

TOP SER HUMANO 2022
Modalidade Desenvolvimento

RH Estratégico e Gestão de Indicadores:

gerando resultado para a empresa
e bem-estar organizacional



MARCA DE QUALIDADE

RESPONSÁVEIS PELO CASE:

Giovana Pereira – Supervisora de Administração de Pessoal
Rita de Cássia Martins – Gerente de Recursos Humanos
Tarin Holleben Silva – Consultora Interna de RH



ÍNDICE

SINOPSE

OBJETIVO DO CASE	01
1. INTRODUÇÃO	02
1.1. Histórico e Referenciais Estratégicos	02
1.2. Do Planejamento Estratégico ao Início da Prática de Gestão de Indicadores	02
2. INDICADORES DE RH DA HERC	05
2.1. Efetivação e Turnover	05
2.2. Vagas Fechadas no Prazo	09
2.3. Absenteísmo	10
2.3.1 Evolução na Gestão do Absenteísmo	11
2.4. Taxa de Frequência e Gravidade (segurança do trabalho)	14
2.5. Clima Organizacional	16
3. AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE	17
CONCLUSÃO	18
INFORMAÇÕES DO(S) AUTOR(ES)	19
BIBLIOGRAFIA	20



SINOPSE

“Será que meu RH está atuando, de fato, como estratégico?” Uma organização se mantém através do resultado que ela gera para manter toda a operação, e esse resultado pode ser reinvestido nas pessoas. Estas, por sua vez, trabalhando com foco nos objetivos organizacionais podem gerar mais resultado (para a empresa e para si, sua carreira). Reside aí a construção de um círculo virtuoso que se aplica a qualquer tipo de negócio, independente do seu segmento de atuação e porte.

A transformação de um RH tradicional para um RH estratégico não irá acontecer da noite para o dia, pois requer constância de propósito, como qualquer movimento de gestão de mudança e cultura para se consolidar. Por isso este case remonta à data de 2008, quando o RH da HERC iniciou, juntamente com um novo ciclo de planejamento estratégico da empresa, com uma atuação mais voltada à definição, mensuração e acompanhamento de indicadores em que a metodologia PDCA foi um elemento importante na busca pela melhoria contínua.

O case demonstrará como uma gestão eficaz de indicadores contribui com os resultados da HERC e com o bem-estar organizacional. Gestão esta que envolve um trabalho de co-criação com as lideranças, que também são protagonistas na tomada de decisão.

Palavras-chave: 1. Melhoria contínua 2. RH estratégico 3. Gestão de indicadores



OBJETIVO DO CASE

De acordo com Ulrich (1998) existe um entendimento de que o RH deve apoiar a construção de organizações competitivas devendo ser preventivo e não reativo. Para o autor, o RH deveria ter a postura de parceiro empresarial assumindo múltiplos papéis, tratando os focos estratégico e operacional como complementares e não excludentes. No caso da HERC, objeto deste case, apresenta-se um desenvolvimento da área de RH, atuando de forma mais estratégica ao longo do desenvolvimento da empresa.

Em 2008 a HERC passou a utilizar o BSC (balanced scorecard) no seu planejamento estratégico (PE). Neste modelo a perspectiva de aprendizado e conhecimento ganhou relevância pela busca de times de alta performance. O processo de gestão de pessoas pode fazer parte do planejamento estratégico, mas não garante atuação estratégica da área. Para que a área de RH pudesse apoiar a empresa no alcance de resultados deveria focar na definição de indicadores e melhoria do resultado dos mesmos. Inicialmente fez-se o controle e observação do comportamento de indicadores para depois definir metas de acordo com a necessidade do negócio. E foi o que deu origem a este trabalho: a prática com foco em resultados mensuráveis para financiar os projetos em gestão de pessoas. Participar das discussões sobre o negócio em “pé de igualdade” com as demais áreas, visto como parceiro do negócio era o objetivo da área de RH.

O público-alvo deste case são todos os colaboradores da HERC, incluindo as lideranças, que são protagonistas nesta construção, além dos próprios colaboradores. Este case pretende demonstrar como uma atuação estratégica gera resultado para a empresa, sustentando os diversos projetos de RH.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Histórico e Nortes Estratégicos

Com 58 anos de história, a HERC está consolidada no setor da **indústria de plásticos**, desenvolvendo soluções que estão presentes no cotidiano de todos. A empresa tem uma história de pioneirismo e perseverança (**anexo A**), e seus fundadores, mesmo cientes da cultura vigente de que o plástico não era resistente, pensaram: “por que não?” Criou-se, então, aquela peça que se tornaria a **marca registrada** da empresa até hoje: a torneira preta para jardim. Sua patente de invenção e modelo de utilidade foram registrados com exclusividade pela HERC e até hoje é um dos mais vendidos pela marca. O portfólio da empresa é composto por mais de 450 itens (entre torneiras, acessórios para banheiros, chuveiros, registros e lavatórios), estando presente no dia a dia de milhares de brasileiros. No **anexo B** apresentamos a linha do tempo da empresa e no **anexo C** as premiações recebidas.

A fábrica, em constante crescimento e modernização, tem seu quadro funcional composto por 431 colaboradores (23% na área administrativa e o restante na produção) operando em quatro turnos. A HERC consolidou uma cultura focada na **valorização do ser humano**, sendo a qualidade de seu relacionamento com clientes, consumidores e sociedade um reflexo na forma como se relaciona com seu público interno. Os referenciais estratégicos são apresentados no **anexo D**.

1.2. Do Planejamento Estratégico ao Início da Prática de Gestão de Indicadores


Em 2009 a HERC iniciou a construção do seu novo ciclo de planejamento estratégico (PE), que iria até 2015. O modelo adotado foi o Balanced ScoreCard

(BSC), composto por quatro perspectivas: **financeira**, **clientes**, **processos**, **aprendizado** e **conhecimento**. Estas perspectivas são os pontos de vista de negócio, onde são definidos temas estratégicos, objetivos, metas e indicadores para colocar a estratégia da organização em prática.

