

Indicadores e metricas na gestao de RH

Novembro de 2015

Sejam bem-vindos!

Sobre a PwC

People & Organization Consulting

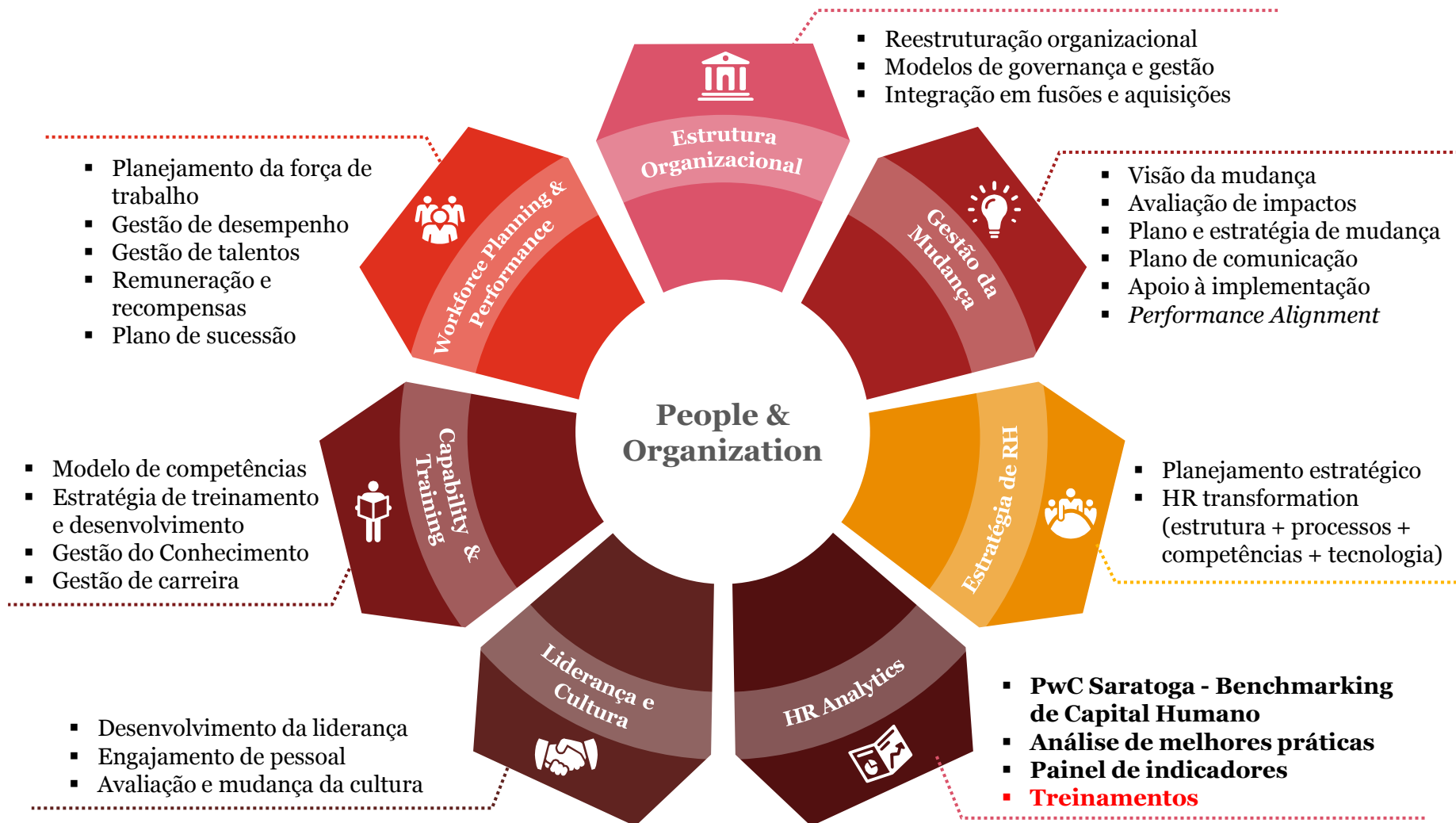
Soluções inovadoras para negócios em constante transformação

A PwC possui aproximadamente 10 mil profissionais especialistas em Pessoas e Organização presente em mais de 100 países, auxiliando nossos clientes a aprimorar seus negócios por meio de seu capital humano.

