

Fora de Série RH

Número #05
Novembro 2010



RH Metrics

SISQUAL
effective team management



**UM NOVO PARADIGMA
NA GESTÃO DE EQUIPAS**

www.sisqual.com

Em emissão

The logo for RH TV features the letters 'RH' in white and 'TV' in a metallic silver font. These letters are centered within a large, thick, orange circular ring that has a slight 3D effect. The background of the circle is a dark grey with a fine, repeating hexagonal pattern.

RH TV

A televisão dos
Recursos Humanos

www.rhtv.com.pt

RH Metrics

Fora de Série RH

Número #05 | Novembro 2010



04 Introdução

HR Metrics

06 Contributo Egor

'Analytics' são importantes quando se releva as pessoas!

08 Contributo PwC

A Cultura de Medição em GRH

10 Contributo Conceito O2

'Assesments' para desenvolvimentos confidenciais

12 Contributo Sisqual

Detecção e retenção do Talento

14 Contributo Cezanne

Como rentabilizar ao máximo as soluções de Gestão RH

16 Artigo RH Metrics

Planear a Liderança

FICHA TÉCNICA

Fora de Série RH

Publicação Bimestral | Novembro 2010

tema
central

Propriedade:

Tema Central, Lda.
Rua Latino Coelho, nº87, Sala 33
1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Directora: Catarina Guerra Barosa
c.barosa@moonmedia.info

Redacção: Cátia Pereira, c.pereira@moonmedia.info; Duarte Albuquerque Carreira, da.carreira@moonmedia.info

Colaboraram nesta Edição: Cezanne, Conceito O2, Egor, Jac Fitz-enz, José Bancaleiro, PwC, Sisqual

