Benedito Milioni

INDICADORES DA GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Edição Ampliada

150 indicadores testados e aprovados

ASSERTRH ABTD

© Copyright Benedito Milioni, 2007

ABTD

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

Projeto gráfico e diagramação

Márcia M. da Mata Cozzo

Revisão

Sandra Muniz da Mata

Produção Gráfica

Igor Slivnik Cozzo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Milioni, B.
Indicadores para gestão de treinamento e desenvolvimento / B. Milioni. – São Paulo : Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

Bibliografia.
ISBN 85-98561-03-7

1. Administração de pessoal - Fixação de objetivos 2. Administração por objetivos 3. Aprendizagem organizacional 4. Decisões 5. Empregados - Treinamento 6. Planejamento estratégico I. Título.

CDD-658.3124

Índices para o catálogo sistemático

1. Educação Organizacional : Administração de recursos humanos 658.3124
2. Recursos humanos : Treinamento e desenvolvimento : Administração 658.3124
3. Treinamento por resultados : Administração de recursos humanos 658.3124

APRESENTAÇÃO

Este foi o 25º livro que escrevi ao longo dos 35 anos de carreira profissional. E, como todos os outros, tem características inspiradas mais no público a que se destina, que nos procedimentos padronizados da produção de livros técnicos.

Pragmático a mais não poder, sem nada mais que o minimamente necessário para que o interessado possa partir para as aplicações práticas, não apresenta bibliografia alguma, nem citações das obras de terceiros. O conteúdo — os indicadores - foi sendo construído no dia-a-dia da Gestão de Pessoas, seja como profissional vinculado a alguma empresa, seja como profissional independente (inigualável a liberdade!) nesse campo especializado. Durante todo o tempo da gestação e finalização dessa série de indicadores, contei com a inestimável ajuda de alguns colegas que concordaram testar os indicadores em suas realidades, reportando-me, depois, suas impressões, críticas e sugestões. Gente formidável, da melhor qualidade, com ISO 9000 e tudo o mais, se houvesse!

Estes indicadores começaram a ser produzidos muito antes da chegada ao Brasil do "furacão" chamado BSC (Balanced Scorecard), metodologia que me conquistou o respeito e a imediata adesão, tendo em vista a fundamentação e animadores resultados práticos potenciais. Digo isso sem intencionar alguma atitude esnobe, que não é do meu feitio, mas para situar historicamente uma crença, há muito instalada no meu acervo de posições e opiniões, que não quero mudar: a de que nós, de RH, de Gestão de Pessoas, temos competência para gerar tecnologia!

Esse livro é uma entrega, uma doação, dizem aqueles mais generosos comigo, quando se referem ao que faço e como faço. Seja uma coisa ou outra, já não me pertence mais. Ele é da comunidade de Gestão de Pessoas, dos cidadãos que seguem em frente, acreditando em SER melhor e fazer SER melhor, tanto as pessoas quanto as organizações a que estão vinculadas.

Esse livro é o marco dos 35 anos de carreira profissional (iniciada no dia 3 de março de 1970). Teve algo de melancólico na sua construção, segundo o sentimento dominante que me atravessava o coração durante as muitas horas que a ele me debrucei. E sei a razão da melancolia, já colhi seus indicadores e, sobre eles, estou preparando os cenários dos anos que ainda tenho pela frente, para servir docemente às pessoas a quem devo prestar os serviços de Educação Empresarial.

Bem... aí está o livro.

Benedito Milioni

Dedico esta nova versão:

Em agradecimentos à Maria Ignês e à Dolly, ambas no novo rumo das suas oportunidades e escolhas, as quais rogo ao Criador lhes sejam gratificantes!

Ao Toshio-San, meu "braço direito" e, não raras vezes o esquerdo também, que já não quebra mais meus abajures... mas perde NO ESCRITÓRIO e nunca mais acha o meu pen-drive de 1 gigabite e, até o dia do fechamento dessas linhas, suspeito de ter borrifado perfume numa das plantas decorativas, pensando que era água!

À Daniella Rizzutti (bonita e afável!) e ao Marcelo Leme Guimarães (cheio de gás!), novos colegas de trabalho.

Vamos seguindo em frente, galera, fazendo o nosso trabalho, servindo aos nossos clientes com alegria, respeito e humildade, e, no nosso "head-quarter", com doce-de-leite, biscoitos, refrigerantes, chocolate, passoca de amendoim, pipoca, Yakissoba, bolo de supermercado, geléia de amoras feita pelo chefe, tudo isso de montão na geladeira e na copinha, além das pegadinhas do Mução, muito "rock" e o melhor da MPB como pano de fundo da convivência, sabendo que os nossos mais generosos amigos estão a uma parede de distância apenas!

Que a nossa jornada de trabalho seja sempre leve, divertida e abençoada!

Benedito Milioni
05 de fevereiro de 2007,
São Paulo, SP

Sumário

GESTÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO 13

CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE INDICADORES 17

PROCEDIMENTOS PARA PROSPECTAR INDICADORES DAS CARÊNCIAS E NECESSIDADES DE TREINAMENTO 19

CHECK-LIST PARA PROSPECÇÃO 27

Dimensão - Causas 27
Dimensão - Efeitos 29
Dimensão - Conseqüências 30
Diagnóstico do Consultor 31

INDICADORES ESTRATÉGICOS DOS EFEITOS DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL 33

1 Facilitação de Estratégias do Negócio 35
2 Facilitação de Processos de Mudanças 37
3 Facilitação da Implementação de Novas Tecnologias 39
4 Facilitação da Adoção de Novos Processos Administrativos 41
5 Contribuição na Satisfação dos Fatores Higiênicos da Motivação 43
6 Contribuição na Satisfação dos Fatores Motivacionais 45
7 Geração/Robustecimento da Crença/Confiança dos Colaboradores 47
8 Formação de Cultura Relacional 49
9 Formação de Cultura de Resultados 51
10 Formação de Cultura Participativa 53
11 Contribuição na Retenção de Talentos 55

INDICADORES DA GESTÃO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL 57

12 Homens/hora/treinamento/ano (clássico) 59
13 Homens/hora/treinamento/ano (enfoque atual) 61
14 Homens/hora/treinamento/ano por extrato organizacional 63
15 Homens/hora/trabalho/diagnose de problemas 65
16 Homens/hora/trabalho/coordenação de eventos 67

17 Homens/hora/trabalho/suportes internos 69
18 Índice de aproveitamento de tempo potencial para ações de treinamento 71
19 Indicador de tempo alocado no desenvolvimento da equipe da Educação Empresarial 73
20 Indicador de tempo em ações de *coaching* 75
21 Indicador de volume de material gerado internamente 77
22 Índice de alocação de tempo em atividades administrativas e técnicas 79
23 Índice de qualificação de pessoal operacional 81
24 Indicador de distribuição de tempo de trabalho por extrato organizacional 83
25 Indicador da adequação de procedimentos às exigências das Normas de Qualidade 85
26 Oportunidades oferecidas *versus* utilizadas 87
27 Indicador de Retreinamento 89
28 Indicador de Eventos de Treinamento Médio por Colaborador 91
29 Percentual de Treinamento Comportamental sobre Total de Horas de Treinamento 93
30 Percentual de Treinamento em Gestão sobre Total de Horas de Treinamento 95
31 Percentual de Treinamento Comercial sobre Total de Horas de Treinamento 97
32 Percentual de Treinamento em Informática sobre Total de Horas de Treinamento 99
33 Percentual de Treinamento Técnico sobre Total de Horas de Treinamento 101
34 Percentual de Treinamento Operacional sobre Total de Horas de Treinamento 103
35 Melhoria de base cognitiva 105

INDICADORES DOSEFEITOS DAS AÇÕES DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL 107

36 Avaliação da Reação 109
37 Atendimento de expectativas 111
38 Índice da aplicação de conteúdos 113
39 Indicador de tempo alocado pelos clientes internos em ações de auto-desenvolvimento 115
40 Índice de promotabilidade 117

41 Índice de Mudança de Atitudes Pós-Treinamento 119
42 Índice de reserva de competência 121
43 Índice do suprimento de competências 123
44 Índice de conversão interna de carreiras 125
45 Índice de aproveitamento interno de talentos 127
46 Indicador de horas de treinamento por via de multiplicadores internos 129
47 Indicador de Transferência Interna de Conteúdos de Treinamento Externo 131
48 Indicador de Subprodutos de Eventos de Treinamento 133
49 Indicador de Eficiência Fator Tempo 135
50 Indicador da abertura de novos clientes 137
51 Indicador da Adesão a Programas de Preparação para Aposentadoria 139
52 Indicador de Adesão a Programas Focados na Cidadania 141
53 Indicador de Andamento de Projetos de Planejamento de Carreiras 143
54 Indicador da Adesão a Programas Internos de Requalificação Profissional 145
55 Indicador da Diminuição de Incidentes Relacionais Relatados 147
56 Indicador da Redução de Perdas Diretamente Relacionados a Falhas de Comunicação 149
57 Indicador do Número de Gestores Capacitados a Atuar como "Coachs" 151
58 Indicador do Número de Substitutos Preparados para Cargos-Chaves 153
59 Indicador da Redução do Ausentismo Relacionado com o Clima Psicológico Negativo 155
60 Indicador do Número de Questões Administradas por T&D Resultantes em Pesquisas de Clima 157
61 Indicador da Recuperação de Colaboradores Demissionários por Via de Redesenho de Carreiras 159
62 Indicador de Projetos de Implantação de Melhorias Advindos de Ações de Treinamento 161
63 Indicador do Número de Colaboradores Certificados Por Entidades Externas 163
64 Indicador do Número de Colaboradores que Atuam como Expositores em Eventos Externos 165

65 Indicador do Número de Colaboradores Qualificados como Docentes 167
66 Indicador do Nível de Satisfação dos Clientes Internos com os Serviços de T&D 169
67 Indicador da Redução de Oportunidades de Melhorias por via de Ações de Treinamento 171
68 Indicador da Redução de Não-conformidades por via de Ações de Treinamento 173
69 Indicador do Número de Gestores Preparados para o Papel de RH 175
70 Indicador da Redução de Reclamações Trabalhistas Motivadas por Condutas Inadequadas 177
71 Indicador do Número de Gestores Sensibilizados para Legislações Especiais 179
72 Indicador de Tratamento de Questões Levantadas no Balanço Social 181

INDICADORES APLICÁVEIS AO PROCESSO DE TREINAMENTO NA ÁREA COMERCIAL 183

73 Número de visitas efetuadas 185
74 Incremento no número de clientes ativos na carteira 187
75 Indicador da abertura de novos clientes 189
76 Indicador de clientes recuperados 191
77 Percentual de clientes ativos sobre o total da carteira 193
78 Percentual de clientes em desenvolvimento sobre o total da carteira 195
79 Índice de positivação de vendas 197
80 Percentual do aumento do volume de vendas em determinado período 199
81 Percentual de negócios fechados por clientes ativos 201
82 Percentual de vendas sem descontos 203
83 Percentual de vendas nos prazos ideais 205
84 Percentual de vendas com entregas programadas 207
85 Número de apresentações de vendas 209
86 Pontualidade na entrega de relatórios 211
87 Percentual de devoluções/cancelamentos 213
88 Percentual de indicação de clientes para demais da equipe 215
89 Indicador de vendas adicionais 217

INDICADORES DE RESULTADOS DE EVENTOS DE TREINAMENTO FOCADOS NAS ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES 219

90 Redução do Tempo Médio de Atendimento 221
91 Indicador de Satisfação dos Clientes 223
92 Indicador de Reclamações de Mau Atendimento 225
93 Indicador de Retornos Voluntários pelos Clientes 227
94 Indicador de Eficácia no Encaminhamento Interno 229
95 Indicador de Reversão de Cancelamentos Pelos Clientes 231
96 Indicador de Permanência no Cargo 233
97 Indicador de Promoção por Via da Capacitação e Desenvolvimento 235
98 Indicador de Resultados no Telemarketing Ativo 237
99 Indicador de Resultados no Telemarketing Receptivo 239
100 Indicador de Resultados no Telemarketing de Recuperação 241
101 Indicador de Resultados no Telemarketing de Acompanhamento 243

INDICADORES MAIS USUAIS NOS PROCESSOS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL 245

102 Horas de trabalho diretas 247
103 Horas de entrevistas 249
104 Horas em aplicação de testes 251
105 Custo hora médio do processo de dinâmicas de grupo 253
106 Custo hora médio do processo de entrevistas 255
107 Horas em aplicação de dinâmicas 257
108 Custo médio de recrutamento por nível funcional 259
109 Custo hora média do processo de testagem 261
110 Tempo médio de fechamento de requisição 263
111 Índice de retrabalho 265
112 Índice de aproveitamento de candidaturas internas 267
113 Índice de satisfação do cliente interno 269
114 Índice de horas/integração de novos colaboradores 271
115 Índice de horas/entrevistas de desligamento 273
116 Índice do tempo médio de triagem 275
117 Índice de reprovação durante a experiência 277

INDICADORES DE ANÁLISE FINANCEIRA APLICÁVEIS À GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO 279

118 Anualização dos efeitos das carências identificadas 281
119 Índice de custo per capita 282
120 Retorno do Investimento 283
121 Diluição do investimento via multiplicação interna 284
122 Valor agregado ao capital intelectual 285
123 Percentual de investimento entre alternativas de solução 286
124 Rateio de resultados per capita 287
125 Indicador de custo da tendência da não-conformidade 288
126 Resultados comparados com o custo total de T&D 289
127 Percentual de investimento sobre a folha de pagamento 290
128 Percentual de investimento sobre lucro líquido 291
129 Percentual de investimento sobre arrecadação 292
130 Custo comparado de evento com custo médio de outras empresas 293
131 Custo/homem/hora/treinamento comparado com média de mercado 294
132 Indicador de investimentos efetuados por extrato organizacional 295
133 Percentual de evento sobre orçamento 296
134 Investimento médio por pessoa treinada 297
135 Investimento médio por pessoa treinada no universo total do quadro 298
136 Rateio de custo total de T&D por extrato organizacional 299
137 Rateio do orçamento projetado de T&D por extrato organizacional 300
138 Maior investimento por extrato organizacional 301
139 Menor investimento por extrato organizacional 302
140 Investimento sobre orçamento 303
141 Percentual de retorno sobre indicador da carência 304

INDICADORES DOS PROGRAMAS DE NATUREZA SOCIAL .. 305

142 Indicador da Concretização de Planos de Saneamento Financeiro 307
143 Indicador da Prática Regular de Atividade Física 309
144 Indicador de Metas Atingidas de Re-educação Alimentar e Redução de Peso 311
145 Indicador de Metas de Redução do Estresse Atingidas 313
146 Indicador de Redução do Uso de Medicação Psíquica 315
147 Indicador de Redução de Alcoolistas 317

148 Indicador de Adesão a Programas de Suporte Terapêutico Individual ou Grupal 319
149 Indicador do Número de Portadores de Necessidades Especiais Integrados ao Posto de Trabalho 321
150 Indicador de Menores Assistidos em Programas Especiais no Âmbito da Cidadania 323

GESTÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Um modelo para prospecção de indicadores

Introdução

Os indicadores das carências (necessidades) de treinamento constituem-se na mais desafiante dificuldade para os Gestores de T&D. Sabe-se que, por ocasião do LNT, tradicionalmente (e aí está o grande equívoco) o que se obtém é uma série de generalizações, a par de carências que na verdade refletem os problemas estruturais, culturais e situacionais da empresa.

No mais das vezes, o que se observa é uma enorme dificuldade do cliente interno para destacar, dissociar e até associar ***causa e conseqüência***, de modo que fique suficientemente claro o que deverá ser feito pelo treinamento, com vistas ao tratamento no âmbito das suas reais possibilidades, daquilo a que genericamente se denomina uma ***carência***.

Face ao exposto, a alternativa é a prospecção da dinâmica ***causa/efeito*** das situações entendidas como carências, o que remete a atenção do gestor de T&D para um trabalho minucioso de verticalização da pesquisa das necessidades de treinamento.

Nesse sentido, só há um caminho: conduzir o cliente interno de modo que ele perceba a extensão das suas peculiaridades e saiba, com a precisão possível, ilustrar as necessidades que aponta. Ilustrar significa, no caso, referendar a informação com base em dados que caracterizem a sua extensão, os

porquês que a envolvem, quando e como emerge e, sobretudo, o que acontece na seqüência dos fatos.

Resumindo: prospectar os indicadores das carências é um trabalho que deve ser **realizado em conjunto com o cliente interno**, cabendo ao gestor de T&D a missão de estimular, instigar, assessorar, apoiar a interpretação, verificar a autenticidade dos dados, questionar sua validade, reduzir os exageros, desmistificar e tudo o mais que possa assegurar a clareza, a objetividade e a consistência de cada informação por ocasião do LNT.

O que fazer, então, para coletar indicadores concretos das carências identificadas?

Recorde-se que a fase **CONSEQÜÊNCIAS** do *check-list* apresentado neste adiante, é um caminho para vincular indicadores ao obtido nas fases **CAUSAS** e **EFEITOS**. Entretanto, o gestor de T&D pode adotar algumas medidas para a obtenção de indicadores, como sugeridas a seguir.

O primeiro passo é estar atento para a questão: o que acontece POR CAUSA da necessidade de treinamento? Trata-se de investigar, junto com o CI, os fatos, os dados e os números referentes aos comportamentos que foram assumidos decorrentes da carência de treinamento. Estas informações estão disponíveis no meio ambiente do CI, embora não estejam, necessariamente, catalogadas, verificadas e testadas. Necessário é um trabalho de prospecção, pelo qual o gestor de T&D conduz a visão do CI para a exata clarificação do que está acontecendo (perda ou não-ganho, em síntese).

Seguindo o processo do *check-list*, fatalmente o gestor de T&D identificará o que deseja.

Alguns exemplos:

- Por causa da falta de conhecimento do produto... a vendedora deixava de efetuar dez demonstrações/dia e conseqüentemente ocorria, no mínimo, a perda do po-

tencial de venda de quatro kits/dia (R$ 100,00/dia ou R$2.200,00/mês).

- Despreparo técnico dos usuários de estações de trabalho... provocava duas chamadas de assistência técnica por dia, com acréscimo de R$ 400,00/dia aos custos de manutenção da rede interna, ou R$ 9.000,00/mês, segundo os dados dos três meses anteriores.
- Desavenças internas, erros de liderança na equipe e intrigas... resultavam na repetição do trabalho e no pagamento de horas-extras à ordem de R$ 32.000,00 no **mês de trabalho**, fato apurado durante os três meses estudados. Estes haviam sido anualmente projetados para o patamar de R$ 300.000,00, mais os custos adicionais de iluminação do andar (400 metros quadrados), apurados em R$ 800,00/mês, ou R$ 9.600,00.

Estes exemplos de indicadores não foram muito difíceis de serem obtidos. O que fez o gestor de T&D? **PERGUNTOU! ENVOLVEU OUTRAS ÁREAS!** Enfim, como é dito na linguagem popular: "foi atrás!". Lembre-se sempre: se T&D fosse fácil, assunto para medianos, certamente VOCÊ não estaria respondendo por essa função na sua empresa! Vai daí que a dificuldade deve ser enfrentada: se os indicadores não "saltam" para o nosso colo, temos que resgatá-los, porque precisamos muito deles para robustecer o processo de treinamento, notadamente na medida da eficácia: RESULTADOS! RETORNO DO INVESTIMENTO!

O segundo passo é estudar documentos, relatórios, séries estatísticas e demais fontes sempre disponíveis no ambiente do CI. Neles poderão ser obtidos dados e informações que sinalizarão os caminhos para descrever as carências e seus indicadores.

O terceiro passo é compartilhar os dados e informações obtidas com o CI. Você até se surpreenderá com a riqueza de

análises e descobertas que serão mobilizadas pelo compartilhamento com o CI. Troque idéias, questione os dados e informações sem deixar de autenticidade das mesmas.

O quarto passo é documentar o processo. Isso significa que você deve reunir todas as evidências: relatórios, questionários, atas de reuniões, cópias de documentos, correspondência interna (física e eletrônica), enfim tudo o que servir para fundamentar o diagnóstico. Numa auditoria de certificação ou revalidação da Qualidade Total os auditores buscarão evidências e não necessariamente os documentos que, erradamente, muitos entendem que sejam apenas... os formulários!

O quinto passo é descrever as carências e os seus indicadores, com clareza, precisão, objetividade, a fim de que possam ser incorporados no relatório de diagnóstico e no plano de treinamento. Lembre-se: é com base nas carências e seus indicadores que você deve elaborar os objetivos para os eventos de treinamento!

CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE INDICADORES

(Fonte: Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento – MEFP, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1991)

Um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e os resultados mais relevantes no menor tempo possível com o menor custo.

Critérios	Descrição
• Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou do processo.
• Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação nos diversos níveis da organização, possuindo linguagem acessível.
• Abrangência	Suficientemente representativa, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: deve-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
• Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro, adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial a pesquisa dos fatores que afetam o indicador (os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios etc.).
• Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como: melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
• Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
• Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como: percentagem, unidade de tempo, etc...

PROCEDIMENTOS PARA PROSPECTAR INDICADORES DAS CARÊNCIAS E NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Treinamento com Objetivos de Ordem Cognitiva

Recordando: um treinamento com objetivo cognitivo é aquele que visa transferir conhecimentos conceituais e teóricos (cognição).

A medida de seu resultado é uma delimitação do que a bagagem cognitiva recebida e assimilada, efetivamente ***agregou valor*** ao treinando. Por agregar valor nesse contexto devemos entender que o treinando ficará mais apto o exercício do seu papel. Exemplificando: a partir de um curso sobre Análise de Problemas e Tomada de Decisões, o treinando passou a sentir-se mais seguro agindo decisivamente nas demandas e, a estas respondendo de forma mais racional. O que nos interessa identificar é o quanto este novo estágio do ***saber fazer*** repercutiu na performance do treinando.

A pesquisa de repercussão na performance do treinando passa pelo seguinte desdobramento:

Passo 1 – Em que estágio se encontrava o desempenho do treinando antes do treinamento?

A resposta para essa questão pode ser obtida em conformidade com os dados do LNT, ocasião em que – idealmente

– o referencial de carências mostre a dificuldade eventual do treinando no manejo da situação-objeto do programa de treinamento.

Para identificar os indicadores deste estágio, você deve obter esta informação do cliente interno, solicitando que descreva um perfil do desempenho do treinando, destacando fatos e dados que possam caracterizar a realidade.

Passo 2 – As condições para o exercício do papel do treinando mantiveram-se as mesmas após o treinamento recebido?

É preciso estar ciente se houve ou não alteração nas condições gerais que emolduram o posto de trabalho do treinando. Questione junto ao cliente interno este pormenor, porque é essencial a análise das condições em que o mesmo atuava, como uma espécie de "pano de fundo" para o desempenho do treinando.

Passo 3 – O que aconteceu à performance do treinando, após o treinamento do qual participou?

É o momento em que o gestor de T&D deve obter do treinando sua percepção a respeito de como esteja (ou não) melhor preparado para o exercício do cargo. No mais das vezes, desde que o programa de treinamento tenha sido adequadamente elaborado e implementado, há um avanço, um adensamento na bagagem cognitiva, visível para o treinando na medida em que ele venha a ser estimulado a percebe-la (tarefa para o gestor de T&D). Então, trata-se de medida prática de inquirir, perguntar, ajudar a explorar e a descobrir este novo estágio de aprontamento para o exercício do cargo.

Passo 4 – Quais foram os reflexos no trabalho e na performance?

A única forma para a descoberta dos reflexos é a pesquisa dirigida, ou seja: é preciso questionar o treinando e junto com ele rastrear os ganhos, os incrementos, as melhorias, enfim o que aconteceu EM FUNÇÃO DO QUE TENHA APLICADO DO CONTEÚDO DO TREINAMENTO RECEBIDO. A experiência mostra claramente que as pessoas não têm a devida consciência das suas melhorias de desempenho "creditáveis" ao processo de treinamento. Então, o que resta ao gestor de T&D? Ajudar o cliente interno a descobrir e a sensibilizar-se a respeito das próprias melhorias pós-treinamento! Nessa pesquisa, um fascinante trabalho de consultoria em alto nível de perspicácia, cabe ao gestor de T&D a tarefa de rastrear os fatos e ir montando um cenário indicador do que tenha acontecido de forma mensurável. Perguntas abertas, combinadas com perguntas fechadas, fatalmente deverão conduzir a percepção de ambos (cliente interno e o gestor de T&D) para o desdobramento e para os detalhes dos ganhos de desempenho pós-treinamento. Prova disso: num sentido inverso, é como as empresas de consultoria especializadas em reengenharia e/ou racionalização (argh!) vêm ganhando fortunas e deverão continuar assim por muito tempo! O trabalho dos seus consultores é, resumidamente falando, um paciente e meticuloso conjunto de procedimentos de detecção de informações que apontam onde estão as perdas, o retrabalho, a duplicidade de funções, a dispersão de esforços, as perdas por desperdícios, imperícia e/ou negligência.

Resumindo...

Para que possamos identificar os resultados do treinamento com base cognitiva, devemos pesquisar junto ao cliente

interno e ao treinando, nesse caso utilizando o sempre produtivo recurso da auto-avaliação, que deverá acontecer após o treinamento para que possa ser creditado ao incremento da bagagem cognitiva. A tradicional medida de assimilação (provas e testes), embora nada tenha de errado, não satisfaz a perspectiva de resultados e enfrenta a resistência das pessoas que não confiam no que se fará com os testes e provas, pois carregam consigo uma espécie de "herança" de rejeição.

Na medida em que o gestor de T&D estiver atuando como um pesquisador, colhendo informações no campo e compondo-as em um cenário que leve a conclusões fundamentadas, o processo de avaliação de resultados desse tipo de treinamento será uma realidade.

Treinamento com Objetivos de Ordem Afetivo-emocional

Já que estamos tratando de emoções, sentimentos e percepções, portanto dificilmente mensuráveis com base em padrões ou critérios que possam ser definidos no contexto da precisão, devemos, mais uma vez, recordar que o que nos interessa – e à empresa, naturalmente –, saber o que aconteceu com o treinando a partir do treinamento que tenha recebido.

Justifica-se a pergunta: o que motivou o treinamento? A partir daí é que se deve dar início à prospecção de informações que indiquem mudanças de comportamentos e seus reflexos no âmbito geral do trabalho. Mais ainda: aquilo que tenha justificado a aplicação do treinamento está fundamentado nos "porquês", idealmente atrelado a dados indicadores?

Tomemos, pois, como base para a prospecção de resultados desse tipo de treinamento as razões que o motivaram. É preciso que se enfoque as causas e as conseqüências do que foi

assumido como uma carência de treinamento e, aí sim, dar início ao processo de identificação dos retornos.

Passo 1– Aplicar uma pesquisa instrumentada

Um formulário bem montado, com questões preferencialmente dissertativas, costuma ser um excelente mobilizador das atenções a respeito dos efeitos do treinamento com base afetiva-emocional. Sua principal contribuição é metodizar o raciocínio do cliente interno e do treinando (auto-avaliação!), além de estimular adequadamente as suas percepções a respeito dos efeitos do treinamento, as quais, quase sempre, se perdem no terreno das incertezas e da falta de hábito no sentido do autoconhecimento. O formulário, a despeito das muitas críticas que recebe costumeiramente, é um instrumento valioso, desde que utilizado no contexto restrito das suas possibilidades: levantar dados e jamais ser entendido como um preciso recurso de medida.