*No Brasil, contamos com
+ **45 profissionais**, com
escritório nas cidades de
**São Paulo, Rio de
Janeiro, Brasília e
Belo Horizonte.***



Como podemos ajudar?



Benchmarking de capital humano 2015

Demografia ano base 2014



120 EMPRESAS

11 SEGMENTOS DE INDÚSTRIA

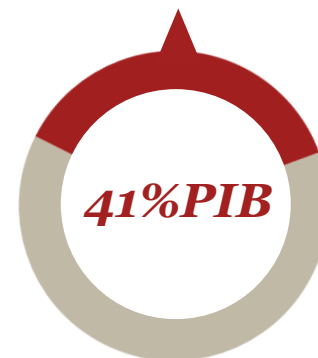
2.002.580 EMPREGADOS

25.293 EMPREGADOS EM RH

FATURAMENTO BRUTO

R\$ 2,3 trilhões

US\$ 969 bilhões



Treinamentos

<http://www.pwc.com.br/pt/eventos-pwc/treinamento-saratoga.html>

Treinamentos Saratoga 2015

HR Analytics

Retorno do Investimento em
T&D

ROI de Capital Humano

Workforce Planning

Change Management

Proposta de Valor para o
Empregado (PVE) e People
Analytics

Formação de Líderes em RH

Remuneração Executiva e
Geração de Valor

Instrutores

Treinamentos Saratoga 2015



Treinamentos	Rio de Janeiro	São Paulo	Brasília
HR Analytics	maio		junho
ROI de T&D	setembro	março	
ROI de Capital Humano	julho		
Workforce Planning	junho	setembro	março
Proposta de Valor para o Empregado (PVE) e People Analytics		abril	
Leadership		junho	agosto
Remuneração Executiva e Geração de Valor		março	
Mudanças Organizacionais e Resultados Empresariais	março	abril	A definir

Nossos objetivos

01

Porque falar na efetividade do RH por meio de métricas e indicadores?

02

Usando indicadores de desempenho.

03

Fatores críticos para o sucesso.

04

O uso do People Analytics no Brasil.

05

Case Sulamérica

Métricas e indicadores em RH

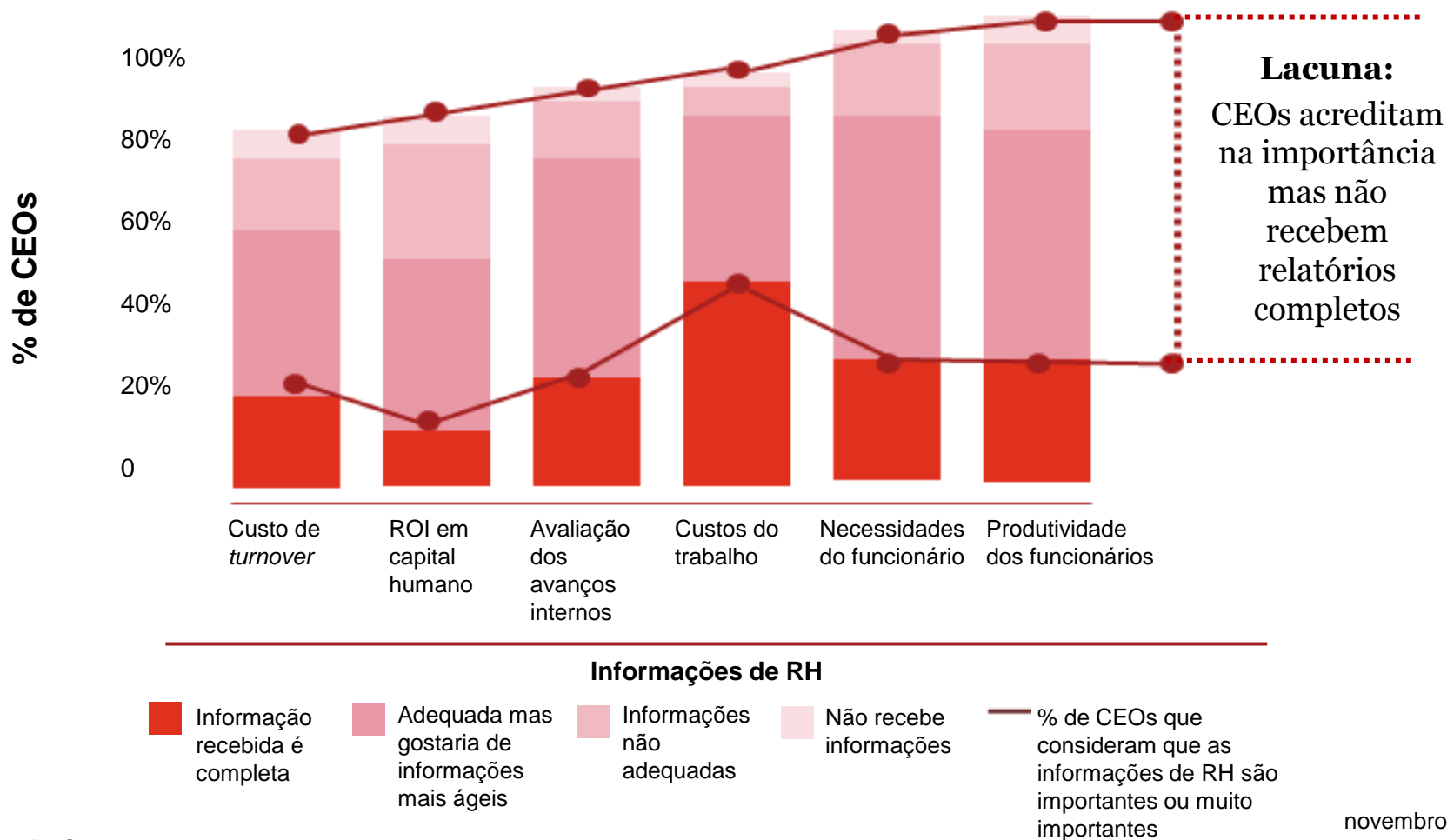
Por que o tema é tão relevante?