A perspectiva de aprendizado e conhecimento é a base: os objetivos da perspectiva financeira são alcançados quando a organização tem as características que os clientes e o mercado estratégico esperam. Para isso é necessário fazer mudanças nos processos internos, e elas só são possíveis se a organização tiver pessoas, tecnologia e infraestrutura adequadas. Desta forma, no PE da HERC, ciclo 2009 – 2013, o objetivo de gestão de pessoas era desenvolver times de alta performance, através do estímulo à criatividade, pensamento enxuto e trabalho em equipe. No **anexo E** apresentamos os objetivos dessa perspectiva.

Na época, foi desenvolvida uma campanha com o objetivo de apresentar para os colaboradores o PE da empresa, para que todos pudessem compreender sua contribuição para o contínuo crescimento da mesma. Também houve a reformulação da comunicação interna sendo o nome batizado pelos colaboradores como “Comunidade HERC”. Por isso a campanha fez alusão a uma cidade/comunidade construída com os produtos da empresa (**anexo F**).

Os primeiros projetos alinhados ao PE foram a elaboração de um programa de desenvolvimento de lideranças e a estruturação da comunicação interna, ambas prioridades apontadas na pesquisa de clima realizada em 2007. Porém ainda era necessário ao RH definir indicadores que tivessem um reflexo importante em toda a cadeia de valor da empresa. Os indicadores clássicos por onde se começou foram o



absenteísmo, turnover, satisfação de clima organizacional, efetivação, vagas fechadas no prazo, e indicadores de segurança no ambiente de trabalho, como taxa de frequência e gravidade (número de acidentes e dias perdidos). A HERC entende que **não há como desenvolver times de alta performance sem adequadas condições de trabalho**, por isso os indicadores de segurança do trabalho também são indicadores de RH.


Em termos de metodologia, a empresa utiliza o ciclo PDCA para a melhoria contínua de seus processos. Para Yen-Tsang, Csillag e Cattini (2010) esse conceito trata de um processo, incremental e contínuo, de baixo impacto individualmente, porém significativo quando acumulado. As atividades devem permear a organização inteira e não restrita ao

setor de qualidade. Para isso, uma de suas principais ferramentas é o PDCA, (Planejar, Fazer, Checar e Agir) (FIA, 2020).

De acordo com a FIA (2021) indicadores de desempenho são vitais para uma empresa, através deles é possível mensurar processos, identificar erros e acertos e reorganizar as metas. Entender o momento da empresa e compará-lo a outros

Para “o pessoal” de humanas pode ser mais fácil tratar resultados de forma qualitativa. Porém para ser visto com o mesmo “pé de igualdade” na mesa de decisão, é preciso falar a mesma linguagem do negócio. Por isso, baseado em Bichuetti (2020), é importante a área de gestão de pessoas aprender a língua da organização, entendendo seu mercado. Segundo o autor, o RH consegue avaliar os fatores de sucesso que serão aspectos relevantes para que a área conquiste seu lugar como parceiro de negócios e sente-se à mesa de decisões estratégicas da empresa.

Ainda segundo o autor, uma estratégia bem fundamentada de negócios vai permitir tomar melhores decisões, prover direcionamento e foco, alocar recursos de forma racional e influenciar mudanças no ambiente de negócios. Então, para a HERC, medir os desempenhos com indicadores de RH e tomar ações foi uma forma de influenciar mudanças e apoiar nas tomadas de decisão do negócio.



períodos é fundamental para cumprir seus objetivos e alcançar os resultados desejados. Diante disso, neste case serão apresentadas informações sobre como a medição dos indicadores gerou resultados quantitativos e qualitativos para a HERC, sustentando, também, várias iniciativas e projetos duradouros de gestão de pessoas.

2. INDICADORES DE RH DA HERC

2.1. Indicador de Efetivação e Turnover

O turnover, (quantidade de pessoas que são admitidas e demitidas) durante o contrato de experiência é um movimento natural, porém não era tratado como um indicador, que pudesse trazer mais entendimento sobre o cenário interno. Quando este passou a ser monitorado, em 2011, a HERC chegou a ter 63% de efetivação no contrato de experiência. A maioria dos movimentos era gerado por pedidos de demissão. Os dados estratificados mostravam que a maior parte das situações estavam na área industrial. Isso significava custo e retrabalho, já que colaboradores treinados deixando a empresa demandam novas seleções e horas de treinamento. O primeiro passo foi encontrar a(s) causa(s) raiz do turnover através das informações de entrevistas de desligamento, conversas com os gestores e da metodologia de resolução de problemas. Identificou-se alguns ofensores: falta de feedback percebida pelos colaboradores no período de experiência e ausência de um padrinho para treinamento inicial. Além disso, observou-se que uma melhoria no processo seria capacitar os gestores em recrutamento e seleção por competências. No gráfico seguinte pode-se ver a evolução deste indicador até sua constância.