Passo 2 – Colher e estudar as informações obtidas

Uma vez recolhidos os formulários de pesquisa, o que se deve fazer é uma consolidação dos dados e sobre eles aplicar algum tempo de análise e de reflexão, para que se possa extrair as próximas linhas de prospecção dos resultados.

Geralmente, os formulários registram muitas generalizações e divagações, o que não compromete o seu valor enquanto um veículo para obtenção de informações. O gestor de T&D deve analisar todos os formulários e deles destacar campos de pesquisa para a fase seguinte do processo.

Por exemplo: se o cliente interno e/ou o treinando registraram no formulário que "experimentou-se uma melhoria no desempenho após o treinamento recebido", esse dado deve ser utilizado como fonte para a investigação por ocasião do passo seguinte.

Passo 3 – Entrevistas com clientes internos/treinandos

Seja individualmente ou em grupos, a entrevista com clientes internos e/ou treinandos funciona como um poderoso agente de pesquisa e descoberta de dados e informações. Bem conduzida pelo gestor de T&D, uma entrevista favorece a sinergia entre as pessoas que dela participam e, no final, fornece um riquíssimo cenário com indicadores do que aconteceu no chamado pós-treinamento.

Nessa oportunidade, o gestor de T&D deve propor tantas perguntas quanto necessárias para que os participantes da reunião relatem, com detalhes, as suas experiências, vivências, transformações e demais situações pós-treinamento, as quais concordem como "creditáveis" àquilo aprendido por ocasião do treinamento.

Resumindo...

Enquanto mantivermos a postura de que "é muito difícil e complicado, fazer uma avaliação de resultados do treinamento afetivo-emocional", certamente estaremos como que "patinando": fizemos um bom trabalho, mas não conseguimos mostrar a sua extensão e valores.

Os clientes internos e os treinandos devem ser ativamente envolvidos no processo do qual são a parte mais importante. Eles, e apenas eles, sabem e sentem os efeitos positivos do treinamento recebido, mas quase sempre desconhecem as formas de manifestar estas percepções, guardando-as e "arquivando-as" nas memórias imediatas, perdendo-as com o passar do tempo. Enquanto isso, o profissional de T&D é cobrado: "E os resultados, onde estão? Quais foram? Onde estão os retornos dos investimentos?"

Treinamento com Objetivo de Ordem Sensorial/motriz

Por sua própria natureza, esse tipo de treinamento favorece bastante a pesquisa de resultados. Partindo do pressuposto de que um comportamento sensorial/motriz é tangível, temos, pois, o principal referencial de medida: a comparação antes e depois do treinamento efetuado.

O gestor de T&D deve cuidar para que disponha de informações sobre os aspectos concretos da carência que justificou a realização do treinamento: qual o padrão ou o nível de excelência desejado e qual o patamar de desempenho do treinável. A diferença entre um e outro dado é o próprio objetivo do treinamento e, conseqüentemente, a essência do trabalho.

Na fase de avaliação de resultados, a medida é nitidamente numérica: salvaguardadas as condições essenciais para a demonstração do comportamento esperado, em conformidade com os demais detalhes de ordem técnica, a depender da natureza do trabalho, o treinando amadureceu o seu domínio e, portanto, mostrou mudanças para melhor em seu comportamento pós-treinamento?

Mais uma vez, temos a situação de consultoria interna, felizmente uma estratégia que vem tomando conta dos valores e atitudes dos profissionais de RH em geral e de T&D, em particular: o trabalho de avaliação de resultados desse tipo de treinamento consiste em efetuar as medidas do perfil de desempenho antes e depois do evento de treinamento, em um trabalho de parceria com o cliente interno e demais áreas da empresa envolvidas no processo.

Cabe ao gestor de T&D atuar como "interface" entre o cliente interno/treinando e as demais pessoas, no sentido da elaboração, ajuste e aplicação do processo de medida.

CHECK-LIST PARA PROSPECÇÃO

(AÇÃO DE CONSULTORIA INTERNA)

Aplicabilidade do instrumento: em todas as situações caracterizadas pela necessidade de prospecção das relações causa/efeito/conseqüências, tendo em vista a identificação e desenho de soluções (medidas preventivas, corretivas, de inovação e que demandem ações de treinamento de pessoal, além de outras a depender do contexto).

O consultor interno deve ter este check-list como uma plataforma para metodizar o seu trabalho, e jamais como um procedimento padrão, com aplicação uniforme em todas as demandas apresentadas pelo cliente interno (CI).

Dimensão - Causas

1. Montar um fluxo da rotina, do padrão ou dos comportamentos desejados no universo da pesquisa. Neste sentido, recomenda-se que o consultor interno, inicialmente, mostre para o CI a importância de se ter uma visão sistêmica do processo que se tem como meta de trabalho.

2. Discutir, para entender, cada passo do fluxo, do padrão, da rotina ou do comportamento desejado. Se necessário, ajude o CI a descrever o que espera dos seus colaboradores ou do seu sistema de trabalho. A todo momento, o consultor interno deve ajudar o CI com perguntas estimuladoras.

3. Obter do CI uma descrição do agente causador (original) do alvo da pesquisa. Isto significa: o consultor interno deve "arrancar" do CI a sua visão e versão do que ele próprio entende como uma situação-problema ou qualquer disfunção.

4. Colher junto ao CI sua impressão pessoal sobre a fonte original do problema ou da não-conformidade.
5. Identificar, em consenso com o CI, quem da equipe está diretamente envolvido na causa-alvo da pesquisa. Neste momento, o consultor interno deve localizar as pessoas mencionadas pelo CI no contexto e os detalhes do fluxo levantado no passo 1.
6. Descrever, objetivamente, a causa identificada, sem avançar para o campo dos seus efeitos e sem emitir qualquer juízo de valor ou opinião. Ao fazê-lo, o consultor interno deve registrar por escrito a sua percepção, preferencialmente obtendo a anuência do CI.
7. Retornar ao fluxo levantado e, nele, localizar os pontos que podem ser entendidos como fatos geradores da causa-alvo. Checar estes dados com o CI. É fundamental para o consultor interno e, por conseqüência, para a qualidade dos serviços que presta para o seu CI, que checagens rigorosas sejam feitas nesta etapa.
8. Procurar identificar com o CI se cada ponto apurado vem a ser uma variável controlável ou não-controlável. Se ele tiver dificuldade para entender o que venha a ser uma ou outra, o consultor interno deve ilustrar, exemplificar e ajudar o CI para que este possa pronunciar-se com segurança.
9. Neste ponto é recomendável a aplicação do Diagrama de Ishikawa, para melhor diagnosticar as origens reais do problema ou da não-conformidade. Se estiver diante de mais de uma causa, o consultor interno deve compor um diagrama para cada uma.
10. Concluir esta fase da pesquisa elencando as causas, descrevendo-as objetivamente. Este procedimento é a primeira parte do relatório diagnóstico da situação, que será mais tarde, elaborado pelo consultor interno.

Dimensão - Efeitos

1. Descreva, sempre em conjunto com o CI, os efeitos de cada causa-alvo, cuidando em não discutir mérito. Portanto, nada de questionar, contestar ou duvidar do relato do CI. Não é o momento adequado!
2. Discutir pormenorizadamente com o CI cada efeito levantado, de modo que suas características fiquem devidamente claras e compreensíveis.
3. Em trabalho conjunto com o CI, colocar os efeitos apurados em ordem cronológica. O consultor interno deve assessorar o CI para que ele possa disciplinar as suas reflexões e colocá-las no sentido e na ordem do seu desdobramento.
4. Reorganizar a lista dos efeitos, do primeiro ao último (trata-se da clássica e necessária ação de "passar a limpo"). Se algo não ficar claro, deve-se retornar ao CI e ajustar as eventuais dificuldades.
5. Fazer a checagem final dos efeitos listados, em discussão com o CI. Este é o momento adequado para os questionamentos, porém sempre com o objetivo de ajudar o CI quanto à identificação precisa dos efeitos.
6. Retornar a cada efeito e questionar junto ao CI a respeito da possibilidade de que possam ou não estar acarretando subprodutos ou, como poderíamos também chamar, "sub-efeitos".
7. Sobre cada efeito, procurar identificar as suas reais origens com base no Diagrama de Ishikawa, elaborado na dimensão CAUSAS.
8. Descrever, objetivamente, todos os efeitos apurados até esta fase dos trabalhos.
9. Destacar, em cada efeito, a eventualidade do que possa estar interferindo significativamente na performance de fornecedores e clientes internos do CI.
10. Resumir a listagem dos efeitos, finalizando a sua descrição.

Dimensão - Conseqüências

1. Como o CI habitualmente reconhece as conseqüências dos efeitos? Por observação? Por acompanhamento sistemático? Por análises de situações assim que estas se manifestam? Por informação da própria equipe ou de terceiros? Por meio de um processo sistemático e sistêmico de acompanhamento e avaliação? Outra forma (qual)?
2. Como o CI se certifica da autenticidade das conseqüências? Como checa o que é verdadeiro em comparação ao que parece sê-lo?
3. As conseqüências têm sido objeto de queixas ou reclamações por parte dos clientes internos? Em caso positivo, como estas queixas e reclamações são apresentadas e para quem na empresa?
4. Eventualmente, estas conseqüências são objeto de queixas ou quaisquer formas de insatisfação por parte dos clientes externos da empresa?
5. Quais são os indicadores tangíveis que caracterizam as conseqüências e como são obtidos pelo CI?
6. Quais são os indicadores intangíveis, porém consistentes, das conseqüências e como são obtidos?
7. Quais são as tendências – por indicador – de manter-se ou ampliar os seus níveis atuais?
8. É possível alocar custo para estas conseqüências, preferencialmente para cada um dos seus indicadores? Caso positivo, como são apurados e documentados? Caso negativo, qual é a dificuldade enfrentada pelo CI no sentido da obtenção dos dados sobre estes custos?
9. Existe um padrão ou existem especificações para que sejam utilizados como referenciais para que se possa enten-

der como "normal", no que se refere aos números de custos?

10. É possível identificar subprodutos de cada uma das conseqüências identificadas? Quais são e como podem ser verificados?

Diagnóstico do Consultor

Procedimento

Descrever as conclusões sobre a análise das três dimensões de prospecção. Nesta oportunidade, registrar o seu parecer final: o que está acontecendo, como se manifesta enquanto perda ou não-ganho para a empresa e os dados que delimitam o fato pesquisado.

Em seguida, apresentar a solução recomendada, independentemente se é de responsabilidade desta ou daquela área da empresa. É importante que a solução recomendada seja regida pelo critério de prioridade (da absolutamente prioritária àquela menos prioritária, porém importante no que se refere aos interesses da empresa).

O parecer do consultor interno deve ser um exercício de precisão, concisão e clareza. Ele deve destacar o que obteve, como obteve, a que conclusão chegou e com que fundamentos e finalizar seu arrazoado com a solução ou conjunto de soluções que acredita serem aplicáveis.

Não esquecer de obter uma concordância do CI sobre seu parecer final, com exceção daquelas situações que impliquem intervenções especiais ou salvo instruções contrárias.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DOS EFEITOS DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Facilitação de Estratégias do Negócio

O que é?

Este indicador, de natureza referencial, mostra as contribuições das ações da Educação Empresarial na facilitação do implemento das estratégias do negócio, contidas no Planejamento Estratégico Corporativo.

Como é obtido

Este indicador – referencial – é obtido por via do levantamento das opiniões e depoimentos dos gestores das diversas áreas ou unidades de negócios atendidas por T&D quanto a ações que facilitaram, de fato, o cumprimento das respectivas missões .

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é difícil, muito menos algo restrito apenas a poucos especialistas no campo da Gestão da Educação Empresarial. Uma boa idéia para potencializar os resultados lidos, por via desse indicador, é a de sempre deixar claro para o quadro de gestão da empresa que o indicador visa destacar o mérito DELES e não "puxar a brasa para a sardinha do RH". Melhor dizendo: não há empresa que não aprecie com satisfação as contribuições dos seus colaboradores, que respondem por cargos e funções de gestão, no sentido da facilitação das perspectivas do negócio.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A primeira delas é a de sempre: gestores despreparados para o mais elementar no exercício dos seus papéis, quanto mais para as ações que requerem a aplicação de uma capacidade superior de análise e interpretação dos diversos fenômenos que fazem parte da dinâmica do negócio. Nesse caso, pouco há a fazer, quem sabe apenas se lamentar um pouco e esperar melhor sorte na próxima empresa em que vier trabalhar. Outro ponto de dificuldade sempre presente na vida das organizações de maneira geral, é o distanciamento da maior parte das pessoas em relação aos planos e tendências do negócio, restritas por opção própria, ao mero cumprimento das demandas do dia-a-dia. Esse alienante é uma dificuldade não exatamente intransponível, mas que requer uma dose superior de energia para que pelo menos sejam minimizados os seus efeitos negativos.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa do ramo metal-mecânico, multinacional, atuando em mercado de forte competitividade, levantou-se o quanto a aplicação de jogos de negócios na sua estrutura de gestão favoreceu a compreensão dos valores e comportamentos que subsidiaram a implementação do seu Planejamento Estratégico. Mais de 80% dos pesquisados afirmaram que "passaram a entender melhor o conceito e a prática de uma estratégia depois da participação no jogo de negócios".

Facilitação de Processos de Mudanças

O que é?

Este indicador é ilustrativo das ações da Educação Empresarial como provocadoras, finalizadoras ou mesmo apenas veículos para a preparação e implementação de mudanças internas.

Como é obtido

Este indicador é obtido com base em pesquisa interna, junto aos gestores e quadros de colaboradores, por meio do qual é identificado o grau de contribuição da unidade da Educação Empresarial.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Na medida em que os resultados vierem a sinalizar a intervenção da Gestão de Pessoas, uma boa forma de potencializá-los é destacar a ação estratégica de se preparar as pessoas para mudanças, como alternativa real para os custos e dificuldades que sempre acontecem quando não há o citado preparo. Uma recomendação é juntar aos resultados da pesquisa interna um ou mais relatos de situações em que ficaram identificados os custos e dificuldades da falta de preparo, por via da obtenção de cases e/ou artigos publicados nas diversas fontes.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Existe, sobretudo, na proporção em que o quadro de gestores não estiver preparado para entender os motivos e razões de uma pesquisa dessa natureza. O que pode acontecer, em razão disso, é uma variação entre a negativa pura e simples de

participar até as respostas evasivas, superficiais e não-conclusivas, que invalida totalmente a pesquisa e o indicador em si.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Estudo comparativo da implementação de processos de mudanças em duas empresas de um mesmo grupo, conduzida por consultoria contratada pela Gestão de Pessoas, apontou que na empresa em que as mudanças foram precedidas por intervenções de Treinamento (vivências, simulações, dramatizações, como meios instrucionais) estas se completaram sem dificuldades maiores. Na outra empresa, em que as mudanças foram conduzidas sem que houvesse um trabalho de sensibilização e de preparo das pessoas para com elas conviverem, as resistências e a desarmonia chegaram ao ponto de intervenção de força.

Facilitação da Implementação de Novas Tecnologias

O que é?

Este indicador é fortemente presente nas organizações que, dada a natureza e contexto do seu negócio, seguidamente estão em processo de implementação de novas tecnologias e nas diversas formas e ambientes.

Como é obtido

Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado via o volume de horas de trabalho da Unidade da Educação Empresarial dedicado ao suporte à implementação de novas tecnologias.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Comparando os resultados obtidos com o que for possível obter em diversas fontes externas e destacando os depoimentos e afirmativas de formadores de opinião nesse campo, conforme a sua natureza técnica, encontráveis em livros e resenhas especializadas. Apresentando-se estes resultados de forma segura, sem excessos, pode-se iluminar significativamente o papel e perfil da Gestão de Pessoas como poderoso agente de transformações.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Elas existem na mesma proporção em que as áreas responsáveis pela implantação e operacionalização das novas tecnologias venham a se mostrar indiferentes diante da participação da Gestão de Pessoas. Ainda é muito comum a crença de que

"o negócio é implantar e para quem não gostar, a porta de saída sempre estará aberta!". É preciso, portanto, negociar com cuidado a participação e o reconhecimento da Gestão de Pessoas como facilitadora da viabilização de projetos de inovação e renovação tecnológicas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Foi elaborada uma pesquisa junto ao fornecedor da tecnologia de uso duma empresa, pela qual ficou claramente evidenciada a contribuição da Gestão de Pessoas na preparação atitudinal das pessoas para receber e assimilar tecnologia com forte mudanças nos antigos paradigmas. Essa pesquisa – na melhor fonte possível! – mostrou que no caso da empresa em referência os custos de implantação foram bem menores que em outras, no elenco de clientes do fornecedor de tecnologia. Mediante uma simples comparação, chegou-se a um resultado favorável espetacular!

Facilitação da Adoção de Novos Processos Administrativos

O que é?

Este indicador é utilizado para mostrar o grau de contribuição da Unidade da Educação Empresarial, por via das suas diversas ações, na facilitação e suporte da adoção de novos processos administrativos.

Como é obtido

Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado por via do volume de horas de trabalho da Unidade da Educação Empresarial que foram investidas em ações de treinamento neste segmento, incluindo-se as horas de coaching.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Obtido o número de horas de trabalho da unidade da Educação Empresarial na construção e execução das ações de apoio à implantação dos novos processos administrativos, é sempre uma boa alternativa a transformação desses dados numéricos em cifras (custos das ações sob a responsabilidade da área da Educação Empresarial, acrescidos dos encargos sociais). Em seguida, o número final pode ser comparado com o que seria praticado por fornecedores externos dos mesmos serviços de facilitação de implantação (consultorias e consultores especializados em mudanças organizacionais e/ou racionalização de métodos e processos). A experiência mostra que os números internos são bem menores que os de terceiros, o que pode ser utilizado como um sólido e confiável patamar para o marketing interno da qualidade, e contribuições dos serviços da área de Gestão de Pessoas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades maiores, a não ser a falta de dados confiáveis quanto ao dispêndio de tempo e de recursos na implantação dos novos processos. Dispondo-se de uma base mínima de dados, a utilização desse indicador será suficientemente fundamentada.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa do segmento atacadista o desafio maior era a implementação de um novo processo de controle e acompanhamento de pedidos por parte da imensa rede de varejistas, o que deveria acontecer num espaço de tempo mínimo, para que as operações não sofressem qualquer perturbação na sua agilíssima dinâmica. Por meio de simulações do processo, a área de Gestão de Pessoas conseguiu acelerar o aprendizado das novas rotinas e comandos, patamar que foi alcançado exatamente dentro do prazo ideal para a empresa.

Contribuição na Satisfação dos Fatores Higiênicos da Motivação

O que é?

Este indicador é uma espécie de "fotografia" da contribuição das diversas ações da Educação Empresarial na facilitação do suprimento das necessidades higiênicas dos colaboradores da empresa, com base nos estudos de A. Maslow.

Como é obtido

Este indicador, embora de natureza referencial, pode ser montado por via do volume de horas de trabalho da Unidade da Educação Empresarial dedicado ao suporte na implementação de ações e eventos focados na sensibilização e crescimento, na auto-percepção motivacional ou pela obtenção de indicadores de situação.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Da sua leitura podem ser extraídas muitas informações úteis, bem como notáveis reforçadores dos valores agregados pela Gestão de Pessoas nas operações do negócio. Uma das leituras é a indicação de um perigoso nível baixo de satisfação das necessidades básicas, talvez em razão do salário e dos benefícios pouco atraentes e nada contributivos para a conquista e manutenção de um determinado padrão de vida. Associadas a essa leitura, podem ser incorporadas as análises dos números indicadores do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, quando não será muito difícil comprovar que uma leitura tem vínculos com a outra, o que pode motivar uma saudável e oportuna ação de gestão.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A maior delas deve ser destacada: quando não há informações disponíveis a respeito do estado motivacional e o que normalmente é expresso num balanço social ou algo próximo disso (uma pesquisa objetiva, por exemplo). Sabe-se que a falta de informação atualizada e confiável tende a ser uma das maiores fragilidades do sistema de Gestão de Pessoas, especialmente quando se trata de operacionalizar medidas preventivas (corretivas também!) no cenário da retenção de talentos e pessoal-chave.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa brasileira, fundada e controlada por uma família que se encontra na terceira geração de uma gestão vitoriosa, a Gestão de Pessoa identificou sérias dificuldades de administração financeira no meio dos operadores de máquinas, diante disso implantou uma série de eventos de treinamento e de orientação individualizada no campo da redução da inadimplência e do endividamento. Os resultados medidos por meio de entrevistas, incluindo os familiares dos colaboradores beneficiados, mostraram uma recuperação dos sentimentos pessoais de segurança psicológica, social e profissional.

Contribuição na Satisfação dos Fatores Motivacionais

O que é?

Este indicador é uma espécie de "fotografia" da contribuição das diversas ações da Educação Empresarial na facilitação do suprimento das necessidades motivacionais dos colaboradores da empresa, com base nos estudos de A. Maslow.

Como é obtido

Este indicador pode ser montado com base em pesquisa de atitudes pré e pós-ações de treinamento, no que se refere ao autoconhecimento e à competência de administração da própria carreira, nela enfocando os fatores motivacionais da escala proposta por A. Maslow.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ele deve ser fornecido a todos os membros do quadro de Gestão da organização, de diretores a chefes de linha, para que sejam mobilizados os seus conteúdos de sensibilização para a busca incessante de auto-entendimento e auto-satisfação das necessidades motivacionais propriamente ditas (auto-estima e auto-realização).

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Algumas dificuldades devem ser enfrentadas. Pela ordem de importância, a primeira delas é a falta de preparo dos quadros de Gestão para compreender as sutis manifestações do que seja realmente a motivação humana, seguindo das dificuldades geradas por falta de tempo para pensar e refletir so-

bre fatos que não sejam os dramas do dia-a-dia, pela cultura refratária da organização e pela carência instrumental e metodológica da área de Gestão de Pessoas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Num projeto de Retenção de Talentos de uma empresa multinacional, que atua em mercado de tecnologia de ponta e de alto grau de inovação e renovação tecnológica, ficou evidente que a eventual perda de alguns dos seus engenheiros, especialmente para a atenta concorrência direta, seria um desastre. Para que as medidas de retenção pudessem ser desenhadas, o primeiro trabalho foi exatamente o de mapeamento do suprimento das necessidades motivacionais dos atingidos. Os indicadores da pesquisa feita, tratados estatisticamente, forneceram um sólido referencial para suportar as medidas de ordem prática que a eles se seguiram sendo que, como resultado geral, identificou-se em nível de 100% a consecução dos objetivos de retenção de talentos e pessoal-chave.

Geração/Robustecimento da Crença/ Confiança dos Colaboradores

O que é?

Este é um poderoso indicador do valor dos serviços da Educação Empresarial na empresa, porquanto favorece a ilustração das contribuições na construção e/ou desenvolvimento das atitudes de crença/confiança dos colaboradores na empresa como um todo.

Como é obtido

É um indicador complexo, porquanto deve ser extraído de ações de treinamento também complexas. Sua obtenção se dá mediante a aplicação de pesquisa de clima organizacional, de comunicações, de relacionamentos e dos graus motivacionais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Obtidos os indicadores, recomenda-se que sejam amplamente divulgados internamente, por meio de todos os canais de comunicação disponíveis, se não for possível fazer essa divulgação sob a condução técnica e metodológica dos princípios consagrados pelo Endomarketing. Da direção da empresa, passando por todos os seus escalões e gestão, até o mais elementar dos seus extratos organizacionais, todos, rigorosamente TODOS os colaboradores devem ser fartamente informados dos resultados contidos nos indicadores.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Sempre que se trabalha com as percepções e sentimentos das pessoas, há uma enorme probabilidade de se derivar para a inconsistência das abstrações e do subjetivismo. Embora estes fatores sejam naturais e ingredientes valiosos na química das obras e organizações humanas, é vital que os responsáveis pela unidade de Gestão de Pessoas procurem cercar-se do maior número possível de dados e fontes confiáveis, como, por exemplo: reuniões com pautas construídas no final, pesquisas com tratamento estatístico e algo como ouvidoria interna ou que mais possa se aproximar desse conceito.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa que passou por sucessivas reestruturações, com todos os traumas e dores que costumam gravar na memória das pessoas que a elas conseguem sobreviver, decidiu pesquisar o grau de confiança dos colaboradores no novo e definitivo projeto de organização. Inicialmente, foram realizados vários eventos para discutir e desenhar as diversas estratégias de ação e de sedimentação das medidas de inovação, todas com o envolvimento ativo do quadro de colaboradores. Meses depois, uma vez implantadas as principais e mais profundas ações de transformação, pesquisou-se o grau de confiança dos colaboradores na empresa que emergiu da sucessão de mudanças e os resultados mostraram níveis de confiança realmente tranqüilizadores.

Formação de Cultura Relacional

O que é?

Este indicador é relativo às contribuições da Educação Empresarial no contexto da educação social nas organizações, na medida em que mostra a formação/desenvolvimento de uma cultura de relacionamentos humanos sadia e contributiva para os resultados gerais da organização.

Como é obtido

Este indicador é obtido via pesquisa de clima de relações interpessoais, preferencialmente em duas fases: antes e após as ações de treinamento voltadas para a construção de cultura de relações humanas nos seus diversos níveis.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Enfrentando, para valer, o mito de que "não se pode medir o que se faz com o treinamento de valores e percepções humanos". Na medida em que se dispuser de números que comprovem as perdas financeiras debitáveis aos problemas internos de relacionamento interpessoal, bem como dos números que retratem a situação após as ações de treinamento, será possível ilustrar, de forma cabal, a validade econômico-financeira da Educação Empresarial. Recomenda-se que seja feito um vigoroso trabalho de "venda" desses dados junto aos diversos escalões de gestão da empresa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A falta de compreensão na direção das empresas a respeito da cadeia de causa/efeito, que ocorre nas ações da Educação Empresarial. Melhor dizendo, ainda é mais fácil entender os resultados da implantação de uma catraca na entrada do refeitório, que os resultados das ações que mexem profundamente com valores, emoções, sentimentos e comportamentos pessoais. Portanto, recomenda-se que o uso desse indicador seja precedido por mais alguns esforços na preparação da estrutura de poder da empresa para compreender a dinâmica humana.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Depois de muito tempo sofrendo perdas financeiras e clientes valiosos por causa dos conflitos internos e da efervescência negativa nos relacionamentos formais e informais, uma empresa com estratégia definida, executou mudanças de comportamentos, seguida por ações de natureza estrutural e algumas até bem agudas (demissões de pessoas em todos os níveis). A perda de alguns clientes destacou prejuízos nas vendas no patamar anual de mais de US$ 500 mil. Removidas as causas das crises relacionais e reinstalados o espírito de equipe e os princípios do relacionamento sadio, a pesquisa de resultados, por meio de reuniões de avaliação, da situação antes e depois nas diversas medidas, apontou a prevenção de perdas a exemplo do acima exposto, uma vez que foram removidos os seus principais e comprovados causadores.

Formação de Cultura de Resultados

O que é?

Este indicador é a expressão da contribuição da Educação Empresarial na geração de cultura organizacional focada em resultados (qualidade, rentabilidade, produtividade e competitividade).