A gestão de pessoas continua no topo das preocupações do CEOs, sendo foco de grandes mudanças

P: Até que ponto você está fazendo mudanças, se está, em que áreas?



Ter indicadores consistentes para gestão do capital humano e conhecer o posicionamento da empresa no mercado também é uma prioridade para os CEOs



Que RH queremos ser?

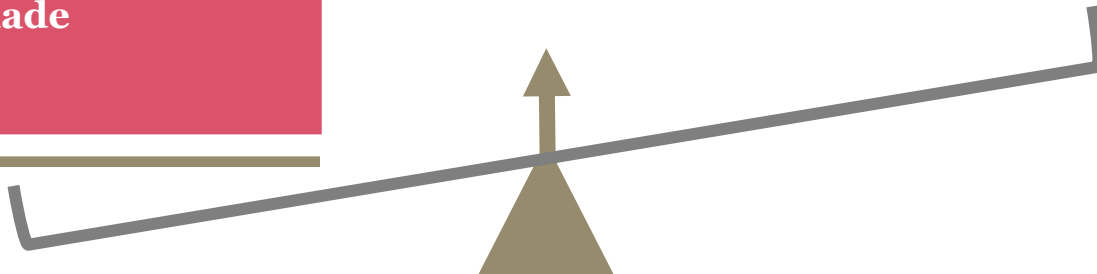
Precisamos equilibrar a operação e a estratégia



Apenas 31%* dos RHs considera ter atuação estratégica

- Operacional
- Qualitativo/ Subjetivo
- Normatizador
- Focado no Curto Prazo
- Administrativo
- Voltado à função
- Foco interno
- Reativo
- Foco na atividade

- Estratégico
- Quantitativo
- Parcerio
- Focado no Longo Prazo
- Consultivo
- Voltado ao negócio
- Foco externo (orientado p/ cliente)
- Preventivo
- Foco na solução



Fonte: Baseado no modelo de Dave Ulrich

*Fonte: Pesquisa People Analytics 2015 – base 107 respondentes

PwC



Através de uma estrutura lógica que reúne, organiza e interpreta os dados relativos às práticas de gestão de pessoas, o RH pode suportar a tomada de decisão estratégica.