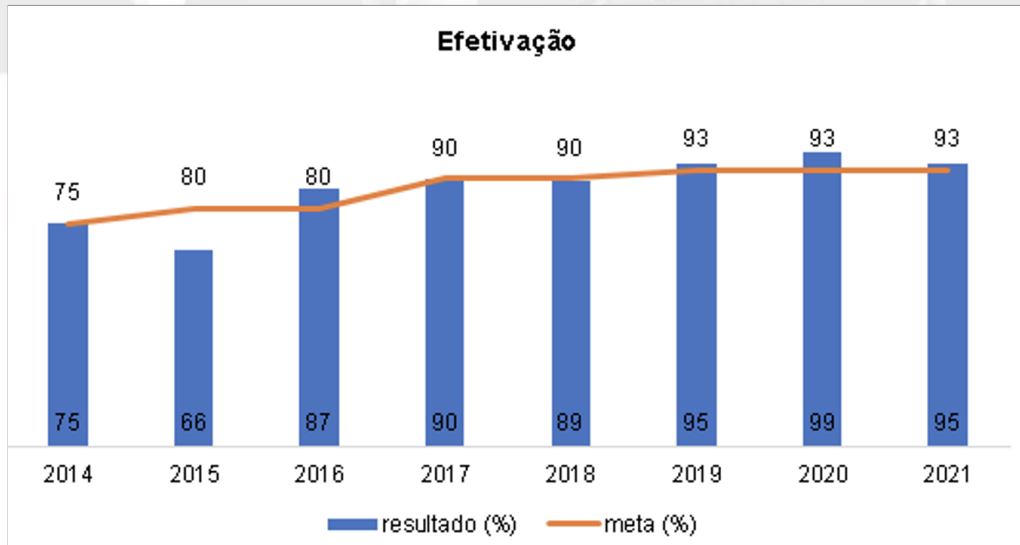


Gráfico 1: resultado indicador de efetivação (2014/2021)

A ausência de feedback foi um item que também apareceu como ponto de melhoria em pesquisas de clima, reforçando a necessidade de desenvolver este tema junto ao grupo de lideranças. Desta forma, em 2010 a empresa iniciou o programa de desenvolvimento de lideranças tendo o feedback com uma das temáticas.

Em relação à queixa identificada sobre ausência de padrinho, a HERC implantou, em 2011, o Programa Primeiros Passos, a fim de oferecer uma atenção específica aos colaboradores em contrato de experiência. Naquele ano, foi desenvolvida uma capacitação sobre seleção para os gestores, a fim de contribuir com a assertividade nos processos seletivos. Em 2012 implementou-se o Programa de Gestão de Desempenho que, dentre outros objetivos, tinha como foco trabalhar o acompanhamento da performance. Em termos de evolução deste indicador, em 2021 ele fechou com 95% e até abril de 2022 com 95,75%.

Estas iniciativas também influenciaram no indicador de turnover da empresa. Nos setores da produção e embalagem chegou-se a ter quase 10% de rotatividade

entre 2009 e 2012, quando se iniciaram os monitoramentos. São setores base do quadro de colaboradores e de onde provém toda a produção. Abaixo o gráfico mostra a evolução deste indicador:

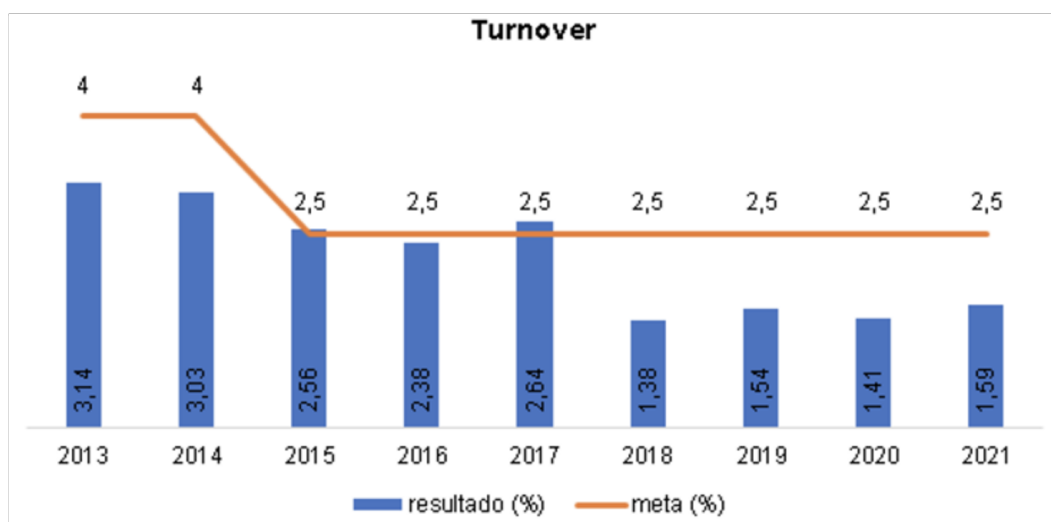


Gráfico 2: resultado indicador de turnover (2013/2021).

Neste caso uma ação aplicada em 2015, como complemento ao Programa Primeiros Passos, foi o de desenvolver a função de Facilitadora. Ela seria a responsável por treinar novos colaboradores da área produtiva e, naquele ano, foi realizado um piloto com um turno e uma área da fábrica. Observou-se que, através da atividade dessa nova função, os novos colaboradores puderam aprender as rotinas da área de forma mais padronizada e com acolhimento. Este fato permitiu a redução do turnover e o projeto foi estendido para as demais áreas produtivas, “respigando”, também, no indicador de efetivação, aumentando a taxa de permanência com o passar dos anos.

A criação da função permitiu, ainda, o desenvolvimento de uma nova linha de oportunidade de carreira na área produtiva. E o recrutamento interno, (também

presente em resultados de pesquisa de clima), pôde ser mais estimulado já que as colaboradoras selecionadas faziam parte do quadro como Auxiliares de Produção.