Como é obtido

Este indicador é obtido via pesquisa no sistema de avaliação de performance, por meio do qual são levantados dados que caracterizam a adoção da cultura de resultados, alcançada por ações da Educação Empresarial.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é difícil, porque os números falam por si mesmos. Na medida em que os extratos do sistema de avaliação de desempenho apontarem números que sustentem as conclusões sobre o avanço do comprometimento nos resultados, tudo o mais pode transcorrer de forma mais leve e facilitadora nas análises e conclusões da direção.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Se não estiver funcionando, pelo menos nas bases mínimas, num sistema de medida de desempenhos, este indicador dificilmente poderá ser utilizado. O primeiro passo, portanto, é a constância na medida de desempenhos, sobretudo com o envolvimento pleno e consciente dos gestores e a compreensão das respectivas equipes para a natureza e propósitos dessa medida. O que se recomenda é, inicialmente, a instalação da cul-

tura de medida de desempenhos para, em seguida, tornar possível prosseguir nas muitas opções e direções para a implantação da cultura de resultados na empresa.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Muitas empresas estão avançando bem no que se refere aos seus sistemas e práticas de avaliação no desempenho focado em resultados propriamente ditos. Quando aplicados trimestralmente, como no caso de uma determinada empresa, os diversos indicadores de melhorias no desempenho, (entendendo-se estas melhorias como resultados operacionais maiores e melhores e não apenas "pessoas melhores"), mostram que, a cada trimestre, a empresa avança consistentemente na instalação da cultura de resultados. Muitas empresas estão "queimando essa etapa" e se preparando para a adoção da estratégia de remuneração variável e vinculada ao padrão de desempenhos.

Formação de Cultura Participativa

O que é?

Este indicador é contido na vida das empresas que estejam em processo de reformulação dos estilos gerenciais e de gestão de pessoas, buscando a participação como plataforma para os comportamentos de compromisso e envolvimento dos colaboradores.

Como é obtido

Este indicador é obtido via pesquisa específica de estilos de liderança, delegação e tomada de decisões, a qual deve ser executada na população de colaboradores dos gestores que foram submetidos ao processo da Educação Empresarial com a finalidade de gerar e implantar a cultura participativa.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

O que se recomenda é remeter à direção da organização todos os indícios, evidências ou provas do valor econômico-financeiro da cultura participativa, a fim de que, em sua linguagem, sejam armados os cenários reveladores dos muitos e consagrados princípios da gestão participativa. Sempre que um desses dados estiver diante da direção será mais uma pedra colocada na pavimentação da rota que leva à conquista de espaços e de credibilidade para as contribuições da Gestão de Pessoas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A cultura participativa depende essencialmente de uma decisão superior na empresa: se é ou não para valer. Não é cultura participativa o que ocorre na caricatura de muitas empresas que adotam na verdade o "parta para a ação porque eu quero!"?. Por outro lado, nela deve haver 100% de adesão consciente de todos os membros dos escalões de gestão, caso contrário o que se obterá será tudo, menos a cultura participativa em sua manifestação plena.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Empresas que padronizaram a pesquisa interna no clima organizacional, motivacional, de opiniões e de expectativas, quase sempre constatam que o modelo participativo de gestão leva a ganhos de eficácia realmente animadores. Os diversos depoimentos dos pesquisados, destacam o quanto ficou mais fácil a execução das suas operações, apenas porque passaram a opinar sobre elas, sugerindo hipóteses de mudanças e melhorias. Estas são inequívocas provas de valor.

Contribuição na Retenção de Talentos

O que é?

Este indicador é próprio da vinculação das práticas da Educação Empresarial aos processos de gestão de pessoas, no contexto específico das estratégias eleitas para a retenção dos talentos na empresa.

Como é obtido

Este indicador resulta de um trabalho integrado da matriz de desenvolvimento de pessoas da organização: quantos talentos foram gerados internamente e, deles, qual é o número dos que foram mantidos nos quadros, por força da estratégia da Educação Empresarial.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Números, números e números, esses são os mais poderosos argumentos para a prova de valor da Gestão de Pessoas. Estando disponíveis, são unidos por provas concretas e passam a ser os mais valiosos aliados na luta diária pela valorização dos talentos, dos potenciais, das pessoas enfim e, por extensão, da Gestão de Pessoas e seus profissionais.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A primeira e mais grave: o que é um "talento" para a empresa? Essa definição dever ser construída com todo o cuidado pela Gestão de Pessoas, em parceria com a Direção. A segunda: a empresa está, para valer, realmente disposta a investir na retenção dos que foram considerados como os talentos do seu

quadro? Terceira dificuldade: sabe-se o quanto já perdeu para o mercado (e para a concorrência, especificamente) no que se refere aos talentos? Uma vez resolvidas estas questões, pode-se pensar na implantação de um modelo estratégico de retenção de talentos.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Banco especializado na administração de grandes carteiras de investimentos e de grandes fortunas nas suas plataformas conhecidas como "Pessoa Física" e os seus verdadeiros talentos: os assessores financeiros, profissionais de alto grau de preparo e de competência e dos que não se encontram facilmente no mercado de trabalho. Cada um desses profissionais mais comprometidos com a sua permanência na instituição, segundo os relatórios de desempenhos dos cinco anos mais próximos, mantinha consigo (e no banco...) carteiras de clientes com movimentações médias muito acima do US$ 1 milhão. A hipótese na saída para a concorrência sempre era acompanhada de uma penalização séria no contexto dos negócios e nos resultados da organização.

INDICADORES DA GESTÃO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Homens/hora/treinamento/ano (clássico)

O que é?

Indicador clássico da gestão da Educação Empresarial, serve como uma leitura geral do montante, em horas, do volume de treinamento executado em um ano, ou menos, de operação da área.

Como é obtido

Este indicador é obtido dividindo-se o volume bruto em horas de treinamento pelo número de colaboradores da empresa.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Atualizando-o todos os dias e comparando-o com empresas e entidades aceitas como referêncial das melhores práticas de Treinamento e Desenvolvimento. A atualização diária permite uma leitura em tempo real do andamento e tendências do sistema de Gestão de Pessoas, matéria de suma importância nos dias em que vivemos, nos quais a informação de ontem pode ser inútil. E, quando comparado com as fontes de referência, esse indicador contribui bastante para as análises e tomadas de decisão.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A primeira é definir o que vem a ser uma ação de treinamento propriamente dita, de modo a que se possa dispor de uma base de dados que seja uniforme e consistente. Nesse caso, convém que se defina a atividade de treinamento como "toda ação de educação empresarial formal", o que invalida o

uso das horas utilizadas em palestras meramente informativas, comemorativas e eventos de cunho para mera diversão, como as famigeradas palestras ditas "motivacionais", que nada mais são que pirotecnia e informação volátil, assim como as atividades declaradamente de entretenimento.

Outra dificuldade (enorme!) é a falta de sistematização e de disciplina nos registros dos dados e informações pertinentes ao processo da Educação Empresarial, por falta de equipamentos, sistemas, tempo e mesmo de vontade. Uma boa base de informação, atualizada assim que se encerra um dado evento, é a mais segura estrada para se chegar a indicadores e relatórios gerenciais com credibilidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Não é necessária a exemplificação, por ser um dos mais antigos indicadores utilizados pela Gestão de Pessoas, ao lado dos indicadores de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, por exemplo, o que não diminui a sua importância para a moderna Administração.

Homens/hora/treinamento/ano (enfoque atual)

O que é?

Indicador mais atual que fornece a mesma leitura do anterior, porém considerando como base de cálculo a população efetivamente treinada.

Como é obtido

Este indicador é obtido dividindo-se o volume bruto em horas de treinamento pelo número de colaboradores da empresa que, efetivamente, receberam treinamento durante o período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não difere do sugerido nesse mesmo campo do indicador anterior. Deve-se destacar, contudo, que esta forma de cálculo leva a uma leitura mais precisa da alocação de tempo *per capita,* no que se refere aos processos e investimentos de Educação Empresarial. Na medida em que o administrador queira mais precisão no uso dos diversos indicadores de gestão, a sugestão é o uso dessa fórmula porque ela fornece o número real sobre a base efetivamente treinada e, portanto, não se perde numa diluição como a que se vê na construção do indicador anterior.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Além de uma sistemática de registro e de atualização dos dados, não há dificuldade que não seja facilmente contornada ou eliminada na implementação desse indicador. Nos últimos 40 anos da história da Gestão de Pessoas no Brasil, vem sendo

utilizado por empresas e instituições que, a par de uma filosofia de fato centrada na mobilização dos talentos humano e, são bem aparelhadas no que se refere aos seus sistemas de administração e controle. A maior dificuldade para a implementação desse indicador está contida na vaidade dos gestores de pessoas que apreciam mais os números robustos que o seu real significado, o que os leva a entender que se deva propiciar mais treinamento para o maior número possível de colaboradores para que, no final, se possa olhar números grandiosos que impactam muito e nada dizem (ou melhor: para olhos atentos e críticos, mostram o desperdício de tempo e dinheiro...).

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Deve-se considerar o que foi dito nesse mesmo campo do indicador anterior, porque a única diferença entre um e outro está na formulação.

Homens/hora/treinamento/ano por extrato organizacional

O que é?

Indicador que permite a leitura das horas de treinamento recebidas por um determinado extrato organizacional (por exemplo: gestores, pessoal de apoio, pessoal de vendas, pessoal operacional).

Como é obtido

Este indicador é obtido dividindo-se o volume total de horas de treinamento realizado pelo número de colaboradores treinados de um determinado extrato organizacional.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilização é muito valiosa para a análise de cenários: quais os extratos organizacionais que mais estão recebendo investimentos em educação empresarial e, em seguida, é verificado que deveria ser feito, conforme o planejamento estratégico da empresa/instituição? A resposta pode ajudar muito nas decisões de modificação dos rumos, desde que sejam tomadas com segurança, a fim de que os envolvidos, notadamente na direção, possam melhor orientar eventuais modificações.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A única dificuldade propriamente dita é a resistência das pessoas quanto a ter que abrir mão de alguns privilégios. Melhor dizendo: quem mais recebe as atenções (e os recursos!) da educação empresarial quase sempre o faz para construir a sua carreira e não para alicerçar as contribuições efetivas para a

empresa (quem paga a conta da educação!). Diante disso, não é difícil verificar o foco e a forma da resistência: simplesmente não se usa o indicador para não "levantar a lebre", como se diz na linguagem (e sabedoria!) popular.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Vem da aplicação da Regra 80/20, de Pareto, pela qual "80% dos recursos de uma instituição são consumidos por 20% da sua estrutura", dentre outras utilizações para enquadrar o desequilíbrio entre recursos e sua distribuição. A aplicação desse indicador já permitiu rever muitas situações de desequilíbrio e de prejuízos para a imagem institucional da Gestão de Pessoas. Em dada empresa, permitiu constatar que apenas 15 colaboradores, todos em cargos de gestão, absorveram, em termos de investimentos, o mesmo que os 1.050 outros do quadro geral da empresa, o que é, sem muito esforço de análise e interpretação, assunto para uma revisão, pelo menos do grau de acerto dessa relação.

Homens/hora/trabalho/ diagnose de problemas

O que é?

Indicador que fornece à administração da área da Educação Empresarial e da empresa, o volume de horas de trabalho em ações tipicamente de diagnóstico de problemas nas áreas específicas dos clientes internos.

Como é obtido

Este indicador é obtido via apuração das horas de trabalho em campo, em ações de diagnóstico, divididas pelo número de técnicos da Educação Empresarial da área.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Recomenda-se que esse indicador seja apurado mensalmente, com atualização diária da sua base de dados, para que possa melhor impactar junto à direção da empresa/instituição, especialmente quando há o esforço de concentração das ações da Educação Empresarial em resultados. Possivelmente a contratação de estagiários para o trabalho de rotina da área pode, em termos econômico-financeiros, justificar-se plenamente, na proporção em que venha a liberar o tempo do técnico sênior para as ações em que são exigidas as habilidades de análise e diagnóstico das necessidades de treinamento.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade significativa, desde que o interessado imponha um mínimo de disciplina pessoal e funcional para manter atualizados os seus registros de alocação diária de

tempo. Sem os registros precisos da alocação de horas, mais tarde, quando houver tentativa de inclusão desse indicador no Relatório Mensal de Atividades, seguramente as dificuldades e a imprecisão serão um tormento para o responsável pela educação empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Em certa empresa, seu coordenador de Treinamento e Desenvolvimento apurou que despendia apenas 9% do seu tempo em ações de diagnose das necessidades de treinamento junto aos clientes internos, o que veio explicar porque era tão inconsistente a formulação de objetivos centrados em resultados. Tomando consciência disso, replanejou sua agenda e, focado em prioridades e resultados, ampliou o trabalho de diagnose para cerca de 30% do seu tempo, o que, dentre outros efeitos positivos, permitiu sua contribuição para a melhoria na performance das 120 pessoas que trabalhavam na escolha e separação de sucata de metais não ferrosos.

Homens/hora/trabalho/ coordenação de eventos

O que é?

Indicador que fornece à administração da área da Educação Empresarial e da empresa o volume de horas de trabalho em ações de campo, caracterizadas como de acompanhamento e coordenação de eventos de treinamento.

Como é obtido

Este indicador é obtido via apuração das horas de trabalho em campo, em ações de acompanhamento e coordenação local de eventos de treinamento, divididas pelo número de técnicos da Educação Empresarial da área envolvidos nessa ação.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sistematizando essa informação para quem de direito, ou seja, os superiores hierárquicos e demais escalões nos quais seja importante a disponibilidade dessa informação. Um dado interessante a ser explorado com esse indicador é o tempo que é demandado para o apoio especializado nos eventos de outras áreas da empresa/instituição, o que sempre consome tempo e afasta a pessoa das suas atribuições normais. Incluir esse indicador no Relatório Mensal de Atividades é uma boa prática e possibilita a prevenção de muitos problemas e aborrecimentos que sempre brotam da falta de informação oficial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade alguma. O interessado nessa medida deve manter atualizados em sua agenda os registros de distribuição do tempo para que, no final de um mês de trabalho, por exemplo, possa rapidamente apurar o total de horas de trabalho despendidas na coordenação local dos eventos sob sua responsabilidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Pode parecer cômico, mas esse indicador já serviu inúmeras vezes para explicar porque "esse pessoal do Treinamento nunca está na sua sala!". Quando levantado e reportado para quem de direito deve ser,é que se descobriu (!) que, em grande parte, esse profissional esteve coordenando localmente diversos eventos, o que, é claro, impedia que estivesse o tempo todo em sua sala, para atender telefones e responder os *e-mails* de sempre e participar das reuniões que nada concluíam. Curioso, não é?

Homens/hora/trabalho/suportes internos

O que é?

Indicador que fornece uma leitura do tempo geral investido pelos técnicos da Educação Empresarial no atendimento aos clientes internos sobre questões como aconselhamento, orientação, subsídios e demais.

Como é obtido

Este indicador é obtido mediante a soma das horas efetivamente apropriadas em ações de campo junto aos clientes internos, e sua fonte normal é a agenda dos técnicos da Educação Empresarial ou, quando aplicável, os registros de apropriação de horas de trabalho.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Utilizar esse indicador para comprovar o que já se sabe: a Gestão de Pessoas contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores da empresa/instituição, com destaque para o reforço dos vínculos entre as partes e, principalmente, para a harmonização das relações. Partindo-se, pois, do pressuposto de que a qualidade de vida depende – muito – da forma pela qual a pessoa administra seus diversos problemas e necessidades, a contribuição da Gestão de Pessoas nesse campo deve ser destacada e informada à direção, para que seja devidamente valorizada, acatada e respeitada!

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma. Com um mínimo de disciplina pessoal, será possível dispor dos dados para a construção do indicador. Recomenda-se que a pessoa anote as suas horas de trabalho e a respectiva aplicação pelo menos duas vezes por dia: a primeira, antes do almoço e a segunda, pouco antes do encerramento da jornada de trabalho.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

O coordenador de Treinamento, Desenvolvimento e Qualidade de Vida de determinada empresa conseguiu, depois do sexto mês de inclusão desse indicador no Relatório de Atividades, mostrar para a direção algo que ela desconhecia: o tempo demandado em atendimentos internos. Muitas pessoas buscavam no Departamento de Recursos Humanos conselhos e orientações para problemas de natureza particular, como crises de relacionamento conjugal, conflitos com filhos, distúrbios da aprendizagem, documentação para aposentadoria e requerimento de benefícios da Previdência Social. Era muito tempo na prestação de um valioso serviço e reconhecido pelas pessoas que o recebiam..., mas ignorado pela direção!

Índice de aproveitamento de tempo potencial para ações de treinamento

O que é?

Indicador que fornece uma importante leitura para os administradores da Educação Empresarial e da empresa em especial: a não ociosidade da área e/ou o quanto o trabalho potencial da área está sendo efetivamente aproveitado.

Como é obtido

Este indicador é obtido apurando-se, via cálculo, o volume potencial de horas de trabalho para ações de treinamento propriamente dito num determinado período, dividido pelo volume de horas efetivamente utilizadas em ações de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Deve ser utilizado como informação constante do Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial, de modo que a estrutura de poder da empresa/instituição possa verificar que, não raro, está sendo otimizada a carga horária de trabalho disponível, o que é um notável reforço da imagem e prestígio.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma. Basta fazer o registro sistemático do cronograma de trabalho e, com base nele, apurar a relação que está contida na instrução acima de obtenção do indicador. Mais uma vez, a disciplina pessoal e profissional das pessoas envolvidas nesse trabalho é fundamental e deve ser mantida como compromisso de excelência.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Esse indicador foi utilizado inteligentemente pela coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento de certa empresa, que enfrentava a cobiça de duas outras áreas em relação ao bonito espaço ocupado pelo Centro de Treinamento. Ela mostrou que estava sendo praticado o patamar de 100% de uso das horas disponíveis para treinamento, sediando-as no Centro de Treinamento o qual, nas demais faixas de tempo, era utilizado também para os processos seletivos, atividades junto à comunidade local e para os diversos cursos de alfabetização, higiene e primeiros socorros. Aproveitando, a coordenadora montou uma planilha de custos, comparando os relativos à manutenção e depreciação do Centro de Treinamento com a prática mínima e média de mercado para a locação de espaços com mesma dimensão e condição de uso e conforto. Evidentemente, o uso do Centro de Treinamento mostrou-se bem mais atraente que a locação do espaço de terceiros, além de muitos outros fatores.

Indicador de tempo alocado no desenvolvimento da equipe da Educação Empresarial

O que é?

Indicador que expressa o adensamento da bagagem cognitiva, do aperfeiçoamento no domínio das tecnologias específicas e no enriquecimento do perfil de conhecimentos e habilidades da equipe da Educação Empresarial.

Como é obtido

Este indicador é obtido via somatório de horas efetivamente alocadas em todos os processos internos e externos utilizados pela equipe para prover as suas necessidades de autodesenvolvimento, sejam por meio de eventos cobertos pela empresa ou pela própria equipe. Convém distinguir uma forma da outra.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Leia o segundo parágrafo a seguir e tudo ficará claro. Ressalte-se, todavia, que a estratégia de valorização da área e dos serviços de Educação Empresarial passa, necessariamente, por algumas ações de marketing de imagem que não podem ser dispensadas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Absolutamente nenhuma dificuldade. Trata-se, apenas, de disciplina pessoal e profissional para manter atualizados os registros de alocação de tempo e apropriação de tarefas para, mais tarde, serem utilizados como base de dados.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma equipe de três profissionais da Educação Empresarial soube defender muito bem a sua área (e seus empregos!), numa época difícil para todos, como aquela contida na década de 1990, marcada por enxugamentos de quadros, demissões e toda sorte de medidas extremas em nome de uma tal "reestruturação". O que fez a equipe? Mostrou, nos diversos Relatórios Mensais de Atividades, que a empresa era muitíssimo beneficiada pelo obtido no esforço pessoal de desenvolvimento profissional: dos diversos cursos e demais eventos, cujos custos eram 100% cobertos pela equipe, sem onerar a empresa, saiam tecnologias e subprodutos que eram fartamente aplicados nos esforços de ganho de produtividade. Do curso de Ferramentas da Qualidade, do qual a equipe inteira participou, foi extraída e aplicada uma poderosa metodologia de ação predita, que trouxe surpreendentes ganhos de produtividade para a empresa: uma economia anual de US$ 100 mil na retífica de ferramentas operatrizes de alto desempenho. Um detalhe importante: esse valor cobria cinco meses de salários e encargos da equipe, na época em que os fatos aconteceram.

Indicador de tempo em ações de *coaching*

O que é?

Indicador que fornece à empresa uma visão do trabalho efetuado pelo gestor da Educação Empresarial em ações de monitoria, apoio, assessoria e assemelhados, junto aos clientes internos, com vistas ao suporte de carreira, processos de autodesenvolvimento e, em muitos casos, de solução de problemas específicos.

Como é obtido

Este indicador é obtido por meio do levantamento do número de horas alocadas nesta ação e sua transformação em percentual sobre o total de horas de trabalho num mês (usualmente, 220 horas).

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é difícil e costuma ser impactante: é só comparar o custo das horas de trabalho despendidas nos diversos processos de *coaching*, com o equivalente em horas remuneradas de consultorias externas. Sem a menor dúvida, a solução dita "caseira", nem por isso menos valiosa, será muito mais atraente do ponto de vista dos desembolsos financeiros.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades que impeçam a construção e utilização desse indicador, desde que, naturalmente, se disponha de todos os dados e informações relativos à distribuição de horas de trabalho nas diversas atividades do dia-a-dia.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Este indicador foi utilizado sabiamente por um profissional da Educação Empresarial num programa na área de Planejamento de Carreiras, criado por ele e implantado de forma lenta, porém consistente e segura. Tratava-se de um processo de orientação para o desenho de novas estratégias para o crescimento profissional que, mesmo não sendo sua intenção inicial, passou a ser usado pela empresa como ferramenta básica para um inevitável processo de redução de quadros. Por via da redução, àquela altura em torno de 30% do quadro de gestores, a empresa buscava ajustar sua estrutura à nova demanda de mercado e o processo iniciado pelo citado profissional contribuiu decisivamente para a minimização dos impactos negativos na vida e carreira dos "demissionáveis". Os 40% do seu tempo produtivo, consagrados por ele para este processo, permitiu, dentre outros benefícios, uma economia de US$ 30 mil, que seriam gastos na contratação de consultoria especializada.

Indicador de volume de material gerado internamente

O que é?

Indicador essencial para o fortalecimento da imagem interna da unidade da Educação Empresarial, no que se refere à geração e disponibilização de tecnologia e materiais técnicos.

Como é obtido

Este indicador é obtido mediante a compilação do volume de páginas de materiais elaborados, de instrumentos e outros meios gerados pela equipe.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua principal contribuição é escancarar para a direção da empresa/instituição uma importante verdade: a de que as ações de Educação Empresarial agregam muito valor ao negócio, além de, não raro, amortizar 100% dos custos diretos e indiretos da área respectiva – incluindo, é claro, os custos de salários e encargos sociais. Podemos dizer, sem exageros, que esse indicador pode ser utilizado como uma poderosa ferramenta para o marketing Interno dos produtos e serviços da área respectiva, sem que se fira algum dispositivo de ordem ética ou que se crie algum constrangimento.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Desde que se disponha de sistematização no registro e documentação dos dados e informações relativos à alocação das respectivas horas e custos do trabalho, não há maiores impe-

ditivos ou obstáculos incontornáveis para a operacionalização desse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Efetuados os levantamentos, um coordenador de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal chegou, em março de 1999, no patamar de cinco cursos montados internamente, na área de Processos e Produtos, para os quais foram construídas 650 telas na Intranet da empresa. Utilizando apenas os recursos internos e depois, cerca de 200 horas de trabalho, as quais correspondiam a 30% do total de horas trabalháveis no período considerado, verificou-se que os números financeiros totalizados mostravam muita diferença. A saber: US$ 3,2 mil no custo/horas/total da solução interna contra US$ 15 mil se a elaboração dos cursos fosse contratada junto a terceiros.

Índice de alocação de tempo em atividades administrativas e técnicas

O que é?

Indicador que mostra, percentualmente, a alocação do tempo dos técnicos da área em ações de rotina administrativa e em ações de ordem técnica.

Como é obtido

Este indicador é obtido extraindo-se em percentuais a alocação de tempo numa e noutra ação, tomando-se como base as horas totais de trabalho num dado período, normalmente a jornada formal semanal multiplicada por quatro (jornada mensal).

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador é especialmente importante para as modernas estratégias de administração e gestão. No caso da Educação Empresarial, contribui fortemente para sanar os desvios de função, pelos quais uma pessoa qualificada tecnicamente é obrigada a executar trabalhos que poderiam ser feitos por outra pessoa menos qualificada e com salário menor. Além do enfoque econômico-financeiro (essencial!), esse indicador pode ajudar a proteger a auto-estima e o sentimento de auto-valorização, na proporção em que pode ajudar a blindar a carreira do indivíduo contra os entraves da burocracia e das tarefas repetitivas, que não agregam valor algum ao negócio.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades e, sim todos os motivos para que esse indicador seja construído e regularmente registrado no Relatório Mensal de Atividades.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Através desse indicador, um grupo de três consultores internos na Gestão de Pessoas conseguiu a contratação de um auxiliar administrativo e um estagiário técnico, para que estes absorvessem as atividades de rotina, burocráticas, de encaminhamento interno de papelório e tudo aquilo que pesa muito no dia-a-dia, mas que deve ser feito. As horas de trabalho em ações de rotina por parte dos consultores internos chegavam a mais de 30% da carga horária total, sendo que os custos finais mostravam a inadequação dessa prática, em termos de prejuízos para a empresa (comprometimento da eficácia) e até mesmo para a auto-estima dos envolvidos. No final, para justificar a contratação dos dois novos membros da equipe, usou-se a informação de que os custos totais dessas pessoas eram 60% menores que os custos das horas dos consultores internos na execução das tarefas naquele momento assumidas pelos contratados.

Índice de qualificação de pessoal operacional

O que é?

Indicador que mostra o montante da qualificação de pessoal operacional em programas de desenvolvimento da polivalência e da policompetência.

Como é obtido

Este indicador é obtido mediante o levantamento de quantos colaboradores foram submetidos ao processo de treinamento para aquisição de novos conhecimentos e domínios, aprovados no exercício dos aprendizados e, portanto, da sua disponibilização para novas funções no âmbito da operação.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Quanto mais complexa e onerosa for a aquisição de colaboradores no mercado de trabalho, mais visível pela direção da empresa/instituição será esse indicador. Ele deve ser incorporado ao Relatório Mensal de Atividades da área respectiva e, assim, disponibilizado para uma leitura mais acurada da importância e das contribuições da área reportada.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há. Desde que exista uma disciplina no registro e documentação dos dados e informações, o que nunca é demais. É conveniente destacar sempre que a obtenção do indicador de qualificação de pessoal operacional será muito facilitada.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Bastou uma "aquecida" na economia do País para que certa empresa, em junho de 2004, tivesse que se defrontar com um grave problema: onde estava a mão-de-obra especializada? Por outro lado, na época ainda se falava muito em alguns milhões de empregos prometidos, mas ainda em meio da tempestade do desemprego crônico. O coordenador de Treinamento Operacional, após alguns meses de intenso trabalho na preparação interna de operadores das diversas máquinas fabris, no ramo da injeção de plástico, conseguiu chegar a 130 novos operadores treinados e aprovados por seus futuros supervisores (o que correspondia a 11% do quadro total de colaboradores operacionais). Só com estes novos operadores a empresa, (se tivesse que recorrer às agências de empregos e, ainda, suportar os custos naturais da seleção interna etc...), teria arcado com cerca de US$ 44 mil (junho de 2005). Os custos diretos e indiretos da formação interna dos 130 operadores chegaram a pouco menos de US$ 10 mil, portanto uma solução com 75% de economia.

Indicador de distribuição de tempo de trabalho por extrato organizacional

O que é?