Projecto Gráfico e Paginação:
Design e Forma
comercial@designeforma.com

Fotografia de Capa: Fotolia

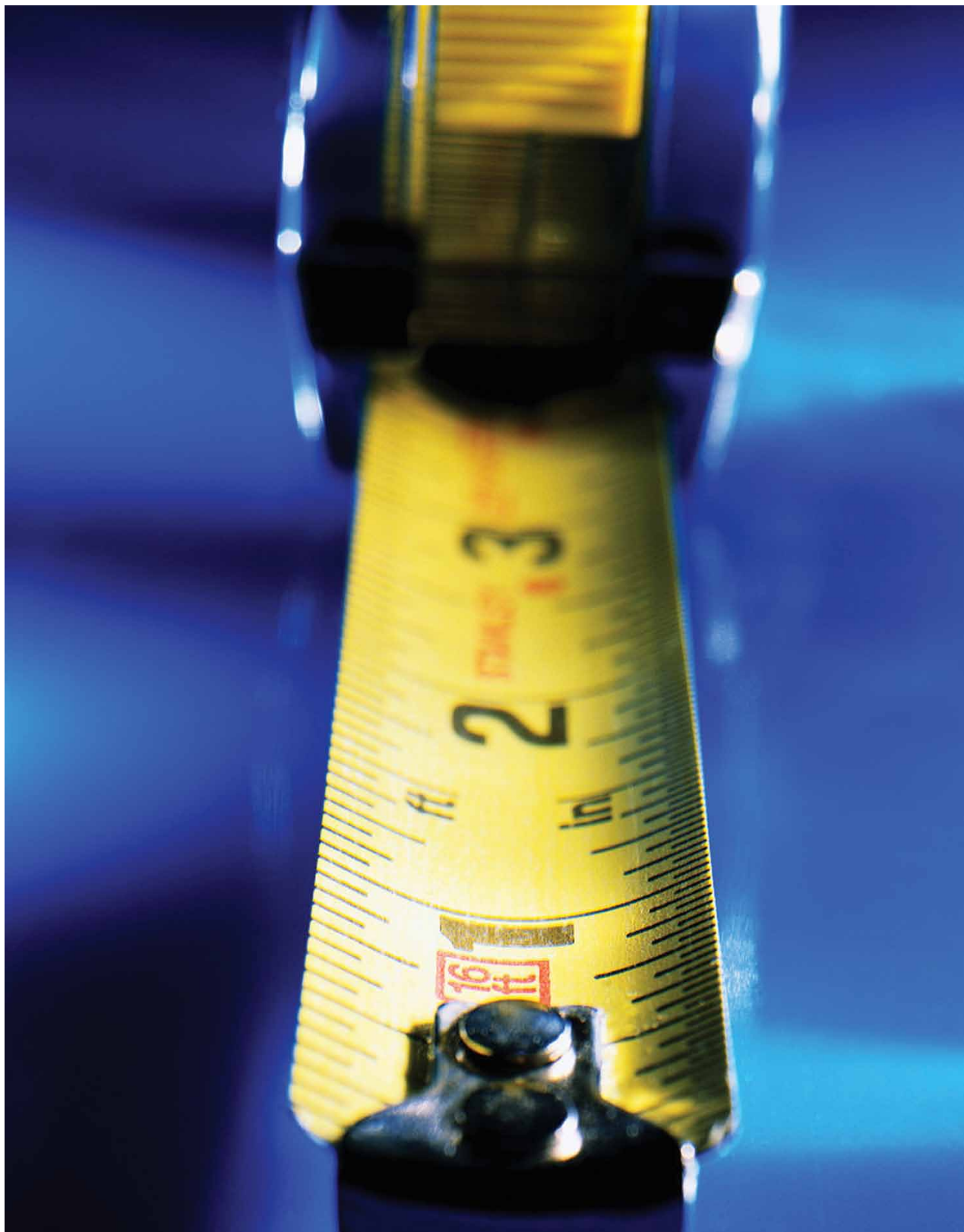
PUBLICIDADE

Account: Ana Rita Vieira
a.vieira@moonmedia.info, Tlm. 966 505 280

Impressão: Peres-SocTip, SA E.N. 10, KM 108,3
2135-114 Samora Correia

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp - Venda Seca
2739-511 Aguaiã Cacém



HR Metrics

If the language of business is dollars, then the alphabet is numbers'. Esta foi uma das primeiras frases de Jac Fitz-enz que fixei e que contribuiu para a minha decisão de investir tempo, energia e emoção na análise e estruturação de métricas de Recursos Humanos. Agora pasmem: faz parte do prefácio ao livro do Jac "How to measure Human Resources Management", publicado em 1984.

De facto, Jac Fitz-enz é considerado o pai (e o grande Guru) das métricas RH, tendo-se dedicado a esta matéria, através do Saratoga Institute, desde a década de setenta do século passado. Ao longo dos anos ele tem vindo a publicar inúmeros livros sobre estas matérias, destacando aqui o último, "The new HR Analytics", no qual leva a criação de indicadores até ao 'predictive management' (gestão previsional).

Uma linha de pensamento e objectivo comum a toda a obra de Jac Fitz-enz é a necessidade, para seu bem e das suas organizações, de os profissionais usarem métricas na gestão dos Activos Humanos e de através delas provarem a sua contribuição para os objectivos globais. De facto, os administradores das

empresas há muito que admitiram a importância determinante do "Capital Humano" para o sucesso de qualquer projecto empresarial. O que eles não conseguem perceber é como é que o trabalho dos gestores de Recursos Humanos influencia esse capital e, consequentemente, o sucesso do negócio. Enquanto os profissionais de RH não medirem a nossa contribuição e não a transformarem em informação quantitativa, continuaremos a assistir á valorização do Capital Humano e à desvalorização do papel dos gestores desse capital.

No dia em que os gestores de Activos Humanos conseguirem demonstrar com números a relação causal entre o índice da satisfação dos colaboradores com o indicador de qualidade de serviço, deste com, por exemplo, o valor médio de compra por cliente e deste com o ROI da empresa ou loja, então a sua contribuição para o sucesso da empresa ficará clara e será reconhecida por todos.

Um dos principais papéis do gestor de Recursos Humanos moderno e que pretenda ter uma intervenção estratégica na vida da sua organização, será, pois, criar um conjunto

Um dos principais papéis do gestor de Recursos Humanos moderno que pretenda ter uma intervenção estratégica na vida da sua organização, será criar um conjunto integrado de métricas ('Scorecard') que atestem a sua contribuição para a missão e objectivos estratégicos da empresa.

integrado de métricas ('Scorecard') que atestem a sua contribuição para a missão e objectivos estratégicos da empresa. Só assim esses profissionais poderão fazer a ligação entre a actividade desenvolvida pela direcção de Recursos Humanos e os resultados obtidos pelas pessoas e, dessa forma, falar uma linguagem que os outros profissionais da gestão entendam e respeitem.