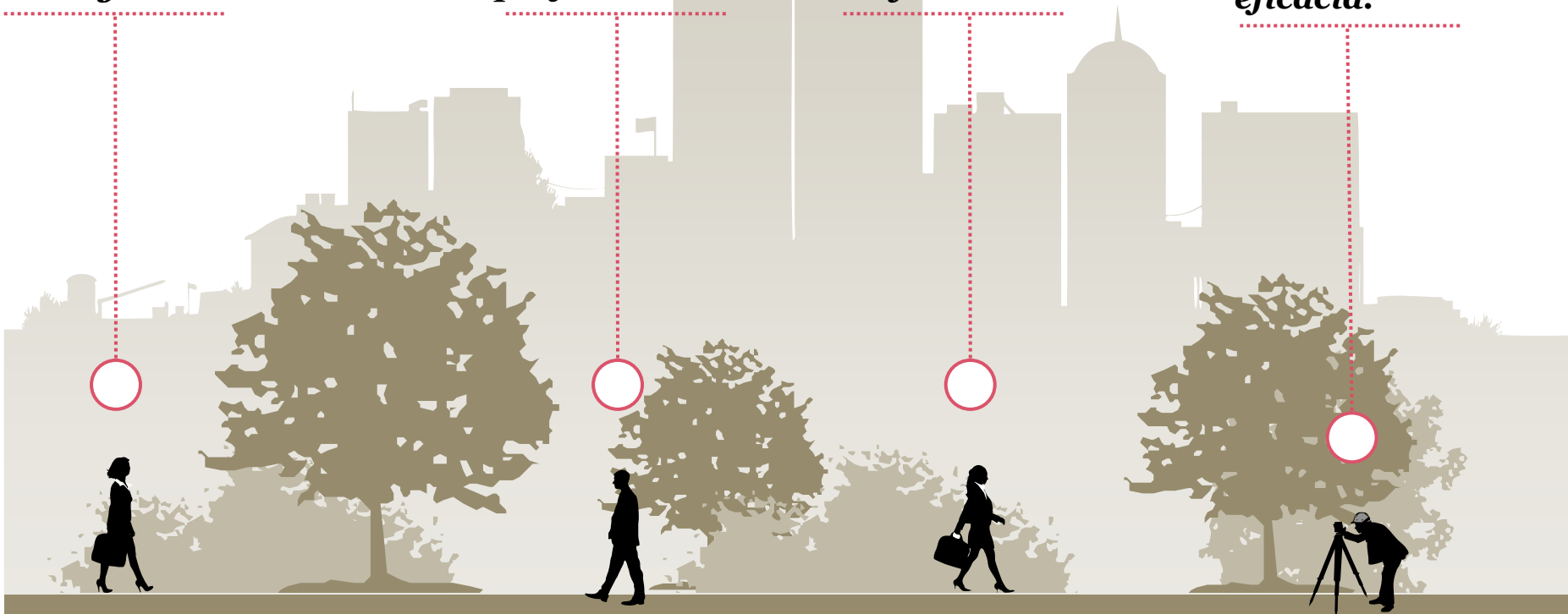
O uso de métricas e indicadores adequados permite ao RH...

... correlacionar a contribuição da função de RH com o resultado do negócio.

... tentar quantificar os resultados das iniciativas e projetos de RH.

... derrubar mito de que o RH é exclusivamente “soft”.

... manter o foco na eficiência e eficácia.



Usando indicadores de desempenho



Que indicadores devo acompanhar?