Indicador que expressa a distribuição, em horas de trabalho efetivas, das diversas formas de treinamento por extrato organizacional, e que ilustra a maior ou menor concentração num ou noutro extrato.

Como é obtido

Este indicador é obtido levantando-se o volume de horas de treinamento efetuadas no período considerado em cada extrato organizacional e, em seguida, por via do seu tratamento e apresentação em formas de percentuais e seus respectivos gráficos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este é um meio muito importante para ajudar a equilibrar a distribuição de tempo e de recursos em todos os extratos organizacionais, o que nem sempre acontece e que dificulta muito o manejo estratégico desses fatores. Com base nos gráficos e estatísticas que ilustram esse indicador, a área interessada pode exercer alguma pressão sobre as áreas decisórias para corrigir algumas distorções.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades que justifiquem alguma preocupação, na medida da sistematização e da regularidade da obtenção, registro e documentação dos dados e informações pertinentes.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Depois de um ano documentando e ilustrando estatisticamente a distribuição de atenções, tempo e recursos financeiros pelos diversos extratos organizacionais da empresa, a Gestão de Pessoas construiu o quadro final que mostrava, dentre outras informações que: 42% do orçamento foram comprometidos com apenas 9% do quadro geral de colaboradores, sendo que 63% dos recursos financeiros foram utilizados para cobrir passagens aéreas, hospedagem, alimentação, *happy hour* frigobar, e, em contrapartida, apenas 12,5% do orçamento total foram absorvidos pelo treinamento dito "comportamental". O detalhe mais precioso: o negócio da empresa é a prestação de serviços na previdência privada e há intensa relação entre as diversas competências pessoais, interpessoais e relacionais com a perspectiva de resultados (conquista e preservação de clientes), portanto levando ao crescimento da importância dos eventos de treinamento envolvendo a prática relacional saudável.

Indicador da adequação de procedimentos às exigências das Normas de Qualidade

O que é?

Indicador que expressa o volume de trabalho nos processos de adequação dos procedimentos de gestão da Educação Empresarial às diversas exigências das Normas de Qualidade e ilustra, em dado período, o perfil das ações.

Como é obtido

Este indicador é obtido por meio da apuração em percentuais da comparação entre o volume de trabalho efetuado e o projetado para a completa adequação dos procedimentos da gestão da Educação Empresarial às exigências das Normas de Qualidade.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Tudo o que for feito para viabilizar o projeto de qualidade de uma empresa/instituição será bem visto e valorizado por sua direção e, com as contribuições da Educação Empresarial, não é diferente. Diante disso, a sistematização dessa informação junto à área de decisão é uma forma inteligente de marcar presença e agir numa delimitação clara da contribuição no atendimento das muitas exigências das Normas da Qualidade.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades, mesmo porque o próprio processo de descrição de especificações e procedimentos, bem como o de adequação dos detalhes operacionais, são enormes facilitadores da identificação concreta das contribuições da Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

No final de um longo e difícil processo de certificação da qualidade numa das normas da série ISO, os levantamentos efetuados para o fechamento de contas e dos serviços externos contratados mostrou que o volume de horas trabalhadas pela equipe da Educação Empresarial, composta por três profissionais em nível sênior, chegou a 85% do volume de horas trabalhadas (e bem pagas!) da equipe de consultores externos, com cinco profissionais também em nível sênior. A própria certificadora da qualidade, examinando os dados finais, apresentou carta de cumprimentos à empresa auditada, destacando a dedicação e o comprometimento da sua equipe de Educação Empresarial.

Oportunidades oferecidas *versus* utilizadas

O que é?

Indicador que mostra o aproveitamento das oportunidades de Educação Empresarial, considerando a sua capacidade máxima de atendimento, tendo como parâmetro o número de vagas nos diversos eventos.

Como é obtido

Este indicador é obtido via apuração percentual do número de vagas ofertadas versus o número de vagas preenchidas por treinandos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não há dúvidas quando à importância da contribuição desse indicador para as decisões de correção que sempre são necessárias quando há um desperdício de oportunidades de Educação Empresarial, algo absolutamente intolerável nos dias atuais. Quase sempre, a direção da empresa/instituição desconhece essa informação e quanto significa em termos de perdas financeiras. Ao trabalhar essa informação com base no respectivo indicador, a área de Educação Empresarial pode recolocar no devido lugar o respeito ao seu trabalho, ação que, sem o respaldo superior, dificilmente pode ser concretizada.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades para levantar os dados e construir o indicador. O que pode acontecer é uma resistência ou alguma hostilidade por parte daqueles que contribuíram, com a sua ausência, para que viessem a acontecer as perdas e os desperdícios.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Considerando o custo médio das vagas das muitas ações de Educação Empresarial de dada instituição, seus coordenadores de Treinamento e Desenvolvimento mostraram o impactante número final para direção. O custo médio, de R$ 105,00 (agosto de 2004) multiplicado por 119 vagas em eventos que não foram aproveitadas pelos clientes internos, identificou em R$ 12.495,00 a perda para a instituição. A transformação em cifras apenas aproveitou a informação inicialmente obtida em percentual, o que já era uma informação sobre a qual muita reflexão e análise deveria ser feita. Mas, quando se trata de cifras, a gravidade do problema dá um grande salto no que se refere ao impacto que causa. Apenas a título de complementação, pode-se mencionar a rápida resposta da instituição diante do quadro negativo: uma severa Política de Desenvolvimento de Colaboradores passou a instituir o reembolso, pelos envolvidos, dos custos para a instituição de todas as oportunidades que não foram aproveitadas sem o respaldo de fortes justificativas.

Indicador de Retreinamento

O que é?

Indicador que mostra a freqüência localizada de repetição da realização de eventos de treinamento, para que sejam articuladas eventuais providências corretivas, bem como identificadas as fontes e causas que fazem acontecer os retreinamentos.

Como é obtido

Este indicador é obtido via levantamento dos registros de eventos de treinamento e do seu destaque, em números absolutos e construção percentual

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilização contribui muito na busca da excelência dos eventos e oportunidades da Educação Empresarial, na medida em que permite apurar de forma concreta a aproximação com a marca zero do índice de retreino (retrabalho), em face de falhas no processo. O retrabalho em qualquer circunstância é um desperdício de todos os recursos envolvidos e, no caso das ações de Educação Empresarial, deve-se contar também com algum constrangimento para aqueles colaboradores convocados para refazer a atividade.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades que mereçam algum destaque, em razão da relativa simplicidade de obtenção dos dados e informações, porém sempre é bom lembrar que a maior das dificuldades é justificar a necessidade de retreinar... diante de quem paga a conta (a empresa)!

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Constatado o índice de 22% de retreinamento, apurado mediante a forma sugerida acima, que é a mais fácil e rápida, uma empresa de grande porte no segmento varejista nacional identificou, além desse índice, um custo que até então esteve escondido: as perdas provocadas pela ausência das pessoas e pelos ganhos de rotina que deixaram de ser obtidos. Tudo isso por causa do retreinamento! Em cifras, uma avaliação superficial, porque não se chegou a 100% da população retreinada: em maio de 2001, a empresa deixou de atender 1.698 clientes potenciais, cuja média histórica de compra na rede era de R$ 900,00. O total? Pasme: R$ 1.528.200,00! De fato, se a direção da empresa quisesse numa bandeja a cabeça do desditoso responsável por isso não seria o caso de considerar uma insanidade dos seus membros, não é verdade?

Indicador de Eventos de Treinamento Médio por Colaborador

O que é?

Indicador que mostra quantos eventos foram realizados em média por colaborador do quadro permanente da empresa.

Como é obtido

Indicador que é obtido via somatório de eventos de treinamento realizados e dividido pelo número de colaboradores da empresa que receberam treinamento no período.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Embora não seja um indicador expressivo, podendo até ser dispensado se assim for decidido, pode servir como um parâmetro a mais no contexto geral da administração da Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade, desde que se disponha de forma regular de registros e documentação a respeito.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Apenas uma pequena ilustração: empresas concorrentes que se equiparam em todos os momentos e situações possíveis, de modo a que se encontre algum diferencial que se seja significativo.

Percentual de Treinamento Comportamental sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como comportamentais, percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão, e tudo depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de Educação Empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento, tanto melhor na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa voltada para o contato direto com seu cliente, "ao vivo e em cores", como se diz livremente, o percentual de Educação Empresarial dita comportamental foi de 70% sobre o total de horas realizadas pelas diversas ações ao longo do período. Para ela, esse percentual foi considerado adequado e sintonizado com o seu perfil, negócios e clientes.

Percentual de Treinamento em Gestão sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como de tecnologia de gestão, percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de educação empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento tanto melhor, na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e nas informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

A Pesquisa de Clima Interno mostrou algo que estava embutido no indicador apurado, o qual apontou apenas 10% de eventos em gestão em relação à totalidade dos realizados: baixíssimo nível de satisfação da moral geral em face do estilo autoritário dos membros do quadro de gestão. Nenhum deles recebeu qualquer tipo de treinamento sobre Liderança...

Percentual de Treinamento Comercial sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como comerciais (vendas, marketing e outros), percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão e tudo depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de educação empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento, tanto melhor na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Nada mais prático: quanto mais a empresa estiver focada em seu mercado, notadamente se ele for daqueles brutalmente competitivos, na mesma proporção deverá investir nas diversas ações de Educação Empresarial com o foco na dimensão comercial.

Percentual de Treinamento em Informática sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como específicas das diversas vertentes da Informática, percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão. E tudo depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de Educação Empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento, tanto melhor na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Hoje em dia não há como prescindir do treinamento regular e ágil no que se refere à Tecnologia da Educação, o que dispensa maiores considerações nesse momento.

Percentual de Treinamento Técnico sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como técnicos (produtos e serviços da empresa), percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão. E tudo depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de Educação Empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento, tanto melhor na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Tudo depende da natureza do negócio, sabendo-se, de antemão, que não há como optar entre efetuar ou não os eventos de Educação Empresarial no segmento técnico. Ao que tudo indica, todo treinamento técnico ainda é pouco!

Percentual de Treinamento Operacional sobre Total de Horas de Treinamento

O que é?

Auto-explicativo.

Como é obtido

Este indicador é obtido utilizando-se a base numérica de horas de treinamento em eventos tipificados como operacionais (atividade produtiva da empresa), percentualmente comparadas com o número total de horas de treinamento do período considerado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador merece uma leitura diferente e sua mobilização no mesmo diapasão. E tudo depende do quanto a empresa/instituição precisa efetivamente do tipo de Educação Empresarial que o tipifica. Se o nível de necessidade é alto, quanto mais intensa for a prática desse tipo de evento tanto melhor, na mesma proporção da ordem inversa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade que não possa ser eliminada pela ordem e disciplina no registro sistemático e na documentação dos dados e informações que dizem respeito à administração da área de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Segue a linha do "quanto mais, melhor", o que justifica plenamente as estratégias das empresas e instituições voltadas para a atenção máxima com as suas equipes operacionais.

Melhoria de base cognitiva

O que é?

Indicador que mostra em percentuais a melhoria da base cognitiva sobre um tema ou domínio.

Como é obtido

Este indicador é obtido via aplicação de pré e pós-testes e do seu índice de acertos, comparados os dados da primeira e da última aplicações.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Como que "embarcando" no vácuo da Gestão do Conhecimento, das diversas abordagens sobre Capital Humano e Intelectual e do tanto que se fala e discute sobre Educação Continuada, nada pode ser tão oportuno quanto sinalizar os ganhos de valor na bagagem cognitiva das pessoas submetidas aos processos de Treinamento e Desenvolvimento. Já não se ignora que a base conceitual e a base teórica são de suma importância na dinâmica da sobrevivência no cenário competitivo da capacitação e do desenvolvimento, o que fornece aos profissionais da Educação Empresarial a "munição" que necessitam para, enfim, atuar como sempre desejaram: com as ações de treinamento robustecidas por suas contribuições na capitalização do "saber" para "saber fazer".

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Uma questão muito delicada se apresenta na mobilização desse indicador: o temor que a maioria das pessoas têm diante da mais leve medida dos seus conhecimentos (provas! provas!), o que as leva a um altíssimo grau de resistência e de hostilidade quando informadas as medidas da retenção cognitiva. Enquanto os clientes internos não forem sensibilizados para a natureza e propósitos desse tipo de medida, certamente os responsáveis pela Educação Empresarial terão muita dor de cabeça, além das muitas que já os acometem no dia-a-dia. Isso reforça ainda mais a tese da preparação e sensibilização para valer, muito antes de qualquer ação de medida, mesmo que apenas levemente próxima dos significados de tudo isso para as pessoas em geral.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Descobriu-se que as dificuldades de aprendizado de certos conteúdos de um evento de Educação Empresarial estavam atreladas ao medo que os testandos carregavam no seu inconsciente e nas memórias profundas de tempos idos, mas cujas cicatrizes mostravam-se ainda sensíveis: o problema não era o aprendizado e sim o instrumento de medida, intitulado "TESTE DE APRENDIZADO". Bastou mudar, naquela empresa, o título do instrumento a ser aplicado para "AFERIÇÃO DA RETENÇÃO COGNITIVO-CONCEITUAL" e tudo ficou mais fácil. Ou seja: nada como uma boa massagem no ego para fazer com que muitos aceitem até que sejam medidos seus conhecimentos sobre a "Importância de se ignorar o nada, como resposta para pergunta não feita", por exemplo.

INDICADORES DOS EFEITOS DAS AÇÕES DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

Avaliação da Reação

O que é?

Indicador clássico da gestão da Educação Empresarial, fornece os resultados da primeira impressão e/ou da satisfação dos clientes internos com uma dada ação de treinamento.

Como é obtido

Este indicador resulta do tratamento em percentuais das notas dadas pelos treinandos nos instrumentos de avaliação de reação.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

É por meio da utilização regular desse indicador que se consegue manter o fluxo do feedback... pelo ponto de vista do cliente-usuário dos serviços da Educação Empresarial e, com esse fluxo, conduzir as decisões sobre eventuais mudanças e aperfeiçoamentos. O cliente-usuário é o fiel da balança nos rumos simultâneos do sucesso e do insucesso dos eventos de que participa e, por extensão natural, da boa imagem institucional da área de Educação Empresarial. Portanto, esse indicador deve ser mantido no Relatório Mensal de Atividades, bem como o mais possível divulgado pelo sistema interno de comunicações da empresa/instituição, por ser um poderoso alavancador da imagem e prestígio da área e seus profissionais.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma, a não ser a de sempre: formulário mal preparado, hora e forma erradas de aplicação, além de pessoas nem sempre dispostas a fazer uma avaliação séria, derivando entre a demolição pura e simples do evento e a sua sacralização, no nível da genialidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Dispensável, mas sempre destacando que esse indicador é volátil e serve apenas como uma leitura rápida de um momento fugaz no comportamento e percepções do cliente-usuário.

Atendimento de expectativas

O que é?

Indicador alternativo do processo de avaliação de reação, foca-se no suprimento das expectativas previamente levantadas junto ao grupo de treinandos.

Como é obtido

Este indicador é fruto da aplicação no instrumento de levantamento das expectativas ou de sua obtenção na dinâmica de abertura de um evento e da verificação, em dados numéricos, dos índices de atendimento das expectativas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Segue a mesma linha de forma tradicional de se aferir a reação dos treinandos, porquanto permite idêntico tipo de exploração e de mobilização para dar suporte às ações do marketing interno da área e serviços da Educação Empresarial. A grande diferença, no caso, é a de que permite uma exploração mais focada no que os usuários esperavam obter do evento de treinamento, enquanto a anterior é mais genérica e mais sujeita às avaliações meramente na linha do "acho que", "parece que", "percebo que", linha esta que mostra o mais frágil da corrente de abstração e subjetivismo que faz parte da cultura de Educação Empresarial no Brasil.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade maior, a não ser que o levantamento de expectativas da abertura dos trabalhos produza apenas informações superficiais, o que ocorre em muitos eventos para os quais os treinandos não têm a menor idéia das razões da sua indicação para deles participar. Pode acontecer, também, que em dado tipo de evento não possa ser aplicado, em face das suas limitações de forma e conteúdo como, por exemplo, os programas que devem ser implementados por força de determinações superiores ou legais.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Em dada empresa, este indicador permitiu identificar o descompasso entre o que as pessoas esperavam do evento de treinamento e as suas propostas na forma e conteúdo, mostrando que não havia conexão entre ambos, por falhas na designação e observação dos pré-requisitos para a participação e na construção de detalhes do conteúdo. Do obtido foi possível, então, extrair subsídios para uma ampla reforma de todo o projeto de treinamento, evitando, assim que a empresa viesse a desperdiçar seus investimentos nesse campo.

Índice da aplicação de conteúdos

O que é?

Indicador pouco empregado usualmente, porém precioso elemento da gestão da Educação Empresarial, porquanto fornece uma primeira visão sobre a transferência de conteúdos de treinamento para a prática diária dos clientes internos.

Como é obtido

Este indicador é obtido por meio da aplicação de um instrumento de acompanhamento pós-treinamento que possua um item que levante o quanto os treinandos aplicaram da totalidade de um conteúdo.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação desse indicador, de forma sistemática e junto aos níveis hierárquicos envolvidos na Educação Empresarial, é um poderoso recurso para o marketing de imagem da área, além de facilitar a identificação dos obstáculos internos para que ocorra a aplicação de conteúdos... e que se chegue aos resultados! Os responsáveis pela área específica devem ficar especialmente atentos para oscilações no histórico desse indicador e agir com rapidez sempre que for identificado um nível inferior a 60% na média de aplicação prática, segundo os respondentes do instrumento de pesquisa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A recusa das pessoas em responder o instrumento de pesquisa para apuração do indicador, principalmente porque não querem que seja evidenciada a sua negligência, desinteresse e os seus descompassos motivacionais. Para elas, o drama é o seguinte: se alegam aplicação, devem mostrar os resultados e, em caso de não aplicação, devem justificar o ocorrido, sedo que na maioria das vezes o responsável direto é o superior hierárquico! E quem é tolo o suficiente para colocar seu chefe em situação de risco?

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Em dada empresa foi identificado que o índice aplicação de conteúdos variava conforme o tempo de serviço do respondente: quanto maior este era, menor se mostrava o índice, o que levou a um estudo que demorou alguns meses, mas que apresentou resultados surpreendentes. O principal deles foi "não querer dar moleza para os novatos" e "já dei demais de mim para essa empresa e agora chega!". Evidentemente, havia um quadro desmotivador grave, que foi delimitado com precisão como um subproduto não previsto da aplicação do indicador.

Indicador de tempo alocado pelos clientes internos em ações de auto-desenvolvimento

O que é?

Indicador muito importante para destacar o esforço dos colaboradores da empresa no sentido do adensamento da sua qualificação profissional, para sintonizar-se com as demandas atuais e futuras dos seus cargos e funções.

Como é obtido

Este indicador é obtido por meio do levantamento dos registros das horas de treinamento e assemelhados, que foram efetivamente consagradas pelos colaboradores da empresa em ações de educação em geral por eles supridas em termos da cobertura dos custos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Um meio eficaz para sensibilizar a cúpula da empresa/instituição a respeito do valor que o quadro de colaboradores dá ao seu próprio desenvolvimento, deve ser utilizado inteligentemente pela Educação Empresarial. Melhor dizendo, esse indicador deve ser trabalhado como uma prova da qualidade profissional que as pessoas atribuem-se e como sinalizador para as decisões que devem sair da cúpula: quanto e em quem investir mais e melhor no contexto dos programas e eventos de Treinamento e Desenvolvimento.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Dependendo do clima motivacional, da qualidade das relações entre a empresa/instituição e o quadro de colaboradores, pode ser muito difícil, quase impossível, que as pessoas informem a respeito dos seus esforços e práticas de auto-desenvolvimento. Ademais, se for implementado algum estímulo para o auto-desenvolvimento, como, por exemplo, algumas vantagens salariais, pode vir a ocorrer uma distorção do conceito de auto-desenvolvimento e – infelizmente e tenebroso ter de admitir isso! – pode-se chegar a fraudes e semelhantes (certificados falsos emitidos por entidades inexistentes, facilmente obtidos na Internet, por exemplo).

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Em uma empresa multinacional no segmento de química industrial, esse indicador foi utilizado pela Gestão de Pessoas para a construção de alguns procedimentos importantes no sistema de Banco de Talentos e no Programa de Retenção de Talentos. Pelos procedimentos construídos, o investimento feito pela pessoa em seu auto-desenvolvimento, cujos resultados práticos viessem a ser comprovados, conduzia a empresa, em contrapartida, a responder pelo dobro do valor em ações de desenvolvimento sob sua responsabilidade.

Índice de promotabilidade

O que é?

Indicador próprio dos sistemas de planejamento de carreira e de sucessão, mostra em números quantos colaboradores estão prontos para aproveitamento interno por meio de promoções a cargos nos estágios superiores da linha de sua carreira.

Como é obtido

Este indicador é obtido tomando-se como base o número de colaboradores prontos para promoção interna a que se chegou como resultado imediato dos programas de treinamento específicos. Sua finalização é obtida pela análise em dados percentuais dos números relativos às pessoas "promovíveis" em cada extrato.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador em mãos hábeis é um poderoso recurso para ilustrar as reais contribuições da Gestão de Pessoas para a saúde operacional da empresa/instituição. Deve ser utilizado para mostrar a extensão da estratégia de preparação interna de quadros técnicos e de gestão, tendo em vista as necessidades futuras. Tendo feito isso, a direção da empresa/instituição passa a estar suficientemente informada a respeito do quanto a disponibilidade interna venha a estar em sintonia com o crescimento da estrutura organizacional.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há grandes dificuldades, desde que se possa contar com a regularidade e a precisão nos diversos registros e documentação dos dados e informações relativos ao processo.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

A decisão de antecipar a aquisição do controle acionário de uma empresa concorrente, em dado momento da história de uma empresa familiar, no campo de materiais de construção e acabamento, foi reconhecidamente facilitada pela disponibilidade interna de profissionais preparados para assumir, imediatamente e sem sofrer a conhecida solução de continuidade, todas as operações fabris e de gestão, na medida em que era imperativo não poder ficar com qualquer colaborador da empresa adquirida.

Índice de Mudança de Atitudes Pós-Treinamento

O que é?

Indicador próprio dos programas de treinamento nos quais parte dos seus objetivos, ou o principal, sejam mudanças de atitudes e comportamentos, a exemplo de programas com base comportamental.

Como é obtido

Este indicador é obtido via aplicação de um questionário junto aos gestores e colaboradores dos treinandos, podendo-se estendê-lo para seus pares. Neste são formuladas questões versando sobre os comportamentos trabalhados pelo evento e às quais são incorporadas escalas numéricas com as variáveis ANTES e DEPOIS do treinamento. O indicador é finalizado pela consolidação estatística dos dados apurados.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador fortalece bastante a estratégia de valorização dos serviços prestados pela área de Educação Empresarial no que se refere a uma das suas especializações mais importantes e menos visível (e reconhecida!): a mudança de comportamento dos colaboradores. Através dele, há possibilidade concreta de se contar com argumentos e dados que permitam a sustentação da defesa de valor da área e seus serviços. Na verdade, é a única forma de sensibilizar a estrutura de poder da empresa/instituição para que venha estar à altura das demandas de entendimento de tão complexa matéria.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Se vier a ser utilizado o critério de formulários preparados especificamente e com a inclusão de escalas de avaliação dos fatores que levam a verificar a mudança de atitudes, não há o que temer. A única dificuldade propriamente dita é a falta de preparo dos gestores e mesmo dos treinandos para reconhecer estágios diferentes de adequação atitudinal, o que pode ser minimizado por um vigoroso programa de treinamento específico.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Aplicado o instrumento de pesquisa, determinada empresa nacional do segmento varejista entendeu estar em condições de implementar seu primeiro programa interno de avaliação de desempenho, atrelado a um esquema de gratificação escalonada. Sem que as pessoas envolvidas mostrassem uma mudança de atitudes na responsabilidade e desafios do sistema, dificilmente teria sido possível a sua implantação e os bons resultados que dele advieram.

Índice de reserva de competência

O que é?

Indicador próprio das estratégias de gestão de habilidades e competências, que mostra o quanto a empresa passa a dispor de competências geradas a partir de um processo ou um programa corporativo ou dos programas individuais de treinamento voltados para a geração de competências.

Como é obtido

Este indicador é montado via estudos dos resultados do processo de avaliação de desempenho por competências, combinado com os resultados iniciais dos programas de treinamento específicos. Mostra-se, ao final, em números absolutos, que podem ser convertidos em percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Assemelha-se ao descrito para o Índice de Promotabilidade, porquanto contribui no mesmo diapasão para ilustrar as contribuições da Educação Empresarial, nesse caso caracterizadas na linguagem e especificidades da Gestão da Competência.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Existem na razão direta da fragilidade do sistema de mapeamento, valoração e medida das competências. Se a forma adotada não for consistente, a utilização do Índice de Reserva de Competência não será permeada pela desejável credibilidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa no segmento de tecnologia da informação sentiu-se segura em assinar um contrato de prestação de serviços maior que todos os até então conquistados, respaldada, dentre outros elementos decisórios, pela disponibilidade de técnicos com competências construídas antes mesmo do surgimento daquela importante oportunidade comercial.

Índice do suprimento de competências

O que é?

Indicador próprio das estratégias de gestão de habilidades e competências, que fornece uma informação sobre a contribuição da Educação Empresarial no suprimento das carências de competências de um dado extrato da estrutura organizacional.

Como é obtido

Este indicador é obtido levantando-se os resultados do processo de avaliação de desempenho por competências ou das ações de diagnóstico de necessidades de treinamento. Desta apuração é, finalmente, construído um indicador em percentual, que mostra a extensão da contribuição da Educação Empresarial no suprimento das lacunas de competências.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador deve ser incorporado ao Relatório Mensal de Atividades da unidade de Educação Empresarial e mesmo ser objeto de um relatório especial, à época da aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho por Competências. A justificativa desse procedimento é simples: sempre deve ser mostrado para a direção da empresa/instituição em que nível se dá a contribuição da unidade para a de solução de problemas graves; nesse caso, o das lacunas de competências (as diferenças entre as exigidas pelo cargo/função e as que são identificadas no comportamento do avaliado).

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Se existirem, estarão certamente vinculadas à consistência técnica e operacional do modelo de Avaliação de Desempenho por Competências em uso pela empresa/instituição.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Por meio desse indicador, foi possível para a unidade de Educação Empresarial de uma empresa iniciante nas práticas de Gestão de Pessoas vir a conquistar mais espaço e recursos para desenvolver seu trabalho. No relatório de diagnóstico da primeira aplicação do modelo de Avaliação de Desempenho por Competências, habilmente explorado pelo profissional da área, foram extraídos os elementos que sustentavam a tese do melhor provisionamento de recursos, sintetizados na constatação de "gaps" de competências nos cargos de gestão no patamar de mais de 40%.

Índice de conversão interna de carreiras

O que é?

Indicador próprio dos sistemas de planejamento de carreira, no tocante às suas estratégias de desenvolvimento, que mostra a contribuição da Educação Empresarial na conversão (mudança de trajetória) de carreiras.