Acredito, por isso, que a existência de um 'Scorecard' que meça, registre e trate aquilo que verdadeiramente interessa medir da Gestão de Recursos Humanos (aspectos estratégicos) e o traduza numa linguagem de Gestão, pode, para além de contribuir para os objectivos organizacionais, ter um papel fundamental no reforço do papel dos Gestores de Activos Humanos dentro das organizações. **FS**

Enquanto os profissionais de RH não medirem a nossa contribuição e não a transformarem em informação quantitativa, continuaremos a assistir á valorização do Capital Humano e à desvalorização do papel dos gestores desse capital.

‘Analytics’ são importantes quando se releva as pessoas!

Nos dias de hoje, fruto da difícil conjuntura económica nacional e internacional, cada vez mais os Gestores de Topo necessitam de assentar a sua gestão em ‘analytics’ que permitam medir/ validar, de forma objectiva, os resultados das organizações. Esta questão é de grande importância, pois a maioria das organizações está cada vez mais preocupada em reduzir custos e aumentar os seus níveis de produtividade, para incrementar a sua competitividade num mercado cada vez mais global.

Nesta linha de raciocínio, quando nos posicionamos na área de Recursos Humanos da maioria das organizações, também não somos imunes à preocupação dos gestores de se munirem de “instrumentos” que possibilitem a medição de variáveis que influenciem, directa ou indirectamente, os comportamentos dos colaboradores e consequentemente os resultados a atingir.

É bastante comum as organizações efectuarem, por exemplo, a medição do desempenho dos colaboradores, as taxas de absentismo e de ‘turn-over’, os níveis de satisfação interno, o “clima organizacional”, o nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, o nível salarial praticado e a sua comparação com o mercado, o retorno do investimento na formação e no recrutamento, entre outros, que não estão isentos de dificuldade.

Embora existam no mercado diversos instrumentos e sistemas já testados e que têm como objectivo medir estas e outras variáveis, há que não esquecer que existe sempre o risco de alguma subjectividade associada, pois estamos a falar de pessoas.

Medir comportamentos ou emoções não é exactamente o mesmo que analisar a taxa de produção de uma máquina numa linha de montagem.



José Vaz Quintino
Director Comercial e de Marketing

Medir os comportamentos observados numa dinâmica de grupo por observadores distintos ou efectuar a avaliação do desempenho “face-a-face” de um colaborador poderá conduzir a resultados diferentes, tendo em conta que medir comportamentos ou emoções não é exactamente o mesmo que analisar a taxa de produção de uma máquina numa linha de montagem.

Assim sendo, a grande preocupação das organizações e dos seus gestores deverá ser tentarem munir-se de instrumentos que permitam reduzir o mais possível o grau de subjectividade e permitir a obtenção de resultados fiáveis, sem perder de vista que ao nível das pessoas existe um grau de intangibilidade difícil de contornar. **FS**

***mais do que
a soma das partes...***

Consultores com competências
multidisciplinares
para responder às necessidades
de qualquer cliente...

www.egor.pt

RECRUTAMENTO › FORMAÇÃO › CONSULTORIA › OUTSOURCING › TRABALHO TEMPORÁRIO › INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos,
os projectos dos nossos clientes.

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria

A Cultura de Medição em Gestão de Recursos Humanos



Maria Manuela Seabra da Costa, Director Human Capital Advisory Services
Elsa Maria Dinis, Human Capital Advisory Services

Referenciadas até recentemente como parceiros de negócio, as Direcções de Gestão de Pessoas, Talento ou RH têm vindo a estar no centro das atenções de quem procura soluções diferenciadas para alcançar melhores resultados, através das pessoas. Um passo importante nesse sentido é dado pela capacidade que tiverem de apresentar dados quantitativos e indicadores de medida sobre pessoas com relevância para a gestão do negócio. Na PwC temos vindo a trabalhar a cultura de medição e ‘benchmarking’ de Capital Humano com os nossos clientes, numa rede de consultoria global que denomi-

As áreas de RH garantem, com estas análises, a medição do seu impacto no sucesso de negócio demonstrando o alinhamento das suas actividades com a estratégia!