novembro 2015

16

(DC0) Informação Pública

***Não basta saber
o que medir, é
preciso saber
como, quando,
porquê e para
que!***

Definir os resultados esperados
com o acompanhamento de
indicadores

Alinhar a fórmula de cálculo do
indicador com todos os envolvidos

Estabelecer sistemática de
acompanhamento

Analisar os indicadores
internamente

Definir metas

Estabelecer planos de ação para
melhoria do indicador

Definir os
indicadores
alinhados à
estratégia

Definir responsáveis
pelo levantamento/
geração de
informações

Coletar dados

Realizar benchmarking
de mercado

Medir e comunicar
resultados

Fatores Críticos para o Sucesso

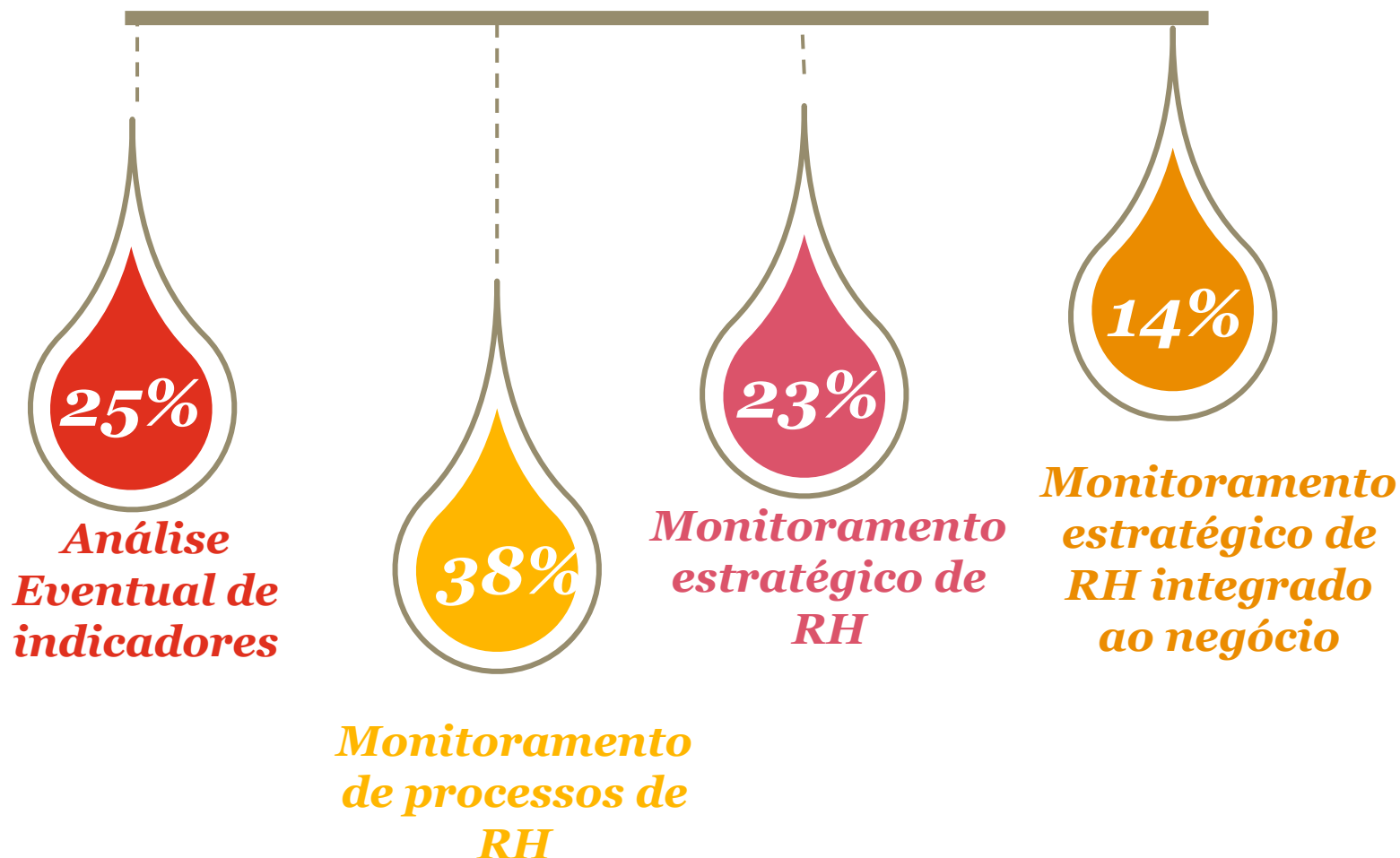
- Não faça esforço para medir a menos que você saiba como você vai usar essas informações para melhorias;
- Busque equilíbrio entre métricas de resultados e de execução;
- Assegure a **conexão** das métricas com a **estratégia de negócios**, somente assim os executivos e gestores de linha irão parar para prestar atenção nelas;
- Insira o acompanhamento e reporte das métricas em fóruns de gestão de relevância;
- Trabalhe também análise de evolução/ tendência histórica da sua organização;
- Busque benchmark externo, no seu mercado ou em outros;
- Tenha paciência para que o sistema adquira maturidade;
- **Pense na arquitetura de RH como um todo**, boas métricas dependem de políticas, práticas e processos robustos de gestão de RH.