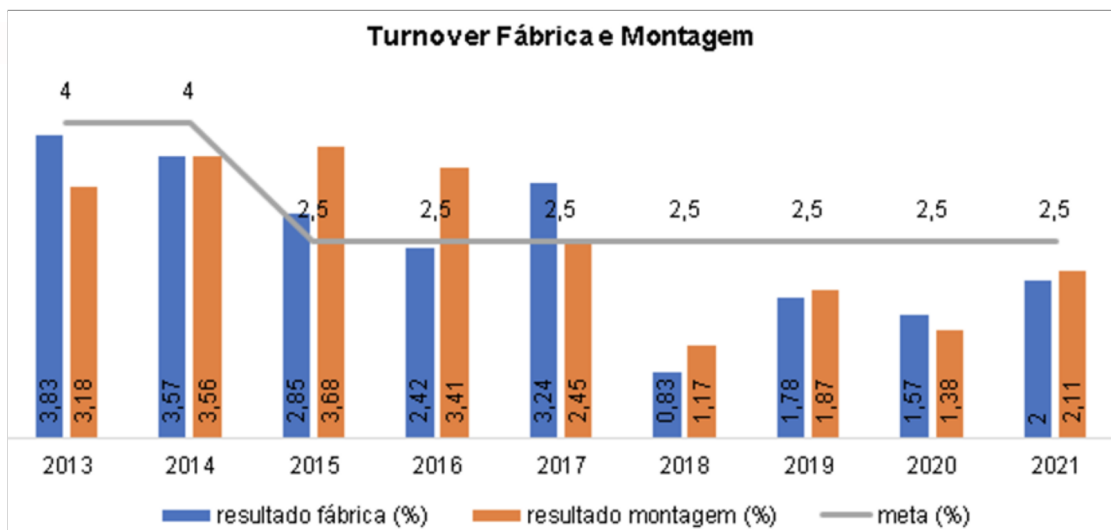


Gráfico 3: resultado indicador de turnover fábrica e montagem (2013/2021)

Em 2021, como evolução do Programa de Gestão de Desempenho, a HERC implantou uma nova plataforma de gestão de performance, em parceria com a FluidState, visando acompanhamentos e feedbacks ainda mais fluídos. Certamente esta ação impacta, de forma mais positiva, no indicador de efetivação e performance vistos até aqui.

Claro que uma oxigenação no quadro é saudável, porém ela passa a ser prejudicial ao negócio quando influencia na cadência dos processos e entregas. Dutra (2001) citado por França (2011) refere que a gestão do movimento das pessoas da organização é importante para que se tenha clareza sobre a necessidade de pessoas ao longo do tempo, garantindo o alinhamento com a estratégia. Hoje percebe-se um resultado sólido em relação a estes movimentos, alcançado através da melhoria contínua.

2.2. Vagas Fechadas no Prazo

A empresa também passou a mensurar o indicador de vagas fechadas no prazo. Em 2016 foi estipulado como meta fechar 100% das vagas no prazo. Este pode parecer um indicador simples, mas analisar os motivos do não fechamento de uma vaga no prazo pode envolver vários aspectos que vão além do processo de recrutamento e seleção. À medida que a empresa foi trabalhando nas questões de clima, estruturando e melhorando o processo de capacitação, bem como definindo um prazo de fechamento adequado para cada tipo de vaga, os números de fechamento foram evoluindo, como mostra o gráfico abaixo.

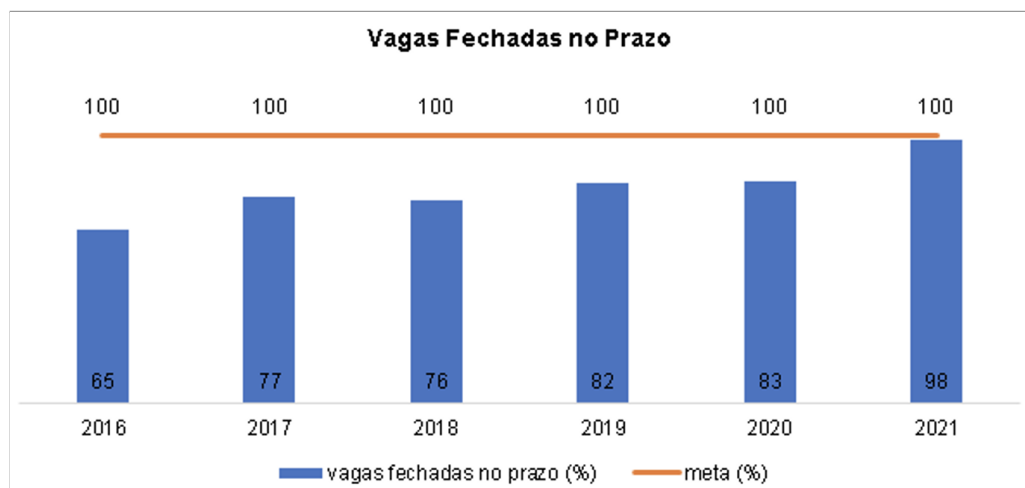



Gráfico 4: resultado indicador vagas fechadas no prazo (2016/2021)

O tempo de fechamento varia de acordo com cada oportunidade, o impacto para o negócio e a complexidade da posição. Em média, as posições operacionais (auxiliares de produção, por exemplo) têm um prazo de 10 dias. As vagas mais analíticas e técnicas (áreas administrativas e técnicas, por exemplo) têm um prazo de 30 dias e as de nível de gestão têm cerca de 90 dias. Realizar este acompanhamento também apoia a melhoria contínua de processos de RH. Como exemplo cita-se a dificuldade encontrada para fechar algumas oportunidades




técnicas, por isso em 2020 a estrutura de cargos e carreira destas áreas foi remodelada. Desta forma internamente os profissionais destas áreas enxergaram mais perspectiva de crescimento, engajando quem já faz parte do time e quando necessário buscar profissionais externos, a empresa também se torna mais atrativa. Em 2021 a empresa abriu um programa de estágio para poder realizar o desenvolvimento interno de profissionais para as áreas técnicas (**anexo G**), outro exemplo de melhoria em práticas. O cumprimento de prazos é essencial já que uma vaga em aberto significa prejuízo na execução das atividades necessárias para o andamento do negócio.