namos de Saratoga. O objectivo é apoiar as organizações na avaliação do Capital Humano e da sua contribuição para a rentabilidade dos negócios. Saratoga oferece indicadores de medida e ‘benchmarking’ em três áreas. Em primeiro, impacto do Capital Humano enquan-

to força de trabalho, através da análise de indicadores de performance ligados ao presente e futuro da organização. Em termos de performance actual, trabalhamos o ROI do Capital Humano, a produtividade financeira das pessoas, os tradicionais indicadores relacionados com remuneração, absentismo, ‘turnover’ e outras medidas associadas à mobilidade. É ainda possível medir indicadores relacionados com a estrutura organizacional, com as pessoas e riscos associados a esta estrutura. Sobre performance futura, os desafios que temos vindo a trabalhar estão relacionados com atrair e desenvolver as melhores pessoas para o negócio, perder quadros, envolver e motivar colaboradores. Em segundo, ‘HR Effectiveness’ ou impacto da função de GRH no negócio. Saratoga desenvolveu indicadores de medida acerca do HR Delivery Model (ou formato de organização e integração da DRH no negócio), das actividades de gestão RH, da capacidade instalada destas direcções. Neste contexto, destacamos como principais ferramentas de análise qualitativa as entrevistas estruturadas aos principais interlocutores das DRH e questionários ‘Voice of the Customer’.

Por fim, indicadores adicionais de suporte ao desenvolvimento estratégico da função de RH. Nesta dimensão de Saratoga, os nossos trabalhos centram-se em análises objectivas sobre Gestão de Talento, Liderança, o papel das DRH enquanto Centros de Serviços Partilhados, análise da relação das DRH com outras funções chave de suporte a uma organização.

O ‘benchmark’ destes indicadores é feito por comparação com dados de organizações locais, regionais e globais. Os resultados dos projectos no âmbito de Saratoga têm permitido às organizações terem um entendimento mais claro acerca da eficiência das suas funções de RH e dos programas e actividades que desenvolvem. **FS**

Measure your Human Capital impact

pwc

Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa
@pt.pwc.com

Saratoga é a Prática de Consultoria em *Human Capital* da PwC que, nos últimos 30 anos, tem vindo a desenvolver trabalho no sentido de apoiar os nossos clientes com:

- A definição de critérios de quantificação da importância das pessoas nos resultados do negócio;
- A priorização das iniciativas de gestão de pessoas com maior impacto na organização;
- A consolidação da cultura de quantificação e análise de melhores práticas de gestão de pessoas.

Medir e quantificar o impacto do talento e da gestão de recursos humanos nas empresas e perceber a sua relação com os resultados de negócio é fundamental para o sucesso das organizações!

A PwC pode ajudar. Desafie-nos a ouvi-lo!

‘Assessments’ para desenvolvimentos confidenciais

Os ‘Assessments’ de desenvolvimento confidenciais são um espelho para os colaboradores, pois permitem que estes se vejam nus sem se sentirem expostos e sem consequências. É uma oportunidade única, principalmente para cargos hierarquicamente elevados, porque ter ‘feedback’ honesto e em privado é muito raro. A confidencialidade dos resultados é um factor crítico de sucesso dos programas de desenvolvimento. Os colaboradores têm de ter a certeza que os resultados não os vão prejudicar para se exporem perante o coach e ir ao fundo das questões. No início, os ‘Assessments’ funcionam como um “murro no estômago”, devido ao confronto com a realidade. A “dor de estômago” é tratada com o Coaching e/ou com Workshops. No final, o ‘Assessment’ funciona como um reforço ao esforço realizado para mudar e um motivador do mesmo. Os comentários finais dos participantes nesses programas são sempre muito positivos.

Trabalhar as competências tem, comprovadamente, um retorno visível para a organização. Ao desenvolver as competências de uma chefia alarga-se o espectro de estilos de liderança que ela consegue realizar, o que vai melhorar o clima organizacional e, por isso, melhorar os resultados dessa unidade. Com efeito, vários estudos realizados revelam que 28% da variância nos resultados finais podem ser explicados pelas diferenças de clima organizacional, e ainda, que 50 a 70% da variância do clima organizacional pode ser explicado por diferenças nos estilos de liderança.

A forma mais comum de intervirmos com