Como é obtido

Este indicador é obtido mediante o estudo de quantos colaboradores tiveram as suas carreiras convertidas por meio das ações de treinamento e desenvolvimento em que estiveram envolvidos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Em situações bem específicas esse indicador pode contribuir bastante nas diversas estratégias de Planejamento e Gestão de Carreiras. Numa delas, a das empresas/instituições com sólida política de mobilidade interna e de aproveitamento de talentos dos quadros, a conversão de carreiras é uma das mais importantes fontes de geração de competências e de motivação dos colaboradores no rumo do desenvolvimento contínuo.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Existe apenas a da falta de registros e de documentação do processo de Planejamento e Gestão de Carreiras, o que impede que sejam identificados e particularizados os casos em que aconteceu, de fato, a mudança de trajetória de carreira por força das ações sistemáticas da unidade de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa do segmento de hotelaria, turismo e lazer, de capital nacional, foi implementada uma política de formação de pessoal especializado na linha de frente, levando a que, de determinado ponto em diante da trajetória da carreira do colaborador, pudesse ser iniciada uma conversão audaciosa. Nessa conversão, situada em 14% dos cargos-chave da empresa à época das ações, foi possível identificar uma economia de cerca de US$ 40 mil através da diferença entre os custos internos de formatação de carreiras e os que seriam demandados pela contratação de serviços de busca e seleção junto ao mercado de trabalho.

Índice de aproveitamento interno de talentos

O que é?

Indicador aplicável em empresas cuja gestão de RH operacionalize uma política de detecção e desenvolvimento interno de talentos, com vistas ao suprimento das atuais e futuras necessidades de profissionais qualificados.

Como é obtido

Este indicador é produzido por meio de um levantamento, em dado período, de quantos colaboradores foram alocados em cargos ou para estes promovidos em função do desenvolvimento, via um processo de Educação Empresarial, dos seus potenciais e talentos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Uma boa alternativa é comparar as ações da empresa/instituição nesse campo com aquelas aceitas como referências (as melhores práticas). Se um procedimento é utilizado por organizações que se mostram vitoriosas, provavelmente é um procedimento correto e, no caso em tela, não há mais dúvidas quanto ao valor que se encontra à disposição, obtido na multiplicidade de talentos humanos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A falta de talentos internos, o que não é raro, e a ausência de um banco de talentos como meio instrumental essencial da moderna Gestão de Pessoas. Acrescente-se uma falha que não depende de um sistema de trabalho e sim de uma atitude hu-

mana: a indisciplina e a irregularidade na observação dos procedimentos que são próprios da fase de controle das atividades em execução.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Mesmo que nunca tenha sido incluída no rol das "top" do mercado de trabalho e do seu segmento econômico, determinada empresa familiar identificou que 90% do seu quadro de gestão e de técnicos especialistas foram aproveitados da sua estrutura de colaboradores, o que vinha sendo parte de uma estratégia de Gestão de Pessoas iniciada por um dos filhos do fundador. O que este fazia, com sucesso absoluto nos últimos 30 anos, mesmo que de forma intuitiva, passou a ser feito metodologicamente pelo filho que veio a responder por uma Diretoria de Administração, à qual era vinculada a unidade de Gestão de Pessoas.

Indicador de horas de treinamento por via de multiplicadores internos

O que é?

Indicador que expressa o volume total, em dado período, de horas de treinamento executadas via mobilização dos multiplicadores internos.

Como é obtido

Este indicador é obtido pela totalização das horas de treinamento realizadas pelos diversos multiplicadores internos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporado à rotina do Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial, esse indicador é um poderoso vitalizador da importância dessa área para a construção de estruturas de competências humanas que possam dar a devida sustentação às operações e ao desenvolvimento da organização.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades que impeçam o uso regular desse indicador, bastando que se disponha das informações e dados pertinentes.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa industrial fornecedora de autopeças para montadoras de veículos de passeio e caminhões, o levantamento das horas de treinamento realizadas por multiplicadores internos mostrou que estes responderam por 60% do total de horas/treinamento no contexto operacional e por 30% no campo da tecnologia de informação. Em ambos os casos, apurados os custos da contratação externa dos mesmos serviços e que foram evitados por via da utilização dos multiplicadores internos, chegou-se à constatação do óbvio: santo de casa faz milagres!

Indicador de Transferência Interna de Conteúdos de Treinamento Externo

O que é?

Difere-se do anterior na medida em que mostra o quanto foi transferido, pelo treinando em evento externo, para outros membros da sua equipe e/ou de outras unidades organizacionais.

Como é obtido

Este indicador é obtido via levantamento do volume de horas alocadas pelo treinando em evento externo em ações de transferência formal dos conteúdos assimilados.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Contribui de forma consistente para divulgar na empresa/instituição como um todo e junto à estrutura de poder, em particular, o trabalho de disseminação interna de conhecimentos obtidos através das diversas atividades de Educação Empresarial que foram oferecidas para os colaboradores que, em função disso, vieram a participar de eventos externos (congressos, cursos, seminários etc.).

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas uma: lamentavelmente, a negativa, não muito rara, de muitas pessoas no sentido de compartilhar o aprendizado. Nesse caso, há duas soluções, sendo, a mais radical, e nem por isso incorreta, a formalização do compromisso de transferência dos conteúdos. A mais demorada, a sensibilização das pessoas para tão importante procedimento.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa iniciando a implantação da cultura de desenvolvimento das pessoas, a qual inexistia nos seus 32 anos anteriores de operações, ficou mais fácil para a gestão da Educação Empresarial abrir alguns espaços vitais, sobretudo nos orçamentos de investimentos, na medida em que as horas de transferência interna dos conteúdos mostraram-se num patamar de 10 X 1. Ou seja, para cada hora de curso externo, foram trabalhadas 10 horas internamente, nas diversas turmas realizadas pelos treinandos que obtiveram o conhecimento externamente.

Indicador de Subprodutos de Eventos de Treinamento

O que é?

Este indicador mostra uma informação valiosa e por vezes perdida: os efeitos de um evento de treinamento não necessariamente contidos em seus objetivos iniciais.

Como é obtido

Este indicador é obtido via extratos do processo de acompanhamento e avaliação dos resultados pós-treinamento, ocasiões estas em que são identificados outros efeitos do evento a par dos seus objetivos iniciais. Sua instrumentalização é a coleta de fatos e seus correspondentes números.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Provar que, além dos resultados naturais descritos nos objetivos dos programas de treinamento, quase sempre são obtidos resultados indiretos, muitas vezes surpreendentes. Além disso, esse indicador ajuda muito a apontar o valor prático dos eventos de treinamento ditos "comportamentais", cujos resultados podem estar diluídos as diversas ações de correção ou de inovação provocadas ou estimuladas durante as sessões de treinamento. Recomenda-se que seja usado para somar-se às diversas estratégias de "venda" interna da importância da Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas a de obter e documentar os efeitos residuais das ações de Educação Empresarial, o que pode ser neutralizado na medida em que esta prática vier a ser "contratada" junto aos treinandos, DURANTE as sessões de treinamento, o que sempre produz um resultado muito rico.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Recontratadas, numa empresa metalúrgica severamente prejudicada por crises de relacionamento interpessoal e intersetorial (PCP e Controle do Processo), as suas relações interpessoais e reinstalado o espírito de equipe, chegou-se aos standards dos "set-ups" das máquinas no quinto dia de trabalho após o treinamento. Os grupos, de ambas áreas, criaram e montaram, por iniciativa própria, um programa de Prevenção de Erros, a que intitularam, jocosamente, de PPP (Programa de Prevenção de Pepinos). Este programa manteve os standards e agregou outros valores. O retorno do investimento se deu quando os ganhos de produtividade chegaram, no 42O dia da aplicação do PPP (62O útil seguinte ao treinamento) a R$ 92.000,00 (medidos por auditoria externa).

Indicador de Eficiência Fator Tempo

O que é?

Este indicador mostra para o gestor da Educação Empresarial e demais gestores da empresa a medida da eficiência da área, considerando a relação meta planejada versus o tempo realizado.

Como é obtido

Este indicador é obtido via aplicação da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Tempo projetado para atingir a meta}}{\text{Tempo da execução da meta}}$$

Se o resultado for superior a 1, a eficácia é superior à meta, se igual a 1, exatamente como previsto, e se inferior a 1 há negatividade na eficácia.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Deve ser usado para reforçar as contribuições da Educação Empresarial de forma pontual, o que é um mecanismo de robustecimento dos mais efetivos. Sua utilização deve ser constante, preferencialmente agregando ao indicador numérico a referência financeira (quanto foi economizado, por exemplo).

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades, desde que se possa dispor dos dados e informações para a composição do indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de representação de equipamentos hospitalares, dependia muito da precisão de horários de fechamento de relatórios de visitação, os quais deveriam ser enviados exatamente até as 13 horas e 36 minutos de cada dia,por causa da diferença de fusos horários e de jornada de trabalho no país e a da matriz situada no Japão. Como o fechamento era uma tarefa compartilhada entre cinco áreas operacionais, cada uma delas tinha um "dead-line" que não poderia ser ultrapassado e o treinamento efetuado visava exatamente o nível de atraso zero, o que foi obtido depois de uma turma de execução e outra de reforço. O indicador aplicado mostrou a referência igual a 1.

Indicador da abertura de novos clientes

O que é?

Mostra o desenvolvimento do potencial de negócios por via da abertura de novos clientes.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via da apuração do número de novos clientes abertos em determinado período, como conseqüência da aplicação de treinamento com esse foco.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Abrir novos clientes... isso é bom! E divulgar a contribuição da Educação Empresarial nesse sentido é uma oportunidade das melhores para a potencializar a sua imagem institucional. Quanto mais os gestores em nível de cúpula vierem a receber essa informação, tanto melhor para a conquista de apoio e os sempre muito bem-vindos recursos orçamentários.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas a falta de sistematicidade na administração dos esforços de vendas, o que impede que sejam identificados os impactos positivos das diversas ações de incremento de vendas, incluindo, naturalmente, aquelas elaboradas e executadas pela Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Aplicado um treinamento baseado em técnicas de prospecção de novos clientes junto à equipe de Vendas de uma empresa que atua no regime de "door to door," o incremento de resultados, sem aumento de jornada de trabalho e sem outros investimentos que não a disciplina de prospecção e desenvolvimento de novos clientes, levou a resultados expressivos: 5% de novos clientes em 20 dias de trabalho, com base no número médio de clientes ativos dos meses anteriores. Em cifras, o resultado passou de R$ 60 mil (produto de baixo valor agregado e baixo preço de venda).

Indicador da Adesão a Programas de Preparação para Aposentadoria

O que é?

Ilustra o alcance de um programa muito bem integrado na matriz de gestão estratégica de Pessoas. Preparar as pessoas para a Terceira Idade, bem como suas capacidades de manter-se em desenvolvimento mental, emocional e material, é uma tarefa da maior relevância.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento dos registros de adesão que constam do processo de administração na área de Gestão de Pessoas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Por via de difusão interna, esse indicador pode ajudar a atrair a atenção do público-alvo da empresa e focar suas atenções nos benefícios do programa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que mereça registro.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa, multinacional no ramo de alimentação animal, utilizou-se muito desse indicador para fixar seu pessoal-chave, principalmente dentre os mais antigos, notoriamente conhecedores de todos os processos, cuja contratação eventual pela concorrência poderia trazer sérios problemas.

Indicador de Adesão a Programas Focados na Cidadania

O que é?

Mais que modismo, a prática regular da cidadania pelas empresas é saudável, vital e, afinal, uma obrigação ética. Medir o número de colaboradores que aderem e se mantêm ativos em ações de desenvolvimento da Cidadania é uma excelente oportunidade para que a empresa não só conheça melhor o seu patrimônio humano, como a si própria.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento do cadastramento de colaboradores nas diversas fontes de atividades ligadas ao resgate e desenvolvimento permanente da Cidadania como obrigação de todos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação interna e externa do número de colaboradores da empresa ativados em programas focados no resgate da Cidadania é uma poderosa ferramenta para estimular a ampliação do programa, com mais e mais adesões, além de somar pontos valiosos na capitalização da imagem institucional externa. Estes números bem trabalhados por uma Assessoria de Imprensa podem trazer efeitos muito interessantes como a fixação mais intensa da imagem da empresa na mente dos seus clientes, de forma limpa, ética e contributiva para a sociedade como um todo.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma. O que ocorre é exatamente o contrário, como exposto no item anterior.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Muitas empresas são lembradas em premiações especiais, como o TOP OF MIND, que é conferido pela Central de Negócios em RH (www.rhcentral.com.br), respeitada empresa de comunicações, serviços e fomento das práticas avançadas de Gestão de Pessoas, cuja sede se encontra na cidade de São Paulo, SP, exatamente pela forte imagem cultivada também em cima da sua participação efetiva nos projetos de Cidadania.

Indicador de Andamento de Projetos de Planejamento de Carreiras

O que é?

Favorece muito a leitura de um cenário de importância crescente nas empresas: o desdobramento das ações contempladas nos planos de carreira do seu pessoal-chave principalmente. Por essa leitura, pode-se dar início a atividades de suporte, orientação ou mesmo de correção de trajetórias e, assim, dar continuidade aos projetos.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento sistemático junto às pessoas que formalizaram projetos de planejamento de carreiras e a demonstração das informações obtidas em números absolutos e percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Divulgando os números que comprovam a continuidade dos projetos de planejamento de carreiras, pode-se obter um efeito provocador positivo nas pessoas que estejam com seus projetos adormecidos ou mesmo sem andamento algum, porque, certamente, não deverão destacar-se como exceções negativas. É uma forma de estimulação sutil, que pode ser acionada pela Gestão de Pessoas, a par de ser um mecanismo natural de administração.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que possa constituir-se em uma preocupação maior.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa de logística integrada a sua Gestão de Pessoas habilmente divulgou os indicadores de continuidade dos projetos de planejamento de carreira e, sobre eles, destacou, ao final de um ano de vigência do Plano Geral, os profissionais que tiveram um efeito tipo catapultagem de carreira (promoções horizontais e verticais), exatamente por se mostrarem mais bem preparados.

Indicador da Adesão a Programas Internos de Requalificação Profissional

O que é?

Este indicador está atrelado à cultura da Qualidade Total, bem como ao perfil de uma empresa focada na excelência dos seus produtos/serviços e do seu quadro de colaboradores. Quanto maior for o índice de requalificação profissional, especialmente se a adesão aos respectivos programas for voluntária, pode entender melhor a vitalidade da empresa no contexto da Gestão do Conhecimento.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento dos registros da administração da unidade de Educação Empresarial e transformado em números absolutos e percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação interna desse indicador é um poderoso elemento de estimulação à adesão maior das pessoas, especialmente aquelas em que a empresa tenha maior interesse em desenvolver profissionalmente e manter em seus quadros.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nada impede a sua ampla utilização.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Na fase de preparação das empresas para a Qualidade, além de outros cenários, como o da preparação para privatização, esse indicador foi muito utilizado para acelerar a atualização profissional dos quadros de colaboradores, sendo inúmeras as empresas e instituições que tiveram excelentes resultados, rompendo barreiras como medos e resistências gratuitas, apenas com a mobilização desse indicador.

Indicador da Diminuição de Incidentes Relacionais Relatados

O que é?

Mostra a redução da freqüência de crises relacionais intra ou intersetoriais, como resultado medido das práticas de T&D e robustece, com os dados apurados, a importância dessa unidade organizacional e as plataformas em cima das quais podem ser arquitetadas as providências de medida dos resultados.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento e dos estudos das situações enfocadas em Pesquisas de Clima ou em situações específicas, nas quais se saiba, com certeza, que as crises relacionais poderiam e foram trabalhadas por intervenções de T&D.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Essa potencialização é mais útil para a Unidade de Gestão de Pessoas, porquanto lhe favorece o acompanhamento sistematizado das práticas de Treinamento e Desenvolvimento, facilitando a administração de processos, bem como a medida da relação de custos/benefícios. Por outro lado, é uma excelente base para a "venda" de imagem institucional e a conseqüente conquista de espaços internos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade que mereça registro.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Incidentes relacionais entre setores diferentes numa empresa no ramo de moda e confecções, levavam, quase sempre, a notáveis atrasos na produção de peças para determinadas clientes (especiais). Por via do treinamento (dinâmicas de grupo e psicodramas conduzidos por especialistas), vários focos de crises relacionais foram suprimidos, o que levou a que se obtivesse um índice de 85% (nunca alcançado) no nível de pontualidade na entrega para estes clientes.

Indicador da Redução de Perdas Diretamente Relacionados a Falhas de Comunicação

O que é?

Mostra s sempre desejada redução de perdas e dos seus custos, naturalmente, nesse caso atribuídas aos muitos problemas de comunicações entre as pessoas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do monitoramento das estatísticas relativas às perdas debitáveis às falhas de comunicações, comparando-se os cenários antes e depois das intervenções por via de Treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Essa potencialização é mais útil para a Unidade de Gestão de Pessoas, porquanto lhe favorece o acompanhamento sistematizado das práticas de Treinamento e Desenvolvimento, facilitando a administração de processos, bem como a medida da relação de custos/benefícios. Por outro lado, é uma excelente base para a "venda" de imagem institucional e a conseqüente conquista de espaços internos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A única dificuldade, contornável, é a falta de registros sistematizados das diversas ocorrências de perdas, assim como a inexistência de estudos detalhados dessas ocorrências, de modo a que se entenda, claramente, se, de fato, podem ser debitáveis aos problemas internos de comunicações.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Falhas de comunicações entre três setores de uma empresa no ramo de distribuição de medicamentos, resultantes de vícios de linguagem locais (três regiões do país muito diferentes em termos de sintaxe do idioma), levaram, durante meses, a que redes de revenda sofressem a falta de medicamentos de uso contínuo em suas prateleiras e o imenso reflexo nas relações com seus clientes. Por via de Treinamento de oito horas de duração, montou-se uma espécie de "conversor" de termos e expressões locais, de modo a que todos tivessem certeza de que estavam falando a mesma coisa.

Indicador do Número de Gestores Capacitados a Atuar como "Coachs"

O que é?

Mostra o número de profissionais em cargos de gestão capacitados a agir como "treinadores" efetivos das suas equipes de colaboradores, o que satisfaz uma premissa muito forte das modernas estratégias de Gestão de Pessoas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via dos registros da Unidade de Educação Empresarial, na verdade um mero levantamento e totalização de números, mais tarde transformados em percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação desse indicador favorece a sensibilização dos gestores mais resistentes para assumir essa responsabilidade e se para se preparar atitudinal e tecnicamente. O efeito "dominó", nesse caso, é natural e muitíssimo útil para a preparação de terreno para a implantação ampla da estratégia conhecida como "coach manager".

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade importante, a não ser a eventual falta de registros atualizados e confiáveis na Unidade de Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Muitos relatos em eventos ligados à Gestão de Pessoas, apontam que a modelagem de um dado comportamento por via da "provocação" do espírito competitivo e de igualdade mínima entre os "competidores, é uma excelente estratégia para ganhar tempo e ampliar a adesão.

Indicador do Número de Substitutos Preparados para Cargos-Chaves

O que é?

Disponibiliza para a empresa uma informação vital: quantos cargos-chave da estrutura dispõem de substitutos efetivamente preparados? Os programas de sucessão e as estratégias de retenção de talentos dependem dramaticamente da informação que este indicador sintetiza.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de uma avaliação cuidadosa sob a responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas, por via dos seus registros e documentos da Avaliação de Desempenho e da indispensável consulta aos titulares dos cargos-chave.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Este indicador ajuda muito na arquitetura dos programas de Gestão de Pessoas e a consolidar a importância de olhar para o futuro da empresa e, de imediato, preparar a continuidade de gestão, para ela canalizando os talentos emergentes.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas a falta de registros e de um banco de Recursos Humanos minimamente montado podem se constituir em dificuldades propriamente ditas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma multinacional de equipamentos médicos com tecnologia de ponta viu-se 100% dependente de um grupo de gestores...apenas porque nenhum deles deixou que se fosse preparado um substituto para não lhes acarretar "sombra". O esforço que teve que fazer para contornar essa situação custou-lhe muito dinheiro à época, especialmente quando dois dos cinco gestores-chave pediram demissão ao mesmo tempo.

Indicador da Redução do Ausentismo Relacionado com o Clima Psicológico Negativo

O que é?

Mostra um dado quase sempre desconhecido: quantos colaboradores deixam de comparecer ao trabalho em virtude do clima psicológico negativo na sua área ou na empresa em geral? E como essa situação foi modificada por via de uma intervenção da unidade de T&D?

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de pesquisas de motivos que levam ao ausentismo, efetuadas junto aos colaboradores envolvidos e a transformação das informações obtidas em números absolutos e percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

O ausentismo tem um custo...alto! Por causa disso ele deve ser localizado, definido, parametrizado e medido, de modo a que as decisões pertinentes sejam tomadas em tempo hábil. O uso regular desse indicador pode evitar a perda de muito dinheiro e compete à Unidade de Gestão de Pessoas estar muito atenta!

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas a falta de alguma forma de pesquisa e monitoramento do "status" do clima psicológico pode ser entendida como uma grande dificuldade para a obtenção desse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa do ramo têxtil somava perdas silenciosas, por causa de um "pesado" clima psicológico instalado na sua área de Fiação, por causa de conduta persecutória de um pequeno grupo de líderes de grupo, fanatizados em suas vertentes religiosas. Quem não aceitasse os princípios da vertente dos lideres sofria pressão psicológica e ameaças constantes, o que levava a muitas faltas atribuídas a esse cenário, conforme depoimentos dos faltantes que diziam preferir "perder o dia" que "perder a cabeça e partir para cima dos caras".

Indicador do Número de Questões Administradas por T&D Resultantes em Pesquisas de Clima

O que é?

Desde a primeira aplicação da Pesquisa de Clima ficou evidente a necessidade de se trabalhar sobre as questões críticas nelas apontadas pelos respondentes. Quando se trata de questões do âmbito de T&D, é fundamental que esse número seja conhecido para, mais uma vez, subsidiar a métrica do trabalho dessa área especializada e, como extensão natural, levar ao robustecimento da sua imagem institucional.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de um levantamento do número de questões pertinentes às intervenções via T&D, dentre as muitas que resultam da aplicação de ferramentas de Pesquisa e Avaliação de Clima Psicológico e Motivacional.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador deve ser incluído nos relatórios de atividades da Unidade de Educação Empresarial, de modo a que seja sempre destacada a sua contribuição no tratamento das questões envolvendo as pessoas e como essa contribuição se reflete na melhoria, no caso, no clima psicológico e motivacional da área.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade que justifique esforço além do rotineiro é encontrada na obtenção desse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Disputas internas entre as áreas de Gestão de Pessoas e de Qualidade Total, em uma empresa metalúrgica de médio porte, foram praticamente eliminadas quando se constatou que ambas trouxeram contribuições efetivas para a melhoria dos resultados da empresa, cada uma na sua esfera de influência e ação técnica, o que foi possível ver e entender a partir do momento em que esse indicador começou a ser sistematicamente utilizado.

Indicador da Recuperação de Colaboradores Demissionários por Via de Redesenho de Carreiras

O que é?

Em tempos de prevenção de perda de talentos, essa prática é oportuna e ganha importância crescente. Esse indicador mostra a ação estratégica da Unidade de Gestão de Pessoas e lhe confere poder de influenciação e acréscimos no seu elenco de valores.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de uma levantamento do passado recente (um ano) e dos tempos em curso, para que a Unidade de Gestão de Pessoas possa identificar os números que mostram a sua intervenção e os bons resultados dela advindos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Levando-o ao conhecimento da Direção da empresa, a Unidade de Gestão de Pessoas no mínimo somará pontos ao seu prestígio e credibilidade, na medida em que estará comprovando que tem, realmente, desenvolvido ações nitidamente vinculadas à prevenção de custos e despesas adicionais.Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade digna de maiores preocupações.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de instalações elétricas de alta voltagem conseguiu reter mão-de-obra de valor inestimável, até um novo contrato que a demandasse, por via de um redesenho de carreiras de colaboradores "com um pé na rua", porque insatisfeitos com sua sub-utilização pela empresa, nos tempos de poucos projetos de porte.

Indicador de Projetos de Implantação de Melhorias Advindos de Ações de Treinamento

O que é?

Esse indicador mostra o número absoluto de projetos de implantação de melhorias que resultaram, comprovadamente, das diversas oportunidades de T&D levadas a efeito em determinado período.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do monitoramento desde os minutos finais das sessões de T&D até a apresentação dos respectivos projetos de aplicação no campo das melhorias, devidamente analisados e aceitos como factíveis.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Divulgando-se esse indicador, pode-se esperar, com segurança, um efeito multiplicador interessante: mais e mais treinandos deverão envolver-se, para valer, no esforço da aplicação do treinamento recebido, a partir do princípio de que todos querem "mostrar serviço" em tempos ameaçadores para os empregos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade, bastando a monitoria pós-eventos de T&D.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de manutenção de equipamentos pesados conseguiu um animador efeito multiplicador de projetos de melhoria quando destacou, de formar muito bem planejada, alguns trabalhos efetuados por determinadas pessoas e que trouxeram melhorias para todo o quadro de colaboradores.

Indicador do Número de Colaboradores Certificados Por Entidades Externas

O que é?

Esse indicador, em plena era da Gestão do Conhecimento, contribui muito para que a empresa possa aquilatar o imenso capital intelectual no seu quadro de colaboradores... reconhecido e atestado por entidades externas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via pela simples catalogação dos certificados emitidos para colaboradores da empresa e pode ser lido como número absoluto ou como amostra percentual sobre um dado segmento da empresa (por exemplo quantos engenheiros de sistemas certificados pelo Microsoft Solutions Provider Course sobre o número total do quadro).

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua disseminação é uma espécie de estimulação a que mais e mais profissionais da empresa busquem, eles próprios, esse fabuloso "status", o que robustece de forma acelerada o perfil de excelência do quadro.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade, por se tratar de simples procedimento de rotina administrativa.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de consultoria de sistemas informatizados ganhou a concorrência por um belo contrato de prestação de serviços em face do número de seus profissionais certificados por entidades externas de reconhecida expertise, dentre outros fatores diferenciais.

Indicador do Número de Colaboradores que Atuam como Expositores em Eventos Externos

O que é?

Esse indicador, em plena era da Gestão do Conhecimento, contribui muito para que a empresa possa aquilatar o imenso capital intelectual no seu quadro de colaboradores, no caso pela chancela que é conferida como convidados para atuar em toda sorte de eventos.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do monitoramento da freqüência em que colaboradores da empresa recebem os convites para atuar nos eventos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador é mais um recurso interessante para as estratégias de estimulação para o auto-desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Divulgado internamente, pode ajudar muito a despertar o interesse das pessoas realmente com conteúdos e potenciais.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade, por causa da sua simplicidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa no ramo de tecnologia e sistemas de segurança apostou tanto nesse detalhe que optou por atrelar pontos a mais na divisão dos resultados anuais para aqueles seus colaboradores enquadrados nessa dimensão de excelência de perfil profissional.

Indicador do Número de Colaboradores Qualificados como Docentes

O que é?

Esse indicador, em plena era da Gestão do Conhecimento, contribui muito para que a empresa possa aquilatar o imenso capital intelectual no seu quadro de colaboradores, no caso muito valorizado por competências no regime da Docência

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento geral dos colaboradores da empresa e que têm ação docente em estabelecimentos de ensino.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador é mais um recurso interessante para as estratégias de estimulação para o auto-desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Divulgado internamente, pode ajudar muito a despertar o interesse das pessoas realmente com conteúdos e potenciais. Destaque-se que a função docente sempre confere prestígio aos seus profissionais e tende a ser um forte motivo para inspirar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade, por causa da sua simplicidade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa no ramo de tecnologia e sistemas de segurança apostou tanto nesse detalhe que optou por atrelar pontos a mais na divisão dos resultados anuais para aqueles seus colaboradores enquadrados nessa dimensão de excelência de perfil profissional, a exemplo do destacado no indicador do Número de Colaboradores que Atuam como Expositores em Eventos Externos.