Em 2021 a empresa implantou uma plataforma de R&S visando trazer ainda mais agilidade e acuracidade neste processo. Um dos principais benefícios desta ferramenta apontado pelos gestores foi a possibilidade de acompanhar os processos seletivos participando mais ativamente. Este fator também impacta de forma positiva o fechamento dos prazos e efetividade das seleções.

2.3. Absenteísmo

O absenteísmo impacta diretamente no ambiente de trabalho, na produtividade e no resultado operacional da organização. A causa pode ter diversos motivos sendo que o índice está associado com a satisfação, retenção de talentos e com as condições de trabalho.

Como os motivos de ausência são variados, para uma gestão eficaz é necessário uma análise profunda. Os dados qualitativos dos motivos de ausências foram coletados com os supervisores da produção e da área de medicina do trabalho, sendo esta uma etapa essencial para o entendimento das causas e



construção de um plano de ação adequado ao longo do tempo. Logo, a gestão integrada dos indicadores de absenteísmo, levando em conta os motivos de turnover e os resultados de pesquisas de clima foi decisiva para o resultado obtido pela gestão do absenteísmo.

2.3.1 Evolução na Gestão do Absenteísmo

Em 2010 iniciou-se a gestão deste indicador. Naquele momento a empresa contava com uma carteira de pedidos muito alta, onde eram feitas horas extras para suprir as metas de produtividade. Os principais motivos de ausência identificados naquele momento foram por doença, onde, além do acréscimo de pagamento em horas extras, existia também a remuneração sem a contraprestação de trabalho, impactando no custo do produto e, em consequência, no resultado da empresa. Além disso, havia o custo não mensurável que as ausências produzem: o clima de insatisfação e o acúmulo de trabalho para as equipes desfalcadas. Naquele momento procurou-se trabalhar com uma meta de absenteísmo conforme referência de mercado (**anexo H** – indicador de absenteísmo de 2010).

Com a estratificação das informações por setor e turno observou-se que os setores da Produção e Montagem eram os que mais impactavam no resultado do indicador, então entendeu-se que as ações deveriam começar nestas áreas. Analisando dados internos da época, os principais motivos identificados internamente (além dos motivos de doença) foram: problemas com lideranças e clima organizacional e pacote de benefícios, condições de trabalho e ergonomia. Iniciou-se um estudo do impacto do absenteísmo dividido em duas dimensões: econômicas e sociais. Sobre fatores econômicos foram feitas análises em relação ao

custo do absenteísmo de horas perdidas e número de peças que deixaram de ser produzidas, demonstrando o impacto no resultado da empresa. Sobre os fatores sociais foram necessárias mais análises para identificar a correspondência com o clima da empresa, engajamento e na motivação para o trabalho. Com o desenvolvimento das conversas com os gestores e análise das causas, a empresa foi estruturando uma série de ações com objetivo de diminuir as ausências:

Ano	Ação	Melhoria
2010	Prêmio assiduidade	Reconhecer o colaborador assíduo, comprometido com as suas entregas e oferecer atrativo para que busque reduzir as suas ausências
	Gestão compartilhada do absenteísmo	Desenvolver o gestor como responsável pela gestão do absenteísmo da sua equipe, analisando e propondo ações para o atingimento do indicador
	Procedimento de frequência	Definir critérios para atestados médicos, abonos, registros, controle e apuração do ponto
2012	Atendimento psicossocial	Oportunizar um espaço para apoio, que possibilite o gerenciamento de situações pessoais que afetem o colaborador ou a sua família
	Procedimento de gestão de ausência	Estabelecer critérios para a aplicação de sanções disciplinares decorrentes de ausências ao trabalho sem justificativa
	PLR: incluir deflatores de faltas, atrasos e atestados médicos	Aumentar a percepção do esforço de cada um no atingimento do resultado, através do desconto progressivo no recebimento do PLR de acordo com a assiduidade do colaborador
2014	Controle de atestados médicos	Identificar as principais causas do atestado médico e propor ações de acompanhamento ao colaborador
2017	Alteração de carga horária na área industrial	Alinhar as práticas de mercado em relação à carga horária e salário
2018	Inclusão do absenteísmo no PLR como indicador setorial	Reforçar a importância do comprometimento das equipes em relação ao cumprimento das metas para o atingimento do resultado da empresa
2019	Banco de horas de 4 meses	Possibilitar mais tempo para a compensação das horas negativas devido a questões pessoais, ampliando de um mês para quatro meses

2020	Programa ergonômico	Identificar situações ergonômicas e definir plano de ação, visando prevenir os riscos em saúde e segurança ocupacional oferecendo um ambiente adequado para o colaborador
2020	Agendamento de consultas clínicas com o médico do trabalho	Melhorar o atendimento dos colaboradores no acompanhamento do tratamento de saúde.
2021	PLR: distribuição do valor dos deflatores	Reconhecer o esforço a mais de cada colaborador em realizar o trabalho na ausência de algum colega e oferecer um atrativo para os colaboradores buscarem redução nas ausências
2022	Fisioterapia preventiva e reforço muscular	Tratar preventivamente a ocorrência de lesões por esforço repetitivo.

