Métrica. **A importância das métricas: Conceituando Métricas**. Disponível em: <<http://www.ude3.com.br/apostilademetricasemrh.pdf>>. Acesso em: 15 maio de 2014.
- CONTRATO ENGENHARIA. **Dados Histórico da empresa Contrato Engenharia**. Disponível em: <<http://www.contratoengenharia.com.br/>>. Acesso em: 18 maio 2014.
- COSTA, João Maria Alcântara de Melo. **Avaliação do Desempenho na Construção Civil: A sua aplicação a uma obra ferroviária**, Lisboa: Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, 2008. Disponível em: <<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395137678637/Tese%20final.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIÃO, Paulo Roberto; MIRANDA, Moacir de O Junior; GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos. **Estratégica e Indicadores de Desempenho. Um estudo exploratório em call centers próprios e terceirizados no Brasil**. **Revista eGesta**, v.3, n.1, jan.-mar./2007, p.70-93. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/96.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, Michael A. et al. **Estratégia Competitiva**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- JÚLIO, Carlos Alberto e SALIBI NETO, José (org.). **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**, São Paulo: Publifolha, 2002, Coletânea HSM Management.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRAEMER, Maria Elisabeth P. **As Múltiplas Funções do Balacend Scorecard**. Disponível em: <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=631&imp=s>>. Acesso em: 15 fev. 2005.
- LANTELME, Elvira M. V. **A utilização de indicadores na avaliação e melhoria do desempenho de processos da construção de edificações: uma abordagem com base em princípios da aprendizagem organizacional (Seminário de doutoramento)**. Porto Alegre, 1999.
- MILAGRES, Rosiléia (Coord. Geral). **Pesquisa sobre a competitividade na cadeia produtiva da empresa brasileira**, Relatório de Pesquisa (RP) 0502 – junho, 2005, Parte I, Equipe do Processo Desenvolvimento FDC.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas, 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luiz Martins; PEREZ, José H. Junior; SILVA, Carlos Alberto dos Santos.

Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual**: Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, Claudia Regina Barroso. **Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento**. 2000. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: atlas S.A, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

1. Graduanda do Curso de Administração. Centro Universitário Tiradentes/Unit-Maceió. E-mail: sandra.igoncalves@yahoo.com

2. Docente do Curso de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Tecnológica de Recursos Humanos do Centro Universitário Tiradentes/Unit-Maceió, Formada em Administração, com habilitação em Marketing e Pós-graduada em Gestão Empresarial, ambas formações pela Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação – ESAMC/Alagoas, Mestre em Educação Brasileira, pela Universidade Federal de Alagoas. E-mail: sandra.igoncalves@yahoo.com

Recebido em: 23 de Julho de 2014
Avaliado em: 27 de Setembro de 2014
Aceito em: 21 de Novembro de 2014