People Analytics – muito além de acompanhar indicadores



A utilização do People Analytics por empresas brasileiras

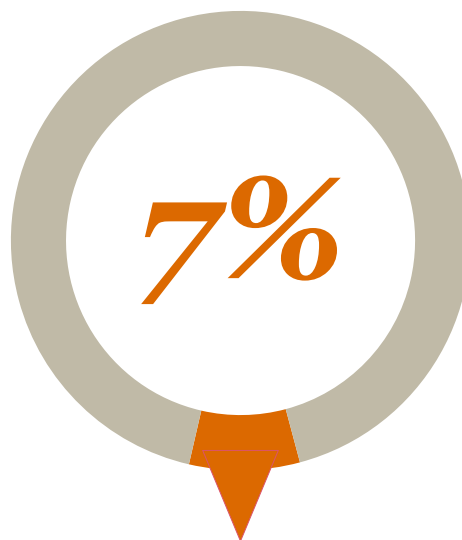
No Brasil, as empresas ainda estão nos estágios iniciais do monitoramento de indicadores



Existem barreiras estruturais, culturais e tecnológicas que dificultam os avanços das empresas



**Não utiliza
benchmarking na
análise de
indicadores**

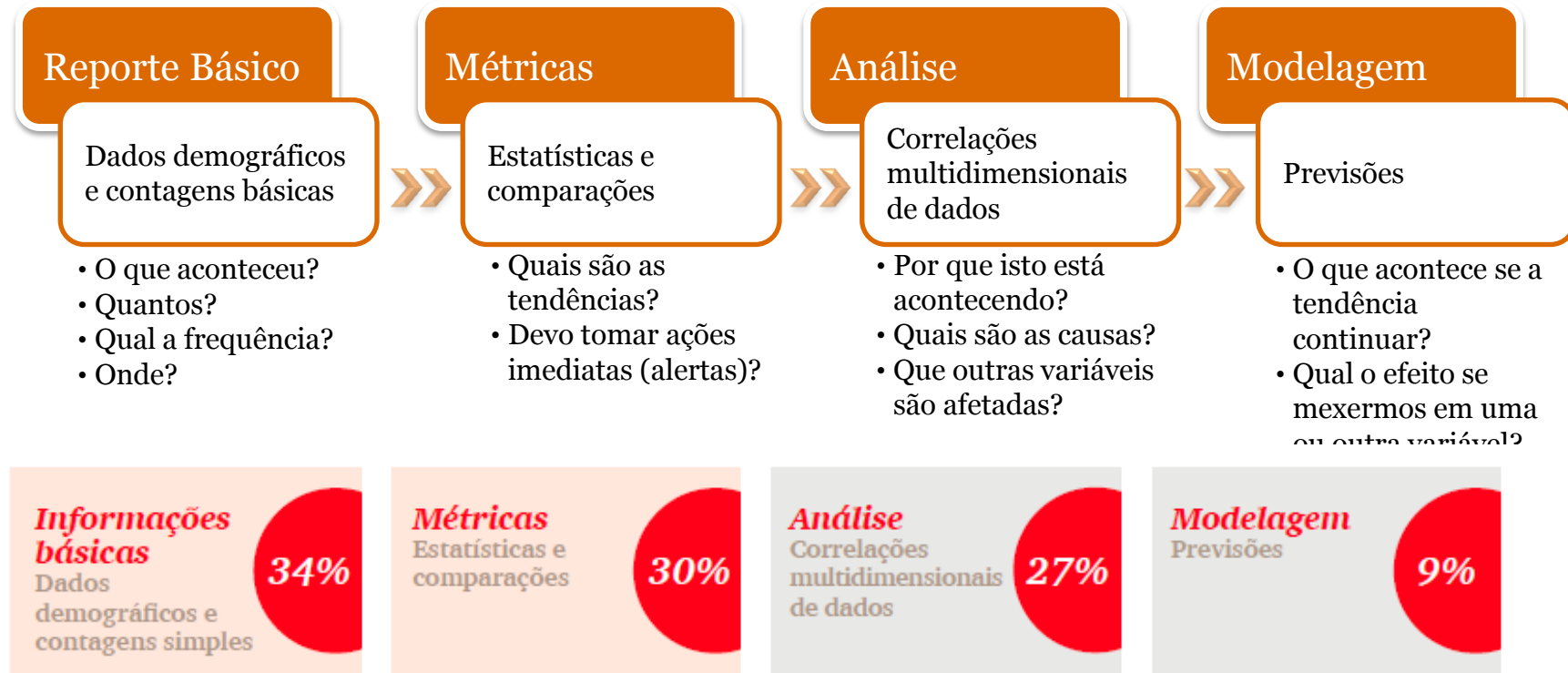


**Possuem recursos
tecnológicos que
atendem as
necessidades de
análise de dados**



**Possuem uma
equipe dedicada ao
tema**

Para avançar na análise de dados, a área de RH deve ir além do reporte básico



As empresas brasileiras ainda tem um longo caminho a percorrer

Principais barreiras para a adoção do People analytics nas organizações americanas