Em relação ao pacote de benefícios, também ocorreram melhorias:

Ano	Ação	Resultado Esperado
2009	Implantação do auxílio educação	Reembolso em 50% do valor da mensalidade do curso (escolaridade básica e graduação)
2013	Alteração de refeição transportada para o formato de restaurante com preparação das refeições no local	Mais qualidade e variedade de refeições, espaço mais amplo e confortável
2014	Implantação de transporte fretado para todos os colaboradores de todos os turnos	Maior conforto, comodidade e segurança para os colaboradores
2016	Plano de saúde hospitalar para todos os colaboradores	Proporcionar mais cuidados com a saúde para o colaborador e sua família
2017	Auxílio medicamento	Proporcionar cuidado ao colaborador no tratamento da sua saúde
	Redução do desconto do vale transporte/fretado para 3%	Proporcionar um maior rendimento líquido para o colaborador
	Implantação auxílio pós graduação	Reembolsar em 25% para segunda graduação e pós-graduação limitado a um determinado valor

As ações trouxeram como resultado o aumento da produtividade e melhoria nos processos de programação da produção, redução de custos e melhoria no clima

organizacional. Seguindo o conceito da melhoria contínua, mensalmente o RH monitora este indicador e trata, caso a caso, com os gestores. Desta forma a empresa entende que consegue obter sucesso no controle deste indicador e, em consequência, influenciar o resultado do negócio.

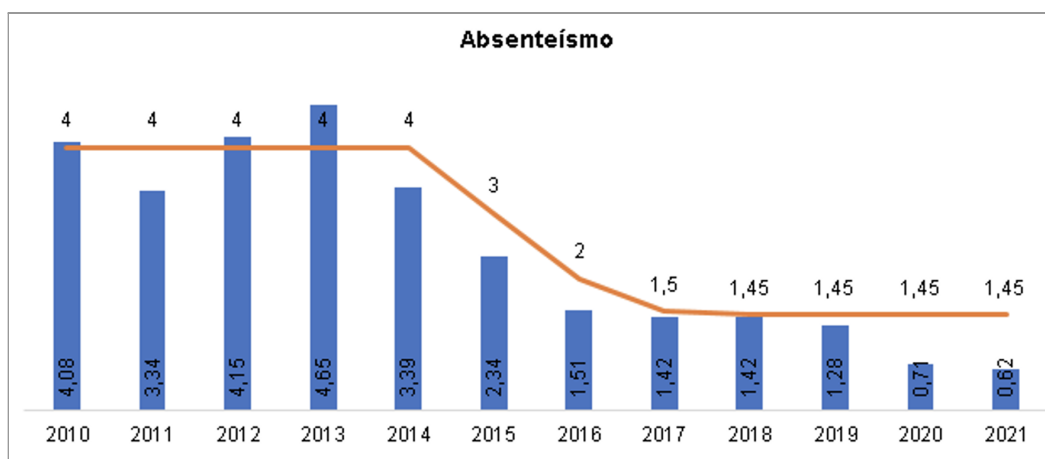


Gráfico 5: histórico do absenteísmo

2.4. Taxa de Frequência e Gravidade (segurança do trabalho)

Ao analisar a história da HERC, identifica-se que faz parte do seu planejamento destinar recursos financeiros para investimentos em segurança do trabalho, demonstrando uma preocupação com a cultura de segurança, mas esta poderia ser melhor desenvolvida se houvesse gerenciamento de indicadores da área. O objetivo estratégico “trabalho em equipe” passou a ser composto também pelos indicadores de saúde e segurança do trabalho (SST). Foi a partir do planejamento estratégico, em 2009, que se iniciou acompanhamento mais efetivo com o desenvolvimento de indicadores sobre a evolução das ações em SST, tais como a taxa de frequência e gravidade e índice de acidentes por tempo de empresa.

Ao iniciar os monitoramentos da taxa de frequência, a empresa entendeu que as ações não eram efetivas na diminuição do indicador devido à demora na

implementação das melhorias sugeridas. Logo para o planejamento de 2010 seria necessário rever a forma de tratar estes indicadores. Foi então que se percebeu a necessidade de avaliar a evolução da implementação das melhorias sugeridas e esta informação passou também a fazer parte do rol de indicadores. Com a evolução das análises e das ações, a partir de 2010 foram implementados os indicadores abaixo, que apresentaram evolução substancial ao longo dos anos.

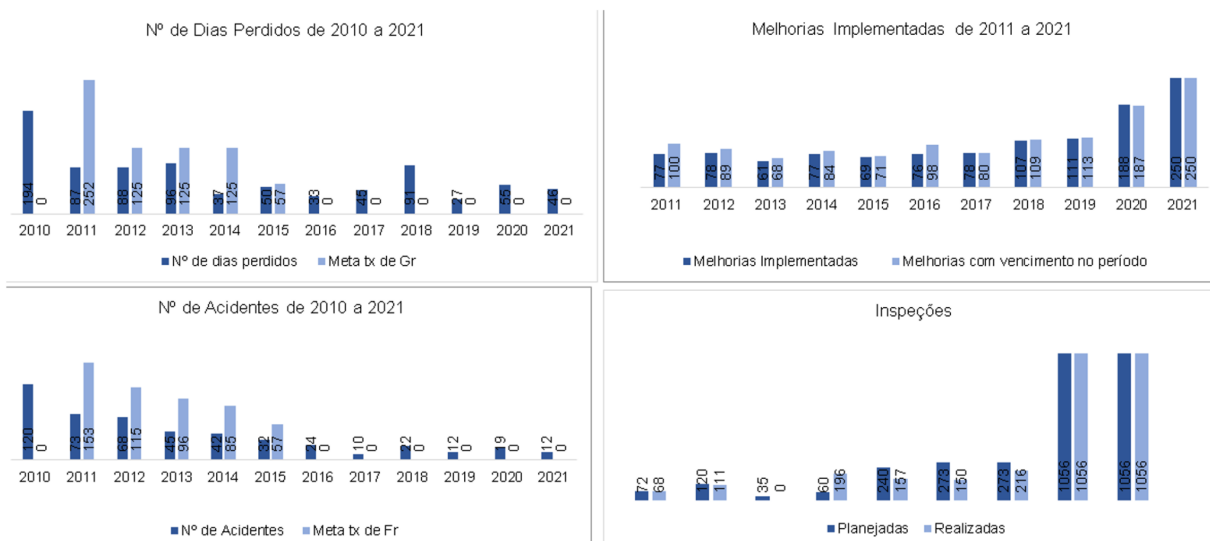


Figura 1: histórico de dias de trabalho perdidos x número de acidentes

Ainda, tendo como objetivo fomentar a mudança cultural em relação à segurança do trabalho, foi implementada em 2021 a campanha “Quem se importa reporta” (**anexo I**), em que os colaboradores são incentivados a reportar situações de risco, participando de sorteios de cheques presente. Em 2021 foram reportadas 273 situações de risco, com a participação de 112 colaboradores. Das situações relatadas, 95% foram tratadas de forma preventiva. Como resultado de toda esta gestão de indicadores ao longo destes anos, a HERC passou de 120 acidentes e 194 dias perdidos, em 2010, para 12 acidentes e 46 dias perdidos em 2021. As melhorias implementadas passaram de 50% em 2010 para 100% em 2021.