Indicador do Nível de Satisfação dos Clientes Internos com os Serviços de T&D

O que é?

As pesquisas sobre a visão dos clientes internos são essenciais para a gestão de Treinamento & Desenvolvimento focada em resultados e regida por valores estratégicos e o índice de satisfação dos clientes internos deve ser acompanhado muito de perto.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via da aplicação e consolidação estatística de um instrumento de Pesquisa de Opinião.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Mantendo-o ao alcance de uma análise sistemática, o gestor de T&D estará explorando um valioso recurso para subsidiar as operações da área. Potencializar os resultados da leitura desse indicador é o mesmo que estar em sintonia com a regra máxima: quem manda é o cliente!

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade alguma, desde que se disponha do instrumento de pesquisa e seja assegurada a continuidade e regularidade da sua aplicação.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

São incontáveis os exemplos, mas é interessante destacar a experiência de um gestor de T&D que descobriu a tempo de poder mudar um erro sério: "overdose" de treinamentos, levando as pessoas a se sentirem sob peso excessivo de cobranças de resultados atrelados aos objetivos dos eventos de que participaram.

Indicador da Redução de Oportunidades de Melhorias por via de Ações de Treinamento

O que é?

É um indicador essencial para a gestão de empresas comprometidas com a Qualidade e a valorização do Talento Humano, porquanto prova que também por via da educação é possível alcançar estágios superiores de excelência nas operações.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de um trabalho articulado com a Gestão da Qualidade, de modo a que, por ele, sejam identificadas e ponderadas as contribuições da Unidade de Treinamento & Desenvolvimento na prevenção de problemas para a continuidade dos projetos de Qualidade na medida em que contribui na prevenção destes problemas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Há um enorme ganho de imagem e credibilidade para a área de Gestão de Pessoas com um todo, na proporção em que ficam evidentes as suas contribuições concretas no que é vital para a saúde empresarial: a prevenção de perdas. Sua ampla divulgação interna deve ser sistemática.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas uma: se a Gestão de Pessoas e a Gestão da Qualidade não estiverem em sintonia, fenômeno infelizmente muito freqüente nas empresas, motivado por disputas de poder e choques de vaidades.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de distribuição de gêneros alimentícios perecíveis relatou em evento o ganho financeiro advindo da redução em mais de 30% das oportunidades de melhoria que lhe eram apontadas pela auditorias da qualidade especialmente rigorosas nesse segmento.

Indicador da Redução de Não-conformidades por via de Ações de Treinamento

O que é?

É um indicador essencial para a gestão de empresas comprometidas com a Qualidade e a valorização do Talento Humano, porquanto prova que também por via da educação é possível alcançar estágios superiores de excelência nas operações, a exemplo do Indicador de Redução de Oportunidades de Melhorias. Juntos, podem robustecer bastante a presença da Gestão de Pessoas nas estratégias da Gestão da Qualidade.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de um trabalho articulado com a Gestão da Qualidade, de modo a que, por ele, sejam identificadas e ponderadas as contribuições da Unidade de Treinamento & Desenvolvimento na prevenção de problemas para a continuidade dos projetos de Qualidade na medida em que contribui na prevenção destes problemas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Há um enorme ganho de imagem e credibilidade para a área de Gestão de Pessoas com um todo, na proporção em que ficam evidentes as suas contribuições concretas no que é vital para a saúde empresarial: a prevenção de perdas. Sua ampla divulgação interna deve ser sistemática.Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas uma: se a Gestão de Pessoas e a Gestão da Qualidade não estiverem em sintonia, fenômeno infelizmente muito freqüente nas empresas, motivado por disputas de poder e choques de vaidades.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa de transportes de grãos economizou muito dinheiro a partir do momento em que constatou que parte substancial das não-conformidades apontadas nos relatórios de auditoria para revalidação da certificação ISO-9002 se repetia porque a solução estava nas atitudes das pessoas e não nos processos. Portanto, as ações de treinamento executadas, monitoradas de perto, mostraram-se como as fontes de solução para a recorrência das não-conformidades.

Indicador do Número de Gestores Preparados para o Papel de RH

O que é?

Importantíssimo indicador, sinaliza o aprontamento dos gestores para a totalidade do seu papel, no caso fornecendo dados sobre a sua qualificação como também responsáveis locais pela estratégia de Gestão de Pessoas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento dos dados nos diversos registros na respectiva área.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua divulgação interna, além de mostrar a vitalidade cultural da empresa, pode ajudar muito no que tange à redução da resistência em assumir o papel de RH na gestão das equipes e pode ser, portanto utilizado até mesmo com intenções políticas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldade alguma para usar rotineiramente esse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

É comum verificar a ocorrência desse indicador no elenco de políticas e práticas das empresas e instituições sintonizadas com as posturas da moderna Gestão de Pessoas.

Indicador da Redução de Reclamações Trabalhistas Motivadas por Condutas Inadequadas

O que é?

Mostra o trabalho efetuado para reduzir as reclamatórias trabalhistas que sempre resultam do despreparo sobretudo dos gestores para questões como direitos dos colaboradores assegurados em Lei, regras sociais que não podem ser violadas, noção da seriedade dos Direitos Humanos, além de muitos outros pormenores que, desconhecidos pelos gestores, acarretam ações na Justiça Trabalhista e na Justiça Comum contra a empresa.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento do histórico das reclamações.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

No mais das vezes, esse indicador é mais favorável no que se refere ao reforço da imagem da área de Gestão de Pessoas junto à Direção da empresa, notadamente quanto à prevenção de perdas financeiras.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades para a operacionalização desse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa metalúrgica conseguiu reduzir em 60% no prazo de um ano as ações ajuizadas contra ela, na mesma proporção em que desdobrava e estendia a todos os gestores o seu programa de Direitos e Obrigações do Ponto de Vista Legal.

Indicador do Número de Gestores Sensibilizados para Legislações Especiais

O que é?

A Gestão de Pessoas como que "acordou" para a necessidade de preparar os quadros de gestão para as exigências de determinadas leis, como a que define Assédio Sexual e Assédio Moral. Em face disso, a área mais e mais oferece oportunidades de esclarecimentos e de debates para a prevenção de problemas trabalhistas e nas demais esferas do Direito. Portanto, melhor para a empresa quanto maior for o número de seus gestores efetivamente sensibilizados e informados sobre os aspectos legais que envolvem seu trabalho.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento dos números junto aos registros e documentos normais da administração de T&D ou, se houver, por via dos relatórios extraídos do sistema informatizado de gestão.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador deve ser amplamente divulgado junto aos quadros de Gestão, de modo a estimular a aderência ampla aos princípios éticos da empresa, bem como responder às diversas exigências de imagem institucional e social.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade precisa ser destacada.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa do varejo, que emprega muitas colaboradoras, desde que o programa de debates sobre Assédio Sexual foi disseminado junto aos seus gestores de todos os níveis, chegou-se a manter no nível zero o número de reclamatórias trabalhistas e civis, antes na faixa entre 3 e 5 reclamações por grupo de 1.000 colaboradoras (do total aproximado de 12.000). Enquanto o indicador não foi empregado, a Direção da empresa apenas lamentava quando informada (quando o era!) sobre as tais reclamatórias.

Indicador de Tratamento de Questões Levantadas no Balanço Social

O que é?

É muito comum que sejam apontadas questões nas pesquisas que levam ao Balanço Social que reflitam a necessidade de intervenções, muitas delas passíveis de ser tratadas pela Unidade de Treinamento e Desenvolvimento como, por exemplo, a falta de oportunidades para crescimento interno, por inexistir um mecanismo para sua prospecção, delineamento e medidas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do levantamento do número de questões destacadas no Balanço Social e sua transformação em números para posterior comparação com os que vierem a ser obtidos na nova rodada do Balanço Social.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Para a empresa e para a Unidade de Gestão de Pessoas é vital a divulgação maciça desse indicador, na medida em que essa divulgação, além de reforçar a importância da ferramenta em si (o Balanço Social), contribui concretamente para o aprimoramento da imagem institucional da empresa junto aos seus colaboradores, assim como para dar mais visibilidade interna para as estratégias e práticas da Gestão de Pessoas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades na mobilização desse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa do competitivo ramo de tecnologia da informação usa esse indicador na captação de talentos junto ao mercado, como mais um elemento de atração e de sua diferenciação como empresa progressista, que valoriza as pessoas para valer.

INDICADORES APLICÁVEIS AO PROCESSO DE TREINAMENTO NA ÁREA COMERCIAL

Número de visitas efetuadas

O que é?

Em eventos de planejamento e controle do tempo, por exemplo, esse indicador mostra o crescimento do número de visitas efetuadas pelo vendedor.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via comparação do número médio de visitas por vendedor, comparado com o número obtido em seguida ao treinamento efetuado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Qualquer contribuição no incremento dos resultados comerciais de um negócio sempre será muito bem vista pelos interessados, principalmente as contribuições que demandem um investimento tão pequeno quanto o que é feito na Gestão do Tempo e com resultados potenciais tão animadores. Em face disso, a área de Educação Empresarial deve sintonizar-se de forma estreita com a área Comercial, para, em trabalho conjunto, levantar os dados e formatar soluções de treinamento realmente eficazes.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma, a não ser que não se disponha dos dados e informações pertinentes ao andamento das diversas variáveis que interferem nas operações de visitação aos clientes.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Realizado o curso de Planejamento e Controle do Tempo de Visitação, uma empresa atacadista de perfumaria conseguiu identificar um acréscimo de 9% no número médio de visitas/dia/vendedor. Mais tarde e a par de estudos complementares, foi possível entender o acréscimo como alavancador do volume de vendas da ordem de 3%, patamar que, traduzido em cifras, chegou a US$ 109 mil, em dezembro de 2004.

Incremento no número de clientes ativos na carteira

O que é?

Indicador que mostra o aumento de clientes ativos, considerando a carteira ou mesmo a região do vendedor.

Como é obtido

Esse indicador é obtido mediante a apuração do dado percentual de aumento de clientes ativos, após o treinamento e comparado com o dado anterior a este.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Embora possa parecer dispensável, há um forte argumento para defender a importância desse indicador e do seu significado: em tempos de competição feroz, qualquer aumento na carteira de clientes ativos deve ser festejado com fogos de artifício. E, quando há a participação da Educação Empresarial nesse crescimento, através das técnicas de abertura e desenvolvimento de clientes, sempre disponibilizadas nos eventos da área, não será um desperdício a mobilização desse indicador como robustecedor da imagem institucional da área.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A única dificuldade para valer mesmo é a ciumeira que possa existir junto aos gestores da área Comercial, muitos dos quais não aceitam como verdade nenhuma ação de incremento dos resultados de vendas que não sejam creditáveis à própria genialidade e ação executiva, a par da turma da área de Marketing que nem sempre admite vida inteligente em outra

área que não em sua própria. Se, felizmente, esse cenário não existir, melhor e louvável por e para todos.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa do ramo de vernizes de uso industrial, a ativação da carteira de clientes foi identificada numa ação de conquista das maiores posições de vendas, a partir do treinamento efetuado sobre Técnicas de Vendas Adicionais e Como Identificar Oportunidades nos Clientes. Segundo o depoimento documentado da equipe de Vendas, a ação de treinamento possibilitou uma expansão da média dos pedidos da ordem de 5% sobre o volume do período anterior.

Indicador da abertura de novos clientes

O que é?

Mostra o desenvolvimento do potencial de negócios via abertura de novos clientes.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via apuração do número de novos clientes abertos em determinado período, como conseqüência da aplicação de treinamento com esse foco.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Abrir novos clientes... isso é bom! E divulgar a contribuição da Educação Empresarial nesse sentido é uma oportunidade das melhores para a potencializar a sua imagem institucional. Quanto mais os gestores da cúpula vierem a receber essa informação, tanto melhor para a conquista de apoio e os sempre muito bem-vindos recursos orçamentários.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Apenas a falta de sistematização na administração dos esforços de vendas, o que impede que sejam identificados os impactos positivos das diversas ações de incremento de vendas, incluindo, naturalmente, aquelas elaboradas e executadas pela Educação Empresarial.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Aplicado um treinamento baseado em técnicas de prospecção de novos clientes junto à equipe de Vendas de uma empresa que atua no regime de "door to door," o incremento de resultados, sem aumento de jornada de trabalho e sem outros investimentos que não a disciplina de prospecção e desenvolvimento de novos clientes, levou a resultados expressivos: 5% de novos clientes em 20 dias de trabalho, com base no número médio de clientes ativos dos meses anteriores. Em cifras, o resultado passou de R$ 60 mil (produto de baixo valor agregado e baixo preço de venda).

Indicador de clientes recuperados

O que é?

Mostra o resultado das novas estratégias de recuperação de clientes, resultante do treinamento efetuado nesse sentido.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via apuração do número de clientes recuperados em determinado período, como conseqüência da aplicação de treinamento com esse foco.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A recuperação de clientes pode ser um pesadelo ou um sonho saboroso, a depender de circunstâncias muito especiais. Uma delas, sem invalidar a importância das demais, é a cuidadosa preparação dos profissionais de Vendas para que passem a dominar e aplicar estratégias e técnicas de recuperação de clientes. Constatada a contribuição da Educação Empresarial na recuperação de clientes, recomenda-se, pois, que essa informação seja encaminhada aos níveis de decisão da empresa, por meio de relatórios da área ou da esfera comercial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa jornalística em estratégia agressiva de venda de assinaturas montou uma equipe de "feras" na área de Telemarketing Ativo e, após um intenso trabalho de capacitação da equipe, apurou a impressionante marca de 30% de recuperação de clientes, sobre a massa total de perdas, em apenas duas semanas de trabalho.

Percentual de clientes ativos sobre o total da carteira

O que é?

Mostra o grau de realização do potencial da carteira de cada vendedor, considerando o patamar de 100% de clientes ativos na carteira.

Como é obtido

Esse indicador é obtido mediante o tratamento percentual entre o número potencial da carteira e o número de clientes ativos, como efeito de treinamento específico.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Na medida em que esse indicador é remetido para as diversas esferas decisórias da empresa, há um reforço na mesma proporção da visibilidade da importância da área de Educação Empresarial. E, se as ações dessa área venham a, comprovadamente, contribuir na alavancagem de resultados, não haverá (como não há mesmo!) dúvidas sobre a continuidade e até mesmo o aumento dos orçamentos de investimentos na Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Empresa de corretagem de seguros em momentos de forte expansão no mercado, a despeito da enorme competitividade das concorrentes, mobilizou a campanha "SE TÁ SEGURADO, TÁ RENOVADO!", para que fosse incrementada a ação de vendas. Após as práticas de Educação Empresarial, os números do fechamento da campanha chegaram a impressionantes 86% de renovação das apólices de seguros contra riscos automotivos e 91% dos riscos sobre o patrimônio residencial.

Percentual de clientes em desenvolvimento sobre o total da carteira

O que é?

Mostra o resultado do treinamento específico para o trabalho de marketing de desenvolvimento de novos clientes (age combinado com o Indicador de Abertura de Novos Clientes).

Como é obtido

Esse indicador é obtido via da obtenção do número de clientes em processo de desenvolvimento na carteira do vendedor.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Destacando os vínculos e a intercomplementaridade desse indicador com o de Abertura de Novos Clientes, em face de um reforçar a abrangência do outro.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas ou mesmo alguma falta de sintonia entre as áreas envolvidas (Marketing, Vendas e Educação Empresarial).

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa do campo de serviços de tecnologia da informação identificou que o trabalho de capacitação dos seus engenheiros de sistemas nas habilidades de prospecção comercial e de negociação possibilitou um melhor contato entre clientes e a equipe comercial, para o fechamento de novos contratos. Em números, chegou-se a um incremento de vendas em torno de 15% do total de novos negócios obtidos das mais diversas formas e estratégias.

Índice de positivação de vendas

O que é?

Mostra a relação entre visitas efetuadas e negócios fechados, por via do treinamento em administração do tempo e de técnicas de otimização de visitas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido comparando-se os dados estatísticos de situação antes e depois do processo de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Mostrando nos diversos relatórios, sejam os da Educação Empresarial ou da área Comercial, os dados levantados junto às equipes de Vendas quanto ao manejo e otimização do tempo, a par do quanto tais constatações possam ser creditadas ao processo de treinamento realizado.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas ou, eventualmente, alguma resistência nas equipes de Vendas quanto aos controles e mapeamento da utilização do tempo.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Através de um treinamento da equipe de Vendas, que combinou a administração do tempo com as técnicas de racionalização de roteiros de visitação, uma empresa no campo de equipamentos de segurança conseguiu chegar a um incremento de resultados de visitas efetuadas em torno de 12% e redução dos custos de transporte em 8%.

Percentual do aumento do volume de vendas em determinado período

O que é?

Mostra o composto geral dos resultados do treinamento em Vendas em números absolutos, comparados com números anteriores ao treinamento.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via estudo dos números gerais que resultam dos novos padrões e comportamentos de vendas desenvolvidos pelo processo de treinamento realizado em determinado período.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Empresa do segmento de refrigerantes populares de capital nacional, investindo seguidamente em ações combinadas de Marketing e Educação Empresarial – nesse caso, da sua grande equipe de Vendas de Varejo – identificou como resultado geral em dado período um incremento de vendas de 8%. Desse número, verificou-se que 3% referiam-se aos resultados contemplados pela ação de Marketing, 3% vieram pelo crescimento natural da demanda sazonal, restando, pois, 2% que foram creditados aos novos desempenhos da equipe de Vendas, gerados pelos diversos eventos de Educação Empresarial.

Percentual de negócios fechados por clientes ativos

O que é?

Indica o número de negócios fechados em comparação com o total de clientes ativos da carteira do vendedor.

Como é obtido

Esse indicador é obtido mediante a comparação estatística entre os cenários das situações antes e depois dos eventos de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique maiores preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas. Essa dificuldade, se houver, pode ser contornada por uma ação mais presente da supervisão da equipe de Vendas, no que se refere aos controles e apuração dos resultados.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa fabricante no segmento de materiais de construção e de acabamentos internos, após a execução de um evento de Educação Empresarial específico, envolvendo toda a sua equipe de Vendas nacionalmente, obteve expressivos ganhos de eficácia na vitalização dos clientes ativos. O índice de vitalização da carteira de clientes chegou a 86%.

Percentual de vendas sem descontos

O que é?

Indica o grau de fechamento de negócios com preços ideais.

Como é obtido

Esse indicador é obtido pelo estudo em percentuais das vendas sem desconto, antes e depois do treinamento efetuado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

O levantamento da performance da equipe de Vendas de uma empresa fornecedora de materiais de consumo para higienizar grandes ambientes indicou a dificuldade da equipe em manter os preços, cedendo facilmente diante das pressões dos clientes no sentido da obtenção de descontos. Executado um evento específico, tratando de habilidades de negociação, permitiu que se constatasse um índice de 65% de vendas com preços "cheios" (sem desconto), o que ultrapassou a meta da empresa (60%).

Percentual de vendas nos prazos ideais

O que é?

Indica o grau de fechamento de negócios conforme os prazos padrões de pagamento e entregas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido pelo estudo em percentuais das vendas dentro dos prazos ideais determinados pela política da empresa, antes e depois do treinamento efetuado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa que trabalhava na revenda de material importado, era vital o fechamento de pedidos dos clientes dentro de prazos rígidos, por causa dos processos de importação e liberação de materiais. Como a equipe tinha muitas dificuldades e resistências em relação ao rigor dos prazos, foi feito um trabalho de sensibilização, envolvendo metodologias vivenciais e psicodramáticas. Os resultados apurados mostraram reflexos positivos no dia-a-dia, chegando-se, após o terceiro mês de aplicação, à meta de 90% de obediência dos diversos prazos para fechamento.

Percentual de vendas com entregas programadas

O que é?

Indica o grau de vendas com entregas futuras, conforme as estratégias de cobertura de mercado, combinadas com os programas de produção.

Como é obtido

Esse indicador é obtido pelo estudo em percentuais das vendas dentro da política da empresa, antes e depois do treinamento efetuado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas, assim como alguma falha na sincronia da obtenção de informações entre Vendas e Produção, o que não é um fenômeno raro.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

A mudança da política de suprimentos de uma empresa produtora de materiais de limpeza e higiene doméstica levou a uma estratégia de vendas com entrega programada, de modo que se pudesse também programar a aquisição das matérias primas e, assim, diminuir substancialmente os custos de estocagem. Efetuado o treinamento da equipe de Vendas, rapidamente foi obtido seu envolvimento na administração da carteira de clientes, em sintonia com a nova estratégia. Em pouco tempo – menos de seis meses – chegou-se a desejado nível de 100% dos pedidos colocados e programados conforme a nova estratégia.

Número de apresentações de vendas

O que é?

Indica o grau em que o vendedor conseguiu atrair a atenção dos clientes potenciais e lhes fazer as apresentações de vendas iniciais.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via dados estatísticos referentes aos cenários de antes e depois do treinamento realizado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa fornecedora de soluções de tecnologia da informação tinha como patamar da sua estratégia comercial a execução de uma apresentação do perfil de serviços para o cliente em prospecção. Sua experiência mostrava que, em seguida à apresentação, que era feita em alto grau de sofisticação técnica e de marketing, o interesse da empresa-cliente aumentava muito. O treinamento da equipe comercial que foi executado visava, exatamente, a venda da idéia da apresentação, o que facilitou o alcance de um índice de uma apresentação para cada cinco visitas de prospecção de clientes, considerado adequado e alavancador de negócios.

Pontualidade na entrega de relatórios

O que é?

Indica o grau de aperfeiçoamento com planejamento e controle do tempo, tendo a entrega dos relatórios como referência.

Como é obtido

Esse indicador é obtido mediante os estudos dos graus de pontualidade na entrega de relatórios alcançados antes e depois do treinamento realizado.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma que justifique preocupações, a não ser a eventual falta de sistematização nos registros e documentação de dados e informações sobre as operações de Vendas. A ação de gestão por parte dos supervisores das equipes de Vendas contribui muito para que não só sejam cumpridas as metas de entrega de relatórios como, também, o registro dos dados e informações respectivas, para fins da obtenção do indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma empresa que faz a intermediação de contratos de seguros-saúde e planos de saúde efetuou um treinamento sobre Práticas Administrativas em Vendas, no qual foram enfatizadas as contribuições dos diversos documentos que transitam na área, dentre os quais o relatório mensal que deve ser apresentado por todos os vendedores. Em seguida ao treinamento, o índice de atrasos médios na entrega dos relatórios, que era de cinco dias úteis a seguir da data final, passou para dois dias úteis, tendendo a diminuir ainda mais nos meses seguintes.

Percentual de devoluções/cancelamentos

O que é?

Indica o grau de efetividade das vendas, tomando como premissa o princípio de quanto mais próximo de zero melhor.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via comparação dos registros estatísticos de situação, antes e depois do treinamento realizado.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial, bem como evitar sérios prejuízos cumulativos decorrentes de devoluções/cancelamentos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A principal delas – e muitíssimo difícil de ser enfrentada e modificada – é a maturidade pessoal e profissional das equipes de Vendas, no sentido de ter de admitir que, por erros da sua parte, chega-se a problemas com clientes, que resultam nas devoluções/cancelamentos. Se, eventualmente, não houver um mínimo de compromisso com a empresa, ao ponto reconhecer que os erros admitidos são o primeiro passo para que não se-

jam repetidos, muitas ações de gestão e de correção na área de Vendas simplesmente não poderão ser mobilizadas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa de revenda de autopeças em balcão, as pesquisas de satisfação do cliente apontaram uma redução de 12% das devoluções e cancelamentos motivados por atendimento inadequado. Esse indicador foi obtido mediante a contratação de auditoria externa, que trabalhou com base nos dados históricos e nas entrevistas com clientes, comparando-os com os destacados através do mesmo processo, entre um e três meses em seguida a um treinamento efetuado sobre Atendimento Qualificado.

Percentual de indicação de clientes para demais da equipe

O que é?

Ilustra o aguçamento da percepção do vendedor para oportunidades de negócios em seus clientes para outras linhas de produtos e serviços que, por exemplo, não sejam da sua especialidade e responsabilidade.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via estudo comparativo dos números relativos à indicação de oportunidades de negócios, antes e depois do treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Além da possível falta de sistematização de registros, pode acontecer a dificuldade de comunicação interna, fazendo com que dados preciosos se percam nos desvios e crateras da realidade organizacional: falta de sintonia entre as pessoas, gestores e áreas de trabalho e as resistências em compartilhar informações, oportunidades e resultados.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Num grupo de empresas que atuam numa enormidade de segmentos ligados aos mercados de alimentação, entretenimento e turismo percebeu-se que muitos bons negócios poderiam ser obtidos apenas com a indicação de clientes potenciais a ser feita de uma equipe de Vendas para outra. Por outro lado, ainda se devia levar em consideração o custo zero desse processo de indicação, a par de um valor estratégico muito valioso: chegar no cliente potencial antes da feroz concorrência. Medidos três meses em apenas uma das equipes de Vendas, observou-se uma alavancagem de negócios da ordem de três indicações para cada venda positivada.

Indicador de vendas adicionais

O que é?

Mostra o incremento de vendas via treinamento para ampliar as vendas depois de obtida a primeira.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via apuração local dos índices de vendas adicionais por clientes, comparando-se períodos diferentes, intercalados pelo processo de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador tanto no Relatório Mensal de Atividades da área de Educação Empresarial quanto no relatório regularmente emitido pela área Comercial da empresa. A sistematização do encaminhamento desse indicador para as esferas de decisão da empresa é um poderoso recurso para ajudar na estratégia de fortalecimento da imagem institucional da área e dos serviços internos de Educação Empresarial. Considere-se, também, que esse indicador pode contribuir bastante na tomada de decisões a tempo de corrigir falhas que podem levar a perdas irrecuperáveis, por exemplo.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A eventual falta de disciplina e de consciência ainda visíveis em não poucos integrantes de equipes de Vendas. Uma ação diretiva e constante por parte do gestor da equipe pode minimizar essa dificuldade, sem que esqueçamos a sempre necessária sensibilização.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Com base num célebre vídeo de treinamento em Vendas, "A SEGUNDA TENTATIVA", mais seis a sete horas de exercícios e simulações, uma equipe de Vendas foi preparada para perder o medo do cliente e sempre tentar a venda adicional. No ramo de varejo de calçados, cintos, bolsas e acessórios para classe média, na primeira semana, sem preços ou condições promocionais, as vendas deram um salto de R$ 90,00 em média por cliente positivado, para R$ 130,00. Ou seja, 69% de incremento, o que aconteceu, segundo a equipe, porque "o treinamento ensinou".

INDICADORES DE RESULTADOS DE EVENTOS DE TREINAMENTO FOCADOS NAS ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Redução do Tempo Médio de Atendimento

O que é?

Mostra os ganhos de eficácia e seus reflexos na matriz de custos operacionais da área.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via monitoramento do tempo médio de atendimento, antes e depois do treinamento, tomando-se como referências os padrões da empresa ou de mercado, quando houver.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Normalmente, este indicador é dos mais visados pelos gestores de Atendimento, porquanto os ajuda a administrar a eficácia dos serviços, também medida pela aproximação maior do tempo médio de atendimento com os standards, sendo que eu uso deve ser acompanhado pela Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Num call center com 300 operadores, em dois turnos de trabalho, após o treinamento efetuado pelos supervisores das equipes, com o apoio da unidade de Educação Empresarial, chegou-se ao patamar de 91% do tempo-padrão como média dos operadores, bem mais atraente que o nível costumeiro de 64%.