Possuem uma equipe dedicada ao tema

46%



Fontes de dados desintegradas

69%



Falta de suporte tecnológico para coleta e análise

46%



Falta de habilidade analítica entre usuários

29%

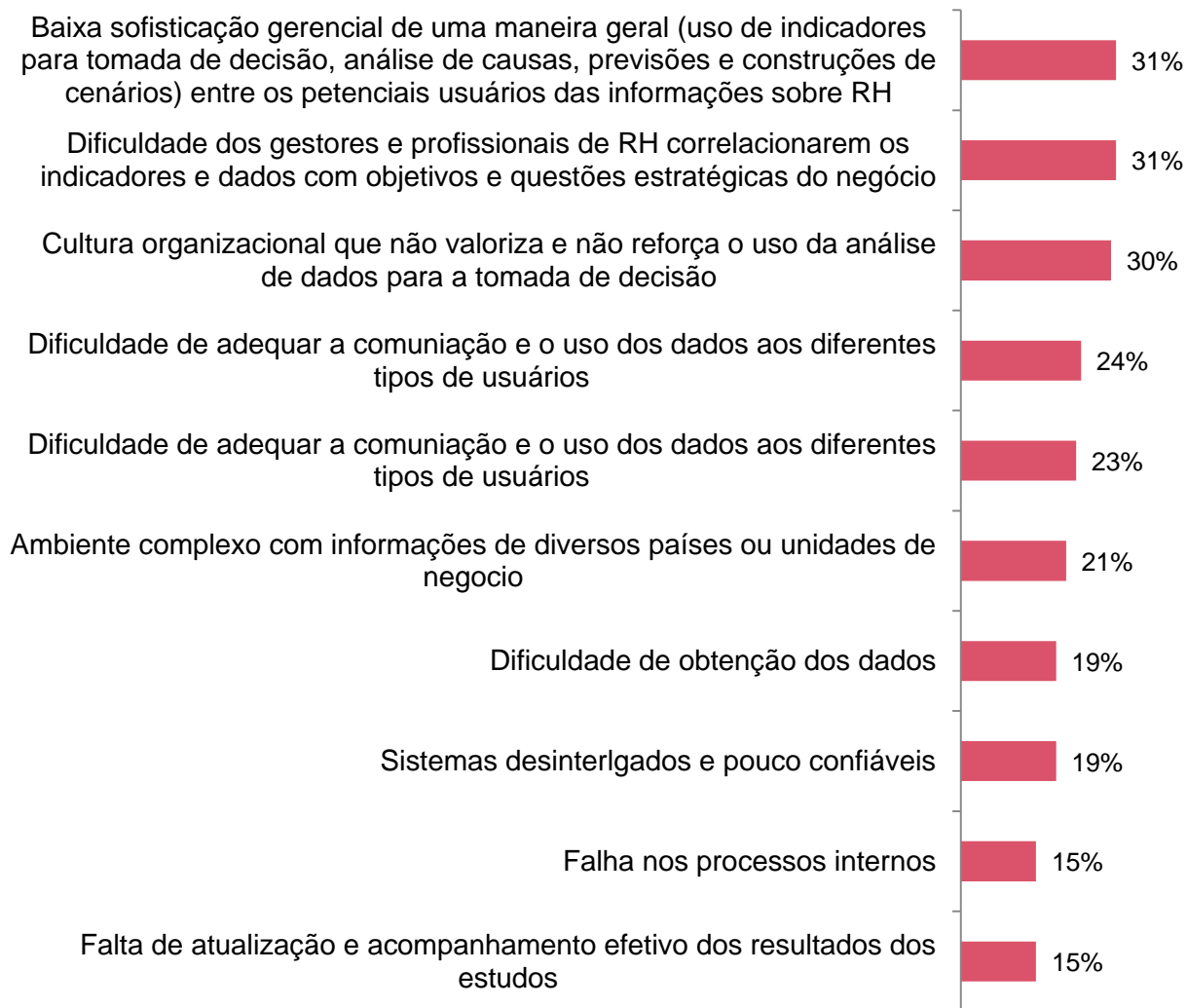


Processo realizado manualmente

50%

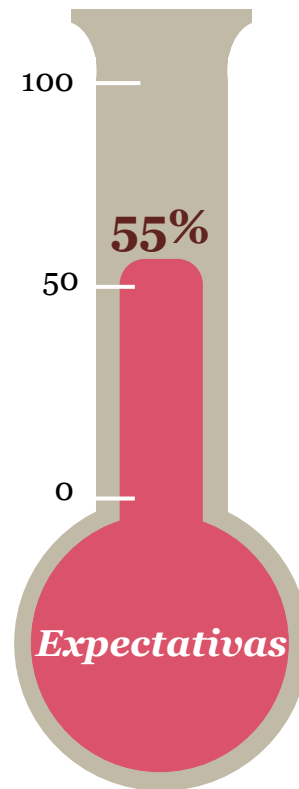


Desafios e tendências para o futuro



Fonte: Pesquisa People Analytics 2015 – base 107 respondentes
PwC

Tendências...
Espera implantar a gestão estratégica baseada em indicadores



Case Sulamérica



Indicadores de Gestão do Capital Humano

Novembro 2015


SulAmérica

Trabalhando com indicadores



Histórico Indicadores RH - Sulamérica



... 2010

**Indicadores RH,
Fenaseg**

2011

**Sextante
(PWC)**

2012 a 2015 ...

**SCD CNSeg, GRI,
Painéis T&D e R&S, CEB ...**

Evolução do uso de indicadores



Tipos de questões que conseguimos responder:

Hospital (exemplo)

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Quantas enfermeiro(a)s temos? • Quantos são mulheres ou homens? • Onde residem e qual a distância do hospital? • Qual o tempo de casa de cada empregado? | <ul style="list-style-type: none"> • Qual o % de enfermeiro(a)s no total de empregados? • Qual o % de mulheres ou de homens? • Qual o tempo de deslocamento médio para chegar ao trabalho? • Qual o tempo médio de casa? | <ul style="list-style-type: none"> • Qual a relação entre o desligamento voluntário x sexo x tempo de deslocamento médio x tempo de casa? | <ul style="list-style-type: none"> • Quanto(a)s enfermeiro(a)s precisaremos contratar nos próximos 3 anos considerando o perfil da população e comportamento do turnover? • Qual a probabilidade de turnover em um determinado grupo? |
|---|--|--|---|

5 Princípios para trabalhar com métricas de RH

- 1. Não comece com as métricas:** Elas são respostas a perguntas e não o objetivo em si.
- 2. Pouco é melhor:** Poucos e bons indicadores são melhores que muitos e ruins.