2.5. Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é a principal ferramenta utilizada para ouvir os colaboradores de modo formal. Ela traz informações muito importantes sobre a percepção das equipes em relação às práticas de benefícios e de gestão, além de sinalizar a satisfação dos colaboradores. Por se tratar de uma ferramenta integradora, entende-se que os resultados observados ao longo dos anos refletem, dentre outras questões, que as práticas dos indicadores demonstrados ao longo deste texto estão tendo êxito.

Na HERC esta prática é realizada desde 2007 (naquele ano o relatório entregue para fins de recomendação, sem pontuação específica). A metodologia e forma de aplicação evoluiu com os anos, com resultados crescentes e positivos nas edições realizadas. Em 2022 será a 7ª edição da pesquisa, as últimas duas com a metodologia GPTW, (houve a certificação em ambas as vezes). Ao lado a demonstração dos resultados é representada em 2 gráficos diferentes, com as

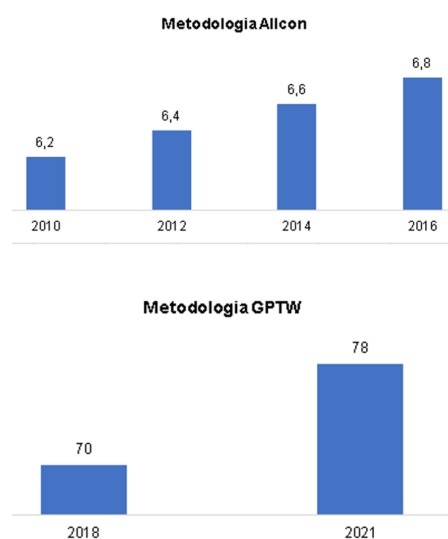


Figura 2: resultado pesquisas de clima metodologia da Allcon e GPTW

metodologias aplicadas ao longo dos anos. Com a evolução na gestão de indicadores e melhoria de práticas de RH, em 2018 a HERC implantou o modelo de consultoria interna, que vem ao encontro da atuação estratégica que a área de RH busca. Em 2021 foi realizada uma pesquisa de satisfação com os gestores a respeito do modelo (**anexo J**) demonstrando percepção positiva. Atuar neste modelo permite ao RH estar mais próximo das ações de melhoria.

3. AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

O primeiro passo para alcançar resultados é saber onde se está no momento e aonde quer chegar — estado atual e estado desejado. O segundo passo é saber o que fazer neste caminho, o que demanda a execução do ciclo PDCA. Os resultados alcançados pela HERC envolveram um longo e árduo caminho. Nem sempre foi linear: dependendo do indicador e momento, pode haver um retrocesso. O alcance da meta é consequência da correta tratativa das informações.

É importante falar dos ganhos qualitativos também. O envolvimento das lideranças neste processo é um dos aspectos chave. Para Pichetti (2020) quando os gestores participam da formulação dos planos eles se comprometem com a execução. Por isso que gestão de pessoas não é papel somente do RH. Segundo o autor, prover as ferramentas e o apoio necessários para que os gestores desempenhem seu papel é função de RH. Cabe aos gestores serem os protagonistas do processo. Envolvê-los neste fluxo é onde reside um componente estratégico do RH: influenciar. Serão apresentados alguns depoimentos de lideranças da HERC sobre a gestão de indicadores.



"Os indicadores de controle ajudam muito na gestão da equipe, pois permite corrigir o andamento das ações, servem como termômetro para o que se está fazendo e é um ponto de partida para conversas com o time. Além disso, faz com que estejamos o tempo todo praticando a busca por novas ferramentas, processos e melhorias."

Rodrigo Ritta, Supervisor Contábil Financeiro



"Os controles são a base para o bom gerenciamento de indicadores e planejamento de ações para atingimento das metas estratégicas da empresa. Os controles executados pelo RH da HERC proporcionam ferramentas de apoio muito importantes aos gestores da empresa. Dentre os controles que temos, um que considera particularmente importante é o indicador de absenteísmo, onde, a partir dele, conseguimos mensurar de forma clara as ausências, sua evolução na linha do tempo, e atuar nas causas, ajudando e cuidando das pessoas de modo que possam bem atendidas nas suas necessidades visando a redução ou eliminação dessas ausências."

Ronaldo Maiski Polnow, Supervisor de Produção



"Acredito que o controle dos indicadores relacionados às pessoas, contribui muito na gestão da produção no dia a dia. Manter o absenteísmo em patamar saudável ajuda na programação da produção e na previsibilidade do que será entregue. A qualidade da produção é beneficiada por haver um turnover controlado. As vezes temos dificuldades em função da sazonalidade da venda, para vencer essa dificuldade é sempre importante contar com um processo seletivo ágil que consiga repor ou aumentar quadros de lotação no prazo acordado. Quando as pessoas percebem ações no sentido de deixar o ambiente de trabalho mais seguro, elas reconhecem e respondem positivamente na forma de motivação por estarem balhando em um lugar mais justo, seguro e acolhedor."