Indicador de Satisfação dos Clientes

O que é?

Mostra o perfil de qualidade operacional da área, do ponto de vista do cliente.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por meio de pesquisas aleatórias e por amostragem, feitas pela coordenação da área, tendo em vista a comparação de números antes e depois do treinamento. Usualmente, devem ser instrumentadas via aplicação de questionários, que posteriormente deverão ser trabalhados estatisticamente.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Normalmente, este indicador é dos mais visados pelos gestores de Atendimento, porquanto os ajuda a administrar a eficácia dos serviços, especialmente porque "lida" com a percepção e experiências dos clientes, afinal a autoridade máxima na dinâmica de relacionamentos. Seu uso deve ser também acompanhado pela Educação Empresarial, porque lhe oferece uma oportunidade ímpar de contribuir exatamente onde pulsa o coração dos negócios: nos clientes e fornecedores internos e externos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A falta de informações confiáveis, de sistematização na pesquisa e avaliação da qualidade das relações com clientes e a tentativa sempre no sentido de mascarar sintomas,

minimizar conseqüências e disparar na direção de supostos responsáveis pela insatisfação dos clientes, quando seria mais correto uma corajosa auto-avaliação por parte de quem esteja envolvido com os clientes.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

São inúmeros, infindáveis. Dentre eles, talvez o mais emblemático seja o que cada um viveu ou ouviu relatos a respeito, o que leva a que nenhum exemplo seja dado nesse espaço, porque pode ser menor que o da vivência de quem lê esse livro.

Indicador de Reclamações de Mau Atendimento

O que é?

Mostra o perfil de qualidade operacional da área, do ponto de vista do cliente.

Como é obtido

Esse indicador é monitorado pela coordenação da área e baseado nos registros estatísticos, possibilitando as comparações de situações antes e depois do treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ninguém mais discute sobre ser ou não este indicador um dos mais críticos para gestores de Atendimento, porquanto os ajuda a administrar a eficácia dos serviços, especialmente porque "lida" com a percepção e experiências dos clientes, sobretudo as ruins, as que ele não gostaria de repetir por nada nesse mundo. Afinal, os clientes são a autoridade máxima na dinâmica de relacionamentos. Seu uso deve ser também acompanhado pela Educação Empresarial, porque lhe oferece uma oportunidade ímpar de contribuir exatamente onde pulsa o coração dos negócios: nos clientes e fornecedores internos e externos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A falta de informações confiáveis, de sistematização na pesquisa e avaliação da qualidade das relações com clientes e a tentativa sempre no sentido de mascarar sintomas, minimizar conseqüências e disparar na direção de supostos responsáveis pela

insatisfação dos clientes, quando seria mais correto uma corajosa auto-avaliação da parte de quem esteja envolvido com os clientes.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Para não sermos injustos com terceiros, vamos trazer como exemplo para a área de Gestão de Pessoas a pesquisa efetuada por um distraído gestor de RH que apenas ficou curioso com o que viria da aplicação de um questionário que recebeu de um colega. Este sendo aplicado, mostrou sem a menor cerimônia, que o RH era a última unidade organizacional bem lembrada pelos colaboradores da empresa. E detinha, também, outra condição última: o RH seria por onde todos sabiam que um dia sairiam da empresa, e era a única imagem que dela tinham.

Indicador de Retornos Voluntários pelos Clientes

O que é?

Mostra um robusto cenário sobre a qualidade operacional da área do ponto de vista do cliente.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por meio de levantamentos nos arquivos gerenciadores dos sistemas e ilustra o aprimoramento da qualidade do atendimento sob o ponto de vista do cliente.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Normalmente, este indicador é dos mais visados pelos gestores de Atendimento, porquanto os ajuda a administrar a eficácia dos serviços, também medida na proporção em que este indicador deva refletir a qualidade de atendimento, mesmo que não possa apoiar-se em standards. Seu uso, pela área respectiva, deve ser também acompanhado pela Educação Empresarial.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa administradora de cartões de crédito era entendido como preciosa e reflexo da qualidade do seu sistema de atendimento, na medida em que se recebiam telefonemas voluntários dos clientes, para elogiar, agradecer e enaltecer a precisão do atendimento. Como não havia segurança na designação de um padrão, arbitrou-se que teria de ser em torno de 20% do número de contatos para reclamações e queixas.

Indicador de Eficácia no Encaminhamento Interno

O que é?

Mostra a eficácia dos atendentes no gerenciamento das diversas situações motivadas por queixas e reclamações pelos clientes.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por meio do monitoramento das ações resultantes dos contatos dos clientes, nos casos de encaminhamentos internos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ele mostra, quando utilizado sistematicamente, se os esforços de atendimento adequado estão sendo acompanhados pelas instâncias internas, sem o que as relações com os clientes podem entrar em colapso, porque, na verdade, o melhor atendimento é o problema solucionado de forma satisfatória. Quanto mais a solução interna se aproxima de 100% dos casos de queixas e reclamações, na mesma proporção pode-se entender o valor e a eficácia não só do atendimento em si, mas do preparo da empresa como um todo para sintonizar-se com as demandas do seu mercado.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão. Além disso, um acompanhamento por parte do gestor do Atendimento é uma ferramenta confiável e eficiente (um mapa de atendimento e de encaminhamentos, por exemplo).

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

O uso desse indicador permitiu identificar, numa rede de revendas de automóveis e caminhões, os focos de problemas no seguimento do atendimento às reclamações dos clientes, sendo utilizada uma combinação de análises feitas por meio da aplicação das Curvas ABC, Pareto e 5W e 2W (algumas das ferramentas da Gestão da Qualidade). Trabalhando em conjunto, a gestão de Atendimento e a de Educação Empresarial identificaram as causas dos problemas e, sobre elas atuando, foi possível obter um índice de 75% de fechamento das reclamações dos clientes dentro dos prazos com eles assumidos.

Indicador de Reversão de Cancelamentos Pelos Clientes

O que é?

Mostra os ganhos de eficácia dos atendentes na difícil administração de cancelamentos pelos clientes.

Como é obtido

Esse indicador é obtido nos registros dos gerenciadores do sistema de atendimento e permite uma comparação efetiva de status, antes e depois do treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Tudo o que venha a prevenir problemas com clientes ou rapidamente corrigir as diferenças entre a empresa/instituição será sempre positivo. Monitorar o cancelamento de contratos e pedidos de fornecimento é uma ação da mais elevada importância em grau de complexidade, pois motiva a atenção constante para o que o uso desse indicador seja uma garantia de informação concreta.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Situado no perigoso patamar de 20% dos telefonemas feitos pelos clientes a um provedor de acesso à Internet, o índice de cancelamentos mobilizou a aplicação de um vigoroso programa de treinamento de argumentação e reversão da decisão de cancelamento por parte do cliente. Apenas com a construção de uma série de argumentos técnicos, absolutamente procedentes e corretos eticamente, o treinamento levou a equipe de atendentes a diminuir o índice anterior para 8%, dentro do limite máximo de cancelamentos assumido pela estratégia de gestão do provedor.

Indicador de Permanência no Cargo

O que é?

Mostra a fixação de talentos e a prevenção de custos de reposição motivada pela rotatividade.

Como é obtido

Esse indicador é obtido via trabalho conjugado entre a gestão de RH e a coordenação da área, possibilitando uma visão precisa da qualidade técnica e motivacional do treinamento, tendo como cenário principal os custos de reposição demandados pela rotatividade.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Equipes de Atendimento aos Clientes são de difícil e onerosa formação, o que justifica plenamente o esforço de manter as pessoas preparadas no quadro da empresa. Portanto, monitorar a rotatividade de pessoal e as demissões espontâneas é uma alternativa à disposição do gestor, para que suas decisões a respeito sejam tomadas oportunamente.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Sem dificuldades expressivas, de vez que estes dados são obtidos regularmente na área de Gestão de Pessoal.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Examinando os índices de rotatividade de pessoal qualificado com mais de dois anos de vínculo, uma empresa de suporte às administradoras de cartões de crédito identificou uma das principais causas: monotonia, depois de seis meses de trabalho em dado segmento, levando a que os operadores fossem ao mercado de trabalho buscar novos horizontes e aprendizados. Bastou montar um ágil esquema de rotação nos postos e o índice de rotatividade imediatamente entrou em queda, passando a patamares aceitos como previsíveis e normais.

Indicador de Promoção por Via da Capacitação e Desenvolvimento

O que é?

Mostra o desenvolvimento de competências e a sua geração interna.

Como é obtido

Esse indicador é obtido da mesma forma do anterior, porém focando-se nos números relativos às promoções na escala de cargos da empresa, creditando-se esses números aos efeitos do treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

É uma forma valiosa e consistente para destacar as contribuições mensuráveis da área de Gestão de Pessoas. Quanto mais colaboradores vierem a ser promovidos, dentro do processo de capacitação e desenvolvimento, tanto melhor será não só para a empresa/instituição como, também, para a imagem e reconhecimento de valor do trabalho efetuado para o aproveitamento dos potenciais e talentos internos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Sem dificuldades expressivas, de vez que estes dados são obtidos regularmente na área de Gestão de Pessoal.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Numa empresa especializada em montagens e administração de call centers os levantamentos efetuados em relação à trajetória de carreira dos quadros da época do estudo mostraram: 100% dos supervisores e gerentes de contratos foram resultado de promoções sucessivas e mais de 80% dos vencedores dos concursos de desempenho interno eram colaboradores formados e promovidos internamente. Em ambos os casos, como não poderia ser diferente, a ação de capacitação e desenvolvimento elaborada pela Educação Empresarial mostrou-se como o principal recurso utilizado.

Indicador de Resultados no Telemarketing Ativo

O que é?

Mostra resultados expressos em cifras.

Como é obtido

Esse indicador é fornecido pelos arquivos do gerenciador do sistema e permite uma leitura dos ganhos de eficácia e de resultados expressos em cifras, creditáveis às diversas ações de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é necessário que se destaque mais que a essência do trabalho: medir resultados é um imperativo a que não se pode fugir.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Com base nos indicadores de resultados do Telemarketing Ativo criou-se, no Brasil, uma poderosa indústria, que tem feito a fortuna de muitos empreendedores, além de gerar preciosos empregos e animadoras perspectivas de carreira. E este é o principal exemplo a respeito!

Indicador de Resultados no Telemarketing Receptivo

O que é?

Mostra resultados expressos em cifras

Como é obtido

Esse indicador é fornecido pelos arquivos do gerenciador do sistema e permite uma leitura dos ganhos de eficácia e de resultados expressos em cifras, creditáveis às diversas ações de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é necessário que se destaque mais que a essência do trabalho: medir resultados é um imperativo a que não se pode fugir.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Com base nos indicadores de resultados do Telemarketing, Ativo ou Receptivo, criou-se, no Brasil, uma poderosa indústria, que tem feito a fortuna de muitos empreendedores, além de gerar preciosos empregos e animadoras perspectivas de carreira. E este é o principal exemplo a respeito!

Indicador de Resultados no Telemarketing de Recuperação

O que é?

Mostra resultados expressos em cifras

Como é obtido

Esse indicador é fornecido pelos arquivos do gerenciador do sistema e permite uma leitura dos ganhos de eficácia e de resultados expressos em cifras, creditáveis às diversas ações de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esta especialização do Telemarketing tem crescido em importância a cada dia, porquanto, na medida em que muitos mercados mostram sinais de alguma exaustão, dentre outros limitadores, a recuperação de clientes passa a ser uma estratégia das mais agudas. E, se a área de Educação Empresarial souber usar esse indicador com sabedoria, sem dúvida alguma será uma bela oportunidade para mostrar os valores que se agregam ao negócio.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Com base nos indicadores de resultados do Telemarketing, Ativo ou Receptivo, assim como o de Recuperação, mais recentemente, criou-se, no Brasil, uma poderosa indústria, que tem feito a fortuna de muitos empreendedores, além de gerar preciosos empregos e animadoras perspectivas de carreira. E este é o principal exemplo a respeito!

Indicador de Resultados no Telemarketing de Acompanhamento

O que é?

Mostra resultados expressos em cifras.

Como é obtido

Esse indicador é fornecido pelos arquivos do gerenciador do sistema e permite uma leitura dos ganhos de eficácia e de resultados expressos em cifras, creditáveis às diversas ações de treinamento.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Não é necessário que se destaque mais que a essência do trabalho: acompanhar os clientes e mantê-los em sintonia permanente com a empresa/instituição é um imperativo a que não se pode fugir.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, porque os atuais sistemas informatizados fornecem os dados e informações em tempo real, com absoluta precisão.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Com base nos indicadores de resultados do Telemarketing, Ativo, Receptivo, de Recuperação e o de Acompanhamento menos visível, mas vital para a saúde dos negócios, criou-se, no Brasil, uma poderosa indústria, que tem feito a fortuna de muitos empreendedores, além de gerar preciosos empregos e animadoras perspectivas de carreira. E este é o principal exemplo a respeito!

INDICADORES MAIS USUAIS NOS PROCESSOS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Horas de trabalho diretas

O que é?

Este indicador mostra o total de horas efetivamente trabalhadas em atividades de natureza técnica da área, com vistas ao suprimento de vagas em aberto.

Como é obtido

Horas de trabalho totais no mês
Horas de trabalho em processo

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilidade é da maior importância. Além de ajudar na construção e/ou aprimoramento da imagem institucional da área de Atração e Seleção de Talentos, esse indicador contribui para que se mude uma situação muito desconfortável para os profissionais dessa área: o tempo que é consumido em atividades de rotina, de administração e em outras atividades desviadas da função técnica original e que não agregam valor algum.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Diante da negativa sistemática da Gerência Administrativo/Financeira em admitir um auxiliar administrativo para responder pela grande carga burocrática da área, o supervisor de Seleção de uma empresa de construção civil fez um levantamento do uso do tempo e concluiu que a relação era de 40% em atividades de rotina e os restantes 60% em atividades efetivamente técnicas. Em cifras, estes dados puderam situar que o tempo do supervisor perdido com as torturantes burocracias do setor era 90% mais caro que o salário mais encargos do desejado contratado.

Horas de entrevistas

O que é?

Este indicador é fortemente contributivo para uma leitura da relação de eficiência/eficácia da área de Atração e Seleção e, combinado com diversos outros relativos ao custeio, permite uma alavancagem de ações estratégicas e de robustecimento da imagem e prestígio internos.

Como é obtido

Somatório das horas despendidas pela equipe de Atração e Seleção em entrevistas, podendo ser somadas ainda as horas despendidas pelos clientes internos.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Esse indicador mostra o total de horas despendidas em entrevistas com candidatos às diversas posições na estrutura da empresa/instituição e deve ser utilizado para mostrar aos escalões de decisão o tempo investido nesse poderoso recurso de seleção de pessoas, por ser economicamente um dos mais atraentes.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Através da memória histórica cuidadosamente elaborada por um profissional da área de Atração e Seleção, no que se refere às diversas formas de alocar tempo no atendimento das exigências de resultados da área, foi possível para o respectivo gestor convencer a direção de uma empresa de médio porte a – ufa! enfim! – investir numa pequena reforma e construir uma sala para entrevistas. Até então, as entrevistas eram efetuadas em salas emprestadas, disputadas às vezes de forma agressiva. Bastou mostrar o quanto era feito de entrevistas, comparando com o que teria de ser pago para algum fornecedor externo desse serviço, tanto em horas e trabalho quanto em cifras, e a esperada aprovação foi obtida!

Horas em aplicação de testes

O que é?

Este indicador é fortemente contributivo para uma leitura da relação de eficiência/eficácia da área de Recrutamento e Seleção e, combinado com diversos outros relativos ao custeio, permite uma alavancagem de ações estratégicas e de robustecimento da imagem e prestígio internos. Considere-se como "testes" todas as ações instrumentadas de exploração de perfis de candidatos.

Como é obtido

Somatório das horas despendidas pela equipe de Recrutamento e Seleção na aplicação de testes.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Esse indicador mostra o total de horas despendidas nas ações de aplicação de testes nos candidatos às diversas posições na estrutura da empresa/instituição e deve ser utilizado para mostrar aos escalões de decisão o tempo investido nesse poderoso recurso de seleção de pessoas, alicerçado, como é sabido, em bases científicas, portanto com maior probabilidade de acerto nas escolhas indicadas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

"Demitam a psicóloga! Vamos reduzir os custos com essa história de teste pra cá, teste pra lá, porque isso é perfumaria!" Esta frase foi ouvida pela profissional da área que, após uma "choradinha básica" no banheiro, recomposta e ativa como sempre, muniu-se da sua pasta de pesquisas do seu grupo de selecionadores e mostrou o custo das seleções feitas sem o apoio de testes e o custo da aplicação dos testes, o que dava uma relação de US$ 180 de custos de reposição e correlatos para cada US$ 1,00 que seria investido num processo profissional e fundamentado em testes.

Custo hora médio do processo de dinâmicas de grupo

O que é?

É um indicador essencial para a gestão econômica da área de Recrutamento e Seleção de Pessoal, por permitir análises comparativas com informações afins, tanto interna quanto externamente, para, mais adiante, poder chegar a um dado de valor das dinâmicas de grupo como instrumento.

Como é obtido

Somatório de todos os custos diretos, de rateio e demais, quando couber, relativos à aplicação das dinâmicas de grupo em processos seletivos, dividido pelo número total de horas utilizadas nesse processo.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Sua utilidade é indiscutível no sempre importante processo de resgate e/ou desenvolvimento da imagem institucional da área de Atração e Seleção de Talentos, também no que se refere aos vetores econômico-financeiros. A relação custo/benefícios deve ser mobilizada em todas as oportunidades, quanto mais não seja para prevenir a maledicência de sempre, assim como as críticas dos desinformados sobre a moderna Gestão de Pessoas. Esse indicador não deve faltar no Relatório Mensal de Atividades.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente. Mais especificamente, recomenda-se uma planilha Excel para os registros e os devidos controles financeiros ou mesmo um software específico, que é fornecido por empresas especializadas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Terceirizar é solução, dizem os particularmente interessados e os apologistas das soluções imediatistas! Nem sempre... Foi o que mostrou, com o uso desse indicador, uma profissional muito talentosa e combativa da área de Atração e Seleção de Talentos. Comparando o custo/hora/médio das diversas dinâmicas de grupo com o custo/hora/médio das entrevistas, dos "selecionadíssimos" candidatos de algumas terceirizadas erradamente escolhidas, as quais tinham que ser feitas pela equipe da área e até clientes internos, a conclusão – óbvia! – foi a de que se deveria continuar com as dinâmicas de grupo conduzidas pela profissional.

Custo hora médio do processo de entrevistas

O que é?

É um indicador essencial para a gestão econômica da área de Atração e Seleção de Pessoal, por permitir análises comparativas com informações afins, tanto interna quanto externamente. Dentre outras decisões importantes que podem ser tomadas com base nesse indicador, as que fundamentam a racionalização no uso do tempo em entrevistas.

Como é obtido

Somatório de todos os custos diretos, de rateio e demais, quando couber, relativos à aplicação das dinâmicas de grupo em processos seletivos como um todo, dividido pelo número total de horas utilizadas nesse processo.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilidade é indiscutível no sempre importante processo de resgate e/ou desenvolvimento da imagem institucional da área de Atração e Seleção de Talentos, também no que se refere aos vetores econômico-financeiros. A relação custo/benefícios deve ser mobilizada em todas as oportunidades, quanto mais não seja para prevenir a maledicência de sempre, assim como as críticas dos desinformados sobre a moderna Gestão de Pessoas. Esse indicador não deve faltar no Relatório Mensal de Atividades.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Por meio da memória histórica cuidadosamente elaborada por um profissional da área de Atração e Seleção, no que se refere às diversas formas de alocar tempo no atendimento das exigências de resultados da área, foi possível para o respectivo gestor convencer a direção de uma empresa de médio porte a – ufa! enfim! – investir numa pequena reforma e construir uma sala para entrevistas. Até então, as entrevistas eram efetuadas em salas emprestadas, disputadas às vezes de forma agressiva. Bastou mostrar o quanto era feito de entrevistas, comparando com o que teria que ser pago para algum fornecedor externo desse serviço, tanto em horas e trabalho quanto em cifras e a esperada aprovação foi obtida!

Horas em aplicação de dinâmicas

O que é?

Este indicador é fortemente contributivo para uma leitura da relação de eficiência/eficácia da área de Recrutamento e Seleção e, combinado com diversos outros relativos ao custeio, permite uma alavancagem de ações estratégicas e de robustecimento da imagem e prestígio internos. Embora tenha a mesma natureza do indicador de aplicação de testes, este visa a individualização de análises das ações metodológico/instrumentais.

Como é obtido

Somatório das horas despendidas pela equipe de Atração e Seleção no planejamento, condução, finalização e interpretação dos resultados das dinâmicas de grupo.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Esse indicador mostra o total de horas despendidas nas ações de aplicação de dinâmicas de grupo nos candidatos às diversas posições na estrutura da empresa/instituição e deve ser utilizado para mostrar aos escalões de decisão o tempo investido nesse poderoso recurso de seleção de pessoas, alicerçado, como é sabido, em bases de estudos e resultados, portanto com maior probabilidade de acerto nas escolhas indicadas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Através da aplicação desse indicador, uma unidade de Gestão de Pessoas conseguiu manter em seu quadro a profissional especializada que recebia um salário mais alto (merecido e não poderia ser menos!), por ocasião de mais uma daquelas crises envolvendo reestruturações e enxugamentos de quadros. Designando-a apenas para a condução técnica dos processos seletivos, o que significava 80% do tempo em ações de execução das dinâmicas de grupo, a profissional conseguiu reduzir em mais de 60% o tempo médio para contratação de pessoal.

Custo médio de recrutamento por nível funcional

O que é?

É um indicador essencial para a gestão econômica da área de Atração e Seleção de Pessoal, por permitir análises comparativas com informações afins, tanto interna quanto externamente.

Como é obtido

Somatório de todos os custos diretos, de rateio e demais, quando couber, relativos aos processos seletivos no mês na sua fase de atração de candidaturas, dividido pelo número de posições fechadas no período.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilidade é indiscutível no sempre importante processo de regate e/ou desenvolvimento da imagem institucional da área de Atração e Seleção de Talentos, também no que se refere aos vetores econômico-financeiros. A relação custo/benefícios deve ser mobilizada em todas as oportunidades, quanto mais não seja para prevenir a maledicência de sempre, assim como as críticas dos desinformados sobre a moderna Gestão de Pessoas. Esse indicador não deve faltar no Relatório Mensal de Atividades.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito dos números financeiros relativos ao processo de Atração e Seleção nas empresas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma unidade de Gestão de Pessoas efetuou um estudo de todos os custos por área de atuação (extratos organizacionais ou níveis funcionais), chegando a um custo médio que, comparado com os de empresas congêneres e os que seriam praticados por fornecedores externos, mostrou a economia nos serviços internos: 20% menor que o custo médio das empresas do segmento e 40% menor que o de fornecedores externos.

Custo hora média do processo de testagem

O que é?

É um indicador essencial para a gestão econômica da área de Recrutamento e Seleção de Pessoal, por permitir análises comparativas com informações afins, tanto interna quanto externamente. Este indicador é essencial para as análises de custo/benefício da aplicação dos diversos tipos de testes, desde os mais simples, até os de natureza complexa.

Como é obtido

Somatório de todos os custos diretos, de rateio e demais, quando couber, relativos à aplicação dos diversos tipos de testes em processos seletivos, dividido pelo número total de horas utilizadas nesse processo.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilidade é indiscutível no sempre importante processo de regate e/ou desenvolvimento da imagem institucional da área de Atração e Seleção de Talentos, também no que se refere aos vetores econômico-financeiros. A relação custo/benefícios deve ser mobilizada em todas as oportunidades, quanto mais não seja para prevenir a maledicência de sempre, assim como as críticas dos desinformados sobre a moderna Gestão de Pessoas. Esse indicador não deve faltar no Relatório Mensal de Atividades.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito dos números financeiros relativos ao processo de Atração e Seleção nas empresas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Uma unidade de Gestão de Pessoas efetuou um estudo de todos os custos com a aplicação interna dos diversos testes projetivos de personalidade e outros por área de atuação (extratos organizacionais ou níveis funcionais), chegando a um custo médio que, comparado com os de empresas congêneres e os que seriam praticados por fornecedores externos, mostrou a economia nos serviços internos: 40% menor que o de fornecedores externos.

Tempo médio de fechamento de requisição

O que é?

Indicador precioso da eficiência/eficácia da operação de Atração e Seleção. Evidentemente, quanto menor, melhor.

Como é obtido

Divisão das horas totais despendidas em processos seletivos no período ou considerar as horas de trabalho totais da área pelo número de posições trabalhadas e concluídas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador é um dos principais na leitura dos serviços da área de Atração e Seleção. Sabe-se que o hiato de tempo entre a saída de uma pessoa de um cargo ou função e sua substituição deve ser o menor possível, por causa dos enormes custos diretos e indiretos que crescem na proporção do tempo de vacância. Utilizar esse indicador, incluindo-o com destaque no Relatório Mensal de Atividades, é uma medida inteligente e que jamais pode ser negligenciada por seus responsáveis.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Muita coisa mudou em certa empresa de construção civil em grandes obras de infra-estrutura, quando sua área de Atração e Seleção de Talentos mostrou que o tempo médio de fechamento das requisições era ampliado em mais de 200% quando o requisitante não estava envolvido na qualidade desse processo, demorando a decidir-se, não fornecendo agenda para as entrevistas etc. Para mudar o cenário, bastou que a área de Atração e Seleção trabalhasse com dados consistentes e provasse que sua eficácia era comprometida por variáveis não controláveis por ela. Mudadas as variáveis, mudou, também, o padrão de qualidade e eficácia dos serviços da área.

Índice de retrabalho

O que é?

Indicador precioso da eficiência/eficácia da operação de Recrutamento e Seleção. Evidentemente, quanto mais próximo de zero, melhor.

Como é obtido

Somatório de horas de trabalho despendidas em repetição de processos seletivos, independendo dos seus causadores, dividido pelo total de horas de trabalho da área no período.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Sua utilidade é indiscutível no sempre importante processo de regate e/ou desenvolvimento da imagem institucional da Área de Atração e Seleção de Talentos, também no que se refere aos vetores econômico-financeiros. A relação custo/benefícios deve ser mobilizada em todas as oportunidades, quanto mais não seja para prevenir a maledicência de sempre, assim como as críticas dos desinformados sobre a moderna Gestão de Pessoas. E, como não há dúvidas a respeito dos sempre pesados custos do retrabalho, seja em que área for, combatê-los é uma necessidade absoluta. Esse indicador não deve faltar no Relatório Mensal de Atividades.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Na mesma empresa citada no indicador anterior, as mudanças começaram também porque a área de Atração e Seleção soube, inteligentemente, rastrear os custos provocados pelo retrabalho resultante de falhas no processo seletivo e o quanto repercutia financeiramente na empresa. Estes custos, segundo o que ficou comprovado, eram provocados pela imperícia, o descaso e a negligência com que muitos gestores tratavam das questões ligadas ao provimento de vagas em aberto.

Índice de aproveitamento de candidaturas internas

O que é?

Indicador do quanto vem sendo aproveitado da chamada "prata da casa", o que reflete a saúde da política de Gestão de Pessoas da empresa.