- 3. Não confie somente em benchmarks:** Use-os mas vá além.
- 4. Foque no impacto estratégico da força de trabalho:** Pense em como alguns segmentos da força de trabalho realmente criam valor.
- 5. Pense na arquitetura de RH como um todo:** Boas métricas dependem de políticas, práticas e processos robustos de gestão de RH.

Dicas para áreas de Gestão de Indicadores RH

- 1. Quebrar paradigmas.** Estimular a capacidade analítica das pessoas que atuam com RH e se necessário buscar competências em outras áreas ou no mercado.
- 2. Conhecimento do negócio pelo RH é fundamental.** Não basta apenas conhecer as pessoas da empresa... É preciso também saber como está o ambiente econômico, as operações e os resultados da companhia.
- 3. Envolver as demais áreas da empresa quando tiver certeza de que todos em RH estejam alinhados com o projeto.** Identifique os patrocinadores.
- 4. Não desanime e nem se frustre com as dificuldades.** Um projeto de gestão em indicadores pode esbarrar em limitações tecnológicas, como também em questões que envolvem a cultura e velocidade de absorção na empresa.
- 5. Persista.** É natural que no início as pessoas “esqueçam” dos indicadores logo após a primeira apresentação... Faça a empresa lembrar que eles existem e são importantes para definição de estratégias e mensuração de objetivos.
- 6. Lembre-se, os indicadores não são estáticos.** Não tenha “apegos” a modelos fixos. Os indicadores podem (e devem) alterar-se ao longo do tempo para atender os objetivos traçados!!!

Encerramento

Obrigado.

Para saber mais, acesse

http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/people_analytics_br_15.jhtml

Eduardo Faro

eduardo.faro@br.pwc.com

Rachel Malva

rachel.malva@br.pwc.com



People Analytics:

Estágio atual da análise de dados aplicada à gestão de pessoas no Brasil

Resultados da pesquisa sobre maturidade da prática de People Analytics

Agosto de 2015



novembro 2015