Elias Weber, Gerente Industrial

Figura 3: depoimentos sobre a gestão de indicadores de RH da HERC

O alcance do “bem-estar organizacional” também é outro resultado positivo. Este conceito costuma ter duas abordagens: A perspectiva objetiva estuda as características de higiene e segurança enquanto a subjetiva engloba componentes afetivos, cognitivos e psicológicos (Vasquez, Ferreira e Mendonça, 2019). Para estas autoras, o bem-estar é um preditor importante dos resultados organizacionais positivos. Na figura ao lado apresenta-se, de forma resumida, os indicadores quantitativos apresentados neste case e os resultados no início da medição até 2021.

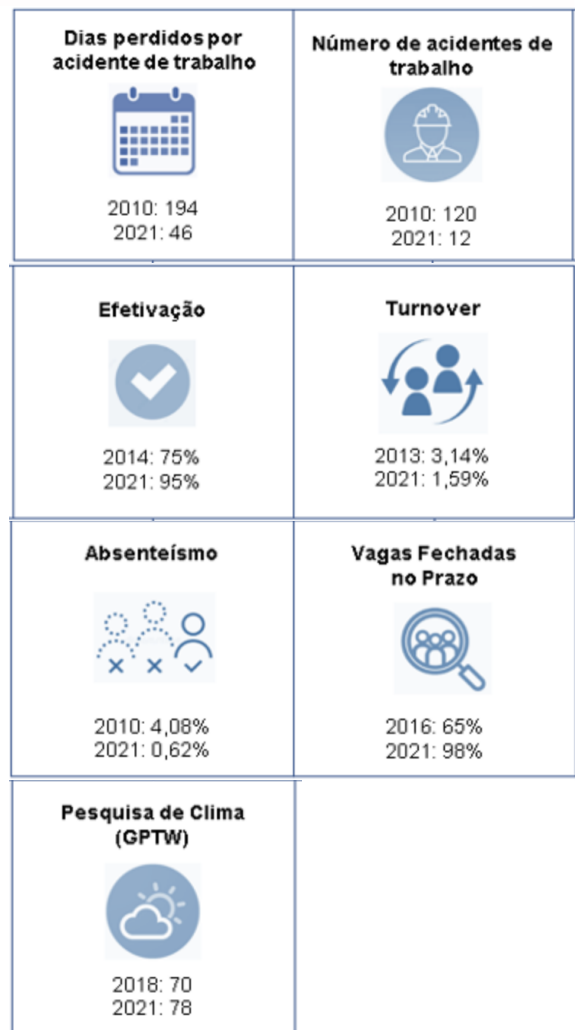


Figura 4: resultado dos indicadores – síntese

CONCLUSÃO

Os esforços feitos para a redução do absenteísmo, turnover, aumento da efetivação e redução de acidentes refletem diretamente nos resultados do negócio da empresa. De acordo com a área de Planejamento e Controle da Produção, atualmente a gestão de indicadores contribuiu para que a empresa alcançasse recordes importantes de produção em diversas famílias de produtos, entre elas a de

jardim, assento almofadado e família de tubos. Gerir indicadores impacta, também, no ambiente, na realização de atividades e na segurança do trabalho, por exemplo. Estas condições, estando adequadas, refletem no clima organizacional, na sensação de bem-estar, e podem favorecer o envolvimento das pessoas nas atividades propostas pela empresa.

Em relação ao desempenho organizacional, na HERC, existem indicadores de negócio que informam se a empresa está alcançando o que se propõe: lucro líquido, faturamento, CPV, CMV e produtividade geral, por exemplo. Sendo uma empresa que compartilha resultados financeiros com seus colaboradores, através do PLR, e os resultados da HERC em relação a este benefício tem sido positivos nos últimos anos: em 2019 foi distribuído 111% do salário nominal para cada colaborador, em 2020 o percentual foi de 174% e em 2021 foi de 200%. O atingimento favorável de resultados leva a refletir que, de forma indireta, os indicadores de pessoas influenciam nos indicadores de negócio. É um ciclo virtuoso (que foi mencionado na sinopse deste case), um ciclo que se retroalimenta e gera resultados para todos os atores envolvidos.

BIBLIOGRAFIA

BICHUETTI, José Luiz, BICHUETTI, Luana Bernardi. **Gestão de Pessoas Não é com o RH.** (livro eletrônico). 3ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020

FIA. **PDCA: o que é, etapas e como aplicar este poderoso método de gestão?** FIA, São Paulo, 12/02/2020. Disponível em <<https://fia.com.br/blog/pdca/>>. Acesso em 10 de maio, 2022.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2011

FIA Online. **3 indicadores de uma gestão eficiente**. FIA, São Paulo, 11/05/2021. Disponível em <https://blog.fiaonline.com.br/3-indicativos-de-uma-gestao-eficiente>. Acesso em 10 de maio, 2022

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 7ª ed. Futura, 2020

VASQUEZ, A. C. S., FERREIRA, M. C., MENDONÇA, H. **Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho**. Avaliação Psicológica, Itatiba, 2019, out/dez 2019. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000400003 . Acesso em 10 de maio, 2022

Yen-Tsang, C., Csillag, J. M. e Cattini, O. J. **Melhoria contínua? Conceitos, Vertentes e Tendências**. ANPAD, Rio de Janeiro, 25 a 29/09/2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gol1817.pdf>. Acesso em 10 de maio, 2022

INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Rita de Cássia Martins: Gerente de Recursos Humanos, na empresa desde 2008 e psicóloga de formação.

Giovana Pereira, Supervisora de Administração de Pessoal, na empresa desde 2011 e pedagoga de formação.

Tarin Holleben Silva, Consultora Interna de RH, na empresa desde 2020 e psicóloga de formação.