Como é obtido

Valor percentual das posições preenchidas por candidatos internos sobre o total de posições disponibilizadas no período.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Esse indicador é vital. Quando se trata de valorizar os colaboradores do quadro efetivo da empresa, tudo o que for feito ainda será pouco. A chamada "prata da casa" tem muito valor e este deve ser o tempo todo focado e destacado pela Gestão de Pessoas. É um indicador que deve ser incluído no Relatório Mensal de Atividades, além de ser divulgado em todos os quadros de avisos e demais meios internos de comunicação.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Examinando o perfil das empresas que vêm sendo incluídas no ranking das melhores empresas para se trabalhar, não é difícil notar que um dos seus processos estratégicos de Gestão de Pessoas é, exatamente, a sua política de aproveitamento prioritário das candidaturas internas em todas as situações de preenchimento de vagas em aberto.

Índice de satisfação do cliente interno

O que é?

Indicador dos mais valiosos na atualidade, porquanto permite que seja aferida a qualidade dos serviços da área de Atração e Seleção de Talentos sob o ponto de vista do cliente interno (o requisitante, em outras palavras).

Como é obtido

Aplica-se um questionário objetivo com questões de múltipla escolha, imediatamente após o encerramento de cada requisição de pessoal fechada e, no final de um mês, por exemplo, é feito o tratamento estatístico dos dados apurados.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Cliente satisfeito, contrato renovado, esse é mote do momento! Para a área de Educação Empresarial há dois clientes de quem é essencial saber a quantas anda a satisfação com os serviços: a própria empresa (quem paga a conta!) e o gestor (o que contrata, digamos assim, os serviços). Quando se sabe o nível de (in)satisfação desses clientes, certamente uma ação forte deve ser tomada e, no caso da Atração e Seleção, é essencial que a ação seja rápida para valer, porque a perda de clientes pode acarretar conseqüências desastrosas.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Combinando três variáveis de uma pesquisa, a área corporativa de Atração e Seleção de um grande grupo de empresas concluiu que não era das melhores a imagem dos seus serviços junto aos pesquisados. As variáveis foram: velocidade de resposta, interpretação dos diversos testes aplicados e suporte na integração dos novos contratados. Em seguida, várias providências foram tomadas de forma ágil e, não demorou muito, houve uma reversão dos resultados numa segunda pesquisa.

Índice de horas/integração de novos colaboradores

O que é?

Fornece, percentualmente, o referencial de volume de trabalho da equipe no processo específico de ambientação/integração de novos colaboradores, informação muito útil para todas as organizações, especialmente as que têm uma rotatividade grande.

Como é obtido

É obtido por meio da extração percentual do total de horas de trabalho na atividade a ser feita do volume total de horas trabalhadas do período em consideração.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Incorporando o indicador no Relatório Mensal de Atividades da área, sempre será possível criar uma base histórica para dar fundamento a algum pleito de modificação operacional junto à direção da empresa/instituição, na medida que as atividades de ambientação de novos colaboradores ainda não é entendida em toda a sua extensão e importância.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Identificado o nível de 20% do tempo total de um técnico sênior da Gestão de Pessoas, alocado para a condução do processo de integração dos novos colaboradores, concluiu-se que este trabalho poderia ser feito por um dos membros da equipe de Comunicação Interna, que aceitou de bom grado a nova missão. Todos ganharam com essa pequena transformação: o técnico da Gestão de Pessoas passou a dispor de mais tempo para atividades mais complexas e a área de Comunicação Interna sentiu-se mais presente e vista no cenário interno.

Índice de horas/entrevistas de desligamento

O que é?

Fornece, percentualmente, o referencial de volume de trabalho da equipe no processo específico de ambientação/integração de novos colaboradores, informação muito útil para todas as organizações, especialmente as que têm uma rotatividade grande e que optam por monitorar as diversas informações sobre a opinião do colaborador desligado dos quadros.

Como é obtido

É obtido por via da extração percentual do total de horas de trabalho na condução, interpretação e diagnose das entrevistas de desligamento, a ser feita do volume total de horas trabalhadas do período em consideração.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Incorporando o indicador no Relatório Mensal de Atividades da área sempre será possível criar uma base histórica para dar fundamento à manutenção da prática das entrevistas de desligamento.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Diante do questionamento feito por membros da direção de uma empresa familiar a respeito da "perda de tempo com um fato consumado", a Gestão de Pessoas reuniu elementos da memória recente da empresa, os quais mostravam ações corretivas e preventivas, que foram iniciadas depois das informações obtidas por ocasião das entrevistas de desligamento. Na apresentação desses elementos, o dispêndio de horas de trabalho nas entrevistas de desligamento mostrou-se um poderoso recurso de prevenção de maiores perdas no futuro.

Índice do tempo médio de triagem

O que é?

Fornece, percentualmente, o referencial de volume de trabalho da equipe no processo específico de ambientação/integração de novos colaboradores, informação muito útil para todas as organizações, especialmente as que têm uma rotatividade grande e que optam por monitorar as diversas informações sobre a opinião do colaborador desligado dos quadros.

Como é obtido

É obtido por via da extração percentual do total de horas de trabalho nas operações de triagem de currículos, fichas de pedidos de empregos e demais documentos, a ser feita do volume total de horas trabalhadas do período em consideração.

Como potencializar os resultados da leitura/interpretação desse indicador

Incorporando o indicador no Relatório Mensal de Atividades da área, sempre será possível criar uma base histórica para dar fundamento às decisões gerenciais e técnicas a respeito do funcionamento da Atração e Seleção.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Avaliados os tempos e os custos de dois técnicos seniores da Gestão de Pessoas, concluiu-se ser largamente vantajosa a contratação de um estagiário de Psicologia Organizacional para conduzir esse serviço importante, porém caro demais de ser feito por profissionais que, de resto, sempre têm ações de maior complexidade demandando maiores atenções.

Índice de reprovação durante a experiência

O que é?

Fornece um dado significativo a respeito de alguma não-conformidade do processo seletivo, tendo em vista uma ação corretiva.

Como é obtido

É obtido via monitoração de todos os processos seletivos até o término formal do período de experiência dos novos colaboradores e a transformação dos dados obtidos em números percentuais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Incorporando o indicador no Relatório Mensal de Atividades da área, sempre será possível criar uma base histórica para dar fundamento às decisões gerenciais e técnicas a respeito do funcionamento da Atração e Seleção, com destaque para o fato de que quanto mais próximo de zero for esse índice, mais qualitativa pode ser considerada a contribuição da área para os negócios da empresa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Praticamente nenhuma, na medida em que se possa dispor de registros adequados e atualizados a respeito de como, quanto e onde se dá o dispêndio de tempo, o que uma agenda das tradicionais ou o Outlook podem resolver plenamente.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Comparando seus resultados em 12 meses de registros sistemáticos, que apontaram um nível geral de 3%, a unidade de Atração e Seleção de uma empresa do ramo de confecções industriais especializadas, com a média do mercado regional (entre 9% e 11%), mostrou, com clareza, que não havia como duvidar da sua competência e efetividade.

INDICADORES DE ANÁLISE FINANCEIRA APLICÁVEIS À GESTÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Anualização dos efeitos das carências identificadas

O que é?

Projeta, em um ano, os efeitos das carências, na hipótese de nada ser feito para as correções. É um índice projetivo e que fortalece a venda de um projeto de treinamento, na medida em que se torna mais visível o ônus da carência.

Como é obtido

Indicador obtido vezes 12

Índice de custo per capita

O que é?

Indica o custo por treinando de um evento de treinamento (custo direto, não inclui encargos sociais). Sua utilização é ideal nas situações de "venda" de um projeto de treinamento, na medida em que atenua o impacto inicial do desembolso.

Como é obtido

$$\frac{\text{Custo total do evento}}{\text{Número de treinandos}}$$

Retorno do Investimento

O que é?

Indicador clássico da gestão de T&D, fornece em dados percentuais o índice de retorno de um evento de treinamento.

Como é obtido

Este indicador é obtido mediante a aplicação da seguinte fórmula clássica:

$$\frac{\text{Valor final dos resultados obtidos X 100}}{\text{Custos totais do evento}}$$

Diluição do investimento via multiplicação interna

O que é?

Indicador que mostra a diluição dos investimentos da aquisição ou produção de um dado programa de treinamento, conforme o número de pessoas atendidas via multiplicação interna.

Como é obtido

Este indicador é montado dividindo-se os custos totais da aquisição ou produção do programa de treinamento pelo número de pessoas treinadas por meio do processo de multiplicação interna.

Valor agregado ao capital intelectual 122

O que é?

Indicador cuja importância vem crescendo muito e que fornece uma leitura do quanto a empresa teve agregado ao seu capital intelectual.

Como é obtido

Este indicador é obtido por meio do cálculo do valor superior de mercado do salário dos cargos em referência no programa de treinamento e sua comparação com os salários praticados internamente.

Percentual de investimento entre alternativas de solução

O que é?

Indica a diferença entre a solução interna versus a contratação de fontes externas e deve ser usado para sustentar os argumentos de defesa de um projeto de treinamento nas situações em que prevalecem os números do desembolso e não o valor técnico da solução.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor menor}}{\text{Valor maior}}$$

Rateio de resultados per capita

O que é?

Indica a diluição do resultado final obtido pelo número de treinandos do evento. Mesmo que os resultados do treinamento não tenham sido obtidos via aplicação dos conteúdos por todos os seus treinandos, este rateio mostra o quanto o grupo de treinandos agregou valor à empresa.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor total dos resultados}}{\text{Número de treinandos}}$$

Indicador de custo da tendência da não-conformidade

O que é?

Indicador que mostra a perda ou o prejuízo causado por uma não-conformidade, uma necessidade de treinamento provada em números, num espaço referencial de um ano, caso nada seja feito no sentido da minimização ou mesmo da completa erradicação.

Como é obtido

Este indicador é obtido multiplicando-se o número final da não-conformidade ou da carência de treinamento por 12.

Resultados comparados com o custo total de T&D

O que é?

Indica, percentualmente, a comparação do resultado de um dado evento de treinamento em relação ao custo total da unidade de T&D. Não raras vezes, poderá mostrar que com apenas um evento de T&D parte, grande parte ou o total do custo da área foi amortizado.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor total dos resultados obtidos}}{\text{Custo total da área de T\&D}}$$

INDICADOR 127

Percentual de investimento sobre a folha de pagamento

O que é?

Indica, percentualmente, a relação entre o investimento efetuado ou projetado em ações de treinamento e ao montante da folha de pagamento de uma organização. Pode ser apurado com ou sem os encargos sociais.

Como é obtido

$$\frac{\text{Investimento projetado ou efetuado}}{\text{Valor total da folha incluindo encargos}}$$

Percentual de investimento sobre lucro líquido

O que é?

Indica, percentualmente, a relação entre o investimento projetado ou efetuado em ações de treinamento e o lucro líquido da empresa (lucro bruto, menos impostos).

Como é obtido

$$\frac{\text{Investimento projetado ou efetuado}}{\text{Lucro líquido}}$$

INDICADOR 129

Percentual de investimento sobre arrecadação

O que é?

Indica, percentualmente, a relação entre o investimento projetado ou efetuado em ações de treinamento e a arrecadação de entidades públicas e privadas.

Como é obtido

$$\frac{\text{Investimento projetado ou efetuado}}{\text{Arrecadação total}}$$

Custo comparado de evento com custo médio de outras empresas

O que é?

Indica a eficácia alcançada pela Gestão. Deve ser obtido o custo de evento de treinamento de natureza igual ou semelhante, pelo menos em cinco fontes diferentes e delas ser extraída a média, de modo que esta seja um dos indicadores do cálculo.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor maior}}{\text{Valor menor}}$$

INDICADOR 131

Custo/homem/hora/treinamento comparado com média de mercado

O que é?

Indica o quanto a empresa está situada em termos de custeio de eventos de natureza igual ou semelhante e, assim, a eficácia da gestão (ações de treinamento semelhantes, com custo menor).

Como é obtido

Indicador da empresa comparado com os obtidos em cinco fontes congêneres.

Indicador de investimentos efetuados por extrato organizacional

O que é?

Indicador que expressa, em cifras, os investimentos totais efetuados em cada extrato organizacional.

Como é obtido

Este indicador é obtido levantando-se os valores dos investimentos totais no período considerado em cada extrato organizacional e, em seguida, através do seu tratamento e apresentação em formas de percentuais e seus respectivos gráficos.

133 Percentual de evento sobre orçamento

O que é?

Indica o desembolso sobre um dado evento de T&D em comparação com o orçamento total de investimentos da área.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor total do desembolso}}{\text{Valor total do orçamento}}$$

Investimento médio por pessoa treinada

O que é?

Indica o valor médio dos investimentos efetuados em T&D por pessoa, considerando o universo total das pessoas treinadas.

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor total dos investimentos efetuados}}{\text{Número de pessoas treinadas}}$$

INDICADOR 135

Investimento médio por pessoa treinada no universo total do quadro

O que é?

Indica o valor médio dos investimentos efetuados em T&D por colaborador, considerando o quadro total da empresa (excluídos pessoal terceirizado e demais).

Como é obtido

$$\frac{\text{Valor total dos investimentos efetuados}}{\text{Número do quadro de colaboradores}}$$

Rateio de custo total de T&D por extrato organizacional

O que é?

Indica a distribuição dos custos totais da área de T&D (fixos e mais os investimentos efetuados), por extrato organizacional e permite uma leitura panorâmica de focos das ações de T&D.

Como é obtido

$$\frac{\text{Número total dos custos e investimentos}}{\text{Homens/hora/treinamento/total/extrato}}$$

INDICADOR 137

Rateio do orçamento projetado de T&D por extrato organizacional

O que é?

Indica a distribuição do orçamento projetado para o período seguinte por extrato organizacional.

Como é obtido

$$\frac{\text{Total do orçamento projetado}}{\text{Valor do orçamento projetado por extrato}}$$

Maior investimento por extrato organizacional

O que é?

Indica a concentração maior de investimentos num dado extrato organizacional e serve para ilustrar o foco da empresa.

Como é obtido

Destaque do obtido no indicador de Rateio do Orçamento Projetado de T&D por Extrato Organizacional

Menor investimento por extrato organizacional

O que é?

Indica a menor concentração de investimentos num dado extrato organizacional.

Como é obtido

Destaque do obtido no indicador de Rateio do Orçamento Projetado de T&D por Extrato Organizacional

Investimento sobre orçamento

O que é?

Indica o percentual do investimento de uma ação de treinamento comparado com o orçamento total.

Como é obtido

$$\frac{\text{Investimento do evento}}{\text{Orçamento de T\&D}}$$

Percentual de retorno sobre indicador da carência

O que é?

Indica o número final, em termos percentuais, do retorno do investimento em comparação com o número indicador da carência que levou à execução de um dado projeto de treinamento.

Como é obtido

$$\frac{\text{Número maior}}{\text{Número menor}}$$

INDICADORES DOS PROGRAMAS DE NATUREZA SOCIAL

Indicador da Concretização de Planos de Saneamento Financeiro

O que é?

Fornece ao Gestor de Pessoas um importante elemento de sustentação às ações estratégicas, dentre elas a de evitar os sempre desconfortáveis pedidos de adiantamento salarial para a liquidação de débitos, quando estes adiantamentos não são parte natural da política da empresa.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do monitoramento do andamento dos programas deflagrados e a obtenção dos seus números finais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ampla divulgação desse indicador favorece a compreensão dos objetivos e benefícios de um programa dessa natureza e tende a ser forte elemento de atração para novas inscrições. Os benefícios para a empresa são muitos, dentre os quais se destaca a oportunidade de prevenir a ocorrência de zonas de atritos com seus colaboradores, ao ensejo de uma negativa a pedidos de adiantamentos de salários. Ao cabo de tudo, a empresa é que aparece como vilã da história ("Uma empresa tão rica se negando a fazer um adiantamentozinho de salário a um funcionário necessitado é demais, não é?).

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nada impede a sua operacionalização. Nenhum impedimento, seja administrativo, técnico ou ético é conhecido e com força suficiente para impedir a obtenção e uso correto dos dados indicadores.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Esse indicador, numa empresa de construção civil de empreendimentos industriais, conseguiu mostrar o quanto foi possível reduzir, na faixa de 40%, o ausentismo dos seus colaboradores no dia seguinte ao do pagamento dos salários, porque o programa ajudou no saneamento financeiro e a conseqüente diminuição de horas de trabalho perdidas (e atrasos nos cronogramas), em face dos funcionários necessitarem correr de um banco para outro, no esforço de administração dos muitos débitos.

Indicador da Prática Regular de Atividade Física

O que é?

Possibilita uma leitura precisa do crescimento da adesão de colaboradores aos princípios da Qualidade de Vida e seus efeitos no moral interno, no clima relacional e na concentração de energias na busca de resultados. Desde que se tenha feito alguma atividade de sensibilização/educação para a prática regular de atividades físicas, nada mais justo que os dados resultantes sejam lidos como reflexos positivos.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento dos registros sobre a administração de convênios com empresas especializadas em condicionamento físico e/ou por pesquisa junto aos colaboradores.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Quanto mais divulgação interna houver junto não só a Direção da empresa, mas toda a comunidade interna, mais desdobramentos positivos podem ser contemplados. Por outro lado, recomenda-se a divulgação desses dados atrelados a reportagens sobre vida e saúde, beleza e estética, ganhos de produtividade pessoal e profissional por via da melhor forma física, aumento da perspectiva de vida, redução de problemas nos sistemas cardiovascular, respiratório, muscular, ósseo e demais, por conta do desenvolvimento sustentado da capacidade física.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade conhecida.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Um banco de negócios com 300 colaboradores, após a implementação monitorada de um programa de saúde física, identificou uma redução em 1,8% no consumo de energia elétrica do seu prédio matriz, exatamente porque a maioria dos seus profissionais aderentes ao programa era, coincidentemente, os que estendiam a jornada de trabalho até 20:30 horas, para fugir dos congestionamentos e do trânsito difícil do horário em São Paulo, capital. Como passaram a ter a oportunidade de três vezes por semana virem a cuidar da forma física, nesses dias as luzes de andares inteiro eram desligadas com duas de antecipação em relação ao costumeiro. Em dinheiro, descontados os investimentos assumidos pela empresa da contratação da academia de ginástica, o ganho do Banco chegou a US$30 mil no ano (2005).

Indicador de Metas Atingidas de Re-educação Alimentar e Redução de Peso

O que é?

Esse indicador segue a mesma linha de raciocínio do Indicador de Prática Regular de Atividade Física, porque quase sempre é parte de uma estratégia ampla, porém, quando o programa de Re-educação Alimentar está correndo em raia própria, seu perfil deve ser acompanhado e sobre ele muitas decisões importantes podem ser tomadas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento e levantamento dos dados e números do desdobramento do programa. Normalmente, estes dados estão disponíveis nas planilhas de monitoramento sob a administração da Gestão de Pessoas.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Apostando, inteligentemente, na vaidade humana, pode-se ter ganhos extraordinários de qualidade de vida e de minimização dos riscos de acidentes cardiovasculares, com as tenebrosas conseqüências emocionais para as pessoas na empresa, quando da sua ocorrência. Além disso, há os ganhos de produtividade, naturalmente esperados de pessoas sadias, que podem melhor explorar as suas energias no rumo da construção de suas carreiras, com o reflexo que se pode esperar no perfil de resultados da empresa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Sabe-se, por via dos depoimentos e trocas de experiências em eventos ligados à Gestão de Pessoas, que a empresa ganha muito em termos do robustecimento da lealdade e do compromissamento para valer dos seus colaboradores que foram beneficiados por esse programa.

Indicador de Metas de Redução do Estresse Atingidas

O que é?

Este indicador, em paralelo ao de Redução de Uso de Medicação Psíquica, é um dos mais importantes na estratégia de melhoria da Qualidade de Vida e reflete poderosamente a vitalidade da estratégia de Gestão de Pessoas.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento dos registros da área de Saúde e Medicina Ocupacional, resguardados, naturalmente, os rigores éticos envolvidos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Uma estratégia de Endomarketing bem urdida e conduzida, pode favorecer não só a continuidade como a ampliação desse programa, multiplicando seus efeitos e alcance, atraindo a atenção das pessoas, normalmente estressadas e que passam a conscientizar-se dos enormes riscos que estão correndo.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A confidencialidade desse indicador é um fator fortemente restritivo. De maneira geral sua construção e uso são restritas a poucas pessoas na empresa, normalmente os profissionais em nível sênior da Gestão de Pessoas, a área médica e a Direção.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Empresa no ramo da Tecnologia da Informação ajudou muito seus colaboradores-chave com base na implantação de um vigoroso programa de Qualidade de Vida, o qual combinava a prática regular de exercícios físicos, com re-educação alimentar e terapias de suporte, individuais e em grupos, o que lhe possibilitou reduzir os atrasos no cumprimento dos cronogramas de instalação de redes de informação. Num dos casos, a não-contratação de profissionais temporários para cobrir as diversas lacunas da equipe e conseguir cumprir o cronograma em cliente de alto risco, levou a uma economia que cobriu todos os custos do programa, com boa margem de "sobras".

Indicador de Redução do Uso de Medicação Psíquica

O que é?

Esse indicador cresce muito de importância, na medida em que são identificados os efeitos colaterais da prática prolongada do uso dessa medicação, aliados aos enormes custos financeiros para as famílias, empresas e sociedade. Na verdade é do tipo do indicador "menos é mais".

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do acompanhamento dos registros da área de Saúde e Medicina Ocupacional, resguardados, naturalmente, os rigores éticos envolvidos.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Devem ser usados para dar sustentação argumental para a continuidade do programa e envolvimento de mais e mais pessoas do quadro, na medida do quanto se saiba a respeito do uso de medicamentos da linha, sejam por via de procedimentos médicos, seja por uso inadequado.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

A delicada natureza confidencial dos dados e pessoas envolvidos deve ser atentamente resguardada e o quadro dessas informações se restringe à área médica e os cargos superiores da Gestão de Pessoas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Empresa do ramo de hotelaria e turismo precisando "bancar" a aquisição dessa cara medicação, optando pela alternativa terapêutica conseguiu, em três anos de trabalho regular, reduzir em 60% o consumo (e os custos) de medicação psíquica, além de contribuir muito para o bem-estar emocional das pessoas, enfim livres da dependência.

Indicador de Redução de Alcoolistas 147

O que é?

Desde sempre, pode-se dizer de maneira livre, que o ataque frontal ao problema do alcoolismo deve ser constante e monitorado com todo cuidado. A empresa realmente "cidadã", precisa acompanhar de perto esse problema e ser informada, tempestivamente, da ocorrência do problema e das suas tendências: aumento, diminuição ou estabilização.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via da monitoria de programas internos e/ou administrados por terceiros, como entidades, ONG's, clínicas, Estado, etc., de modo a que o número de aderentes, de freqüência, de resultados, de reincidência ou não sejam bases para a gestão administrativa e técnica do programa.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ampla divulgação interna, conduzida por um projeto assinado por especialista em Comunicações Internas (nunca menos que esse patamar), pode ajudar a consolidar o programa e atrair as pessoas que dele estejam precisando, sabendo disso ou não.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Os tabus, os preconceitos e a desinformação ainda são obstáculos sérios, embora venham sendo sistematicamente vencidos pela saudável obstinação de entidades, autoridades e

empresas no combate a essa triste doença. Muitas pessoas deverão esconder a sua condição de alcoolistas, mesmo que em tratamento médico, por medo da execração e eventual perda de emprego. O Gestor de Pessoas precisa usar toda a sua perícia e credibilidade para vencer estes obstáculos e melhor aproveitar os animadores potenciais desse trabalho.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Não faltam exemplos. A mídia, toda ela, sempre divulga esplêndidos resultados, mas o autor se permite sugerir que o(a) leitor(a) entreviste uma pessoa que tenha banido esse vício da sua vida e lhe será possível entender que,se esse indicador tiver apontado apenas um caso de sucesso, já terá sido uma grande conquista.

Indicador de Adesão a Programas de Suporte Terapêutico Individual ou Grupal

O que é?

Esse indicador se refere a uma revolução ou melhor, a uma fantástica evolução na História da Gestão de Pessoas, porquanto se refere a trazer a Psicologia Clínica onde ela mais se mostra necessária hoje em dia: no quase absurdo mundo corporativo. As pessoas, nele, estão precisando, como nunca, de blindagem emocional e, quanto maior for esse indicador maior será a robustez da estratégia de Gestão de Pessoa e, na mesma proporção, a geração e manutenção de um clima sadio.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via da monitoria do processo, mediante a qual os números relativos a adesão, permanência, desistência, retomada de processo, evolução para novos patamares, finalização e outros números atrelados aos citados, serão uma formidável base as decisões gerenciais.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

Ampla divulgação interna, conduzida por um projeto assinado por especialista em Comunicações Internas (nunca menos que esse patamar), pode ajudar a consolidar o programa e atrair as pessoas que dele possam beneficiar-se quanto à sua à sua saúde emocional, algo tão frágil nos dias de incerteza dos últimos 40 ou 50 anos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Os tabus, os preconceitos e a desinformação ainda são obstáculos sérios, embora venham sendo sistematicamente vencidos pela gestão realmente estratégica de Pessoas nas empresas evoluídas, menos discursivas e mais atuantes na perseguição dos ideais de excelência no seu ambiente humano. Muitas pessoas deverão esconder a sua necessidade de suporte terapêutico e isso deve ser entendido como natural e tratado com muito respeito e zelo profissional. O Gestor de Pessoas precisa usar toda a sua perícia e credibilidade para vencer estes obstáculos e, assim, intensificar a adesão das pessoas.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Como ainda é muito recente essa prática, o "case" ainda está sendo montado.

Indicador do Número de Portadores de Necessidades Especiais Integrados ao Posto de Trabalho

O que é?

Na história recente da Gestão de Pessoas a inclusão de pessoas com necessidades especiais é um desafio enorme, a par de submeter-se a uma justa e rigorosa legislação. A Direção da empresa precisa saber exatamente quantas pessoas foram integradas, pelas ações de Treinamento e Desenvolvimento, de modo a que mais atentamente aquilate a importância do programa e da área que o administra.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via do mero levantamento dos casos que se enquadram nessa dimensão.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação desse indicador reforça a imagem institucional interna e externa da empresa, com desdobramentos muito favoráveis em todos os sentidos.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Nenhuma dificuldade que justifique alguma preocupação.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Podem ser contados às centenas nos Balanços Contábeis das grandes corporações as alusões à admissão e integração de pessoas com necessidades especiais, assim como nos seus catálogos institucionais.

Indicador de Menores Assistidos em Programas Especiais no Âmbito da Cidadania

O que é?

Como cada vez mais as empresas se engajam em projetos e programas de inclusão social, o destaque dos números indicativos é da maior importância.

Como é obtido

Esse indicador é obtido por via de levantamento dos números absolutos, nos registros administrativos do programa.

Como potencializar os resultados da leitura/ interpretação desse indicador

A divulgação desse indicador reforça a imagem institucional interna e externa da empresa, com desdobramentos muito favoráveis em todos os sentidos, principalmente no meio ambiente social mais próximo da empresa.

Dificuldades naturais a serem contornadas para operacionalizar esse indicador

Não há dificuldades maiores para a operacionalizar esse indicador.

Um exemplo de aplicação prática desse indicador

Podem ser contados às centenas nos Balanços Contábeis das grandes corporações as alusões à admissão e integração de pessoas com necessidades especiais, assim como nos seus catálogos institucionais (como ocorre em relação ao Indicador sobre Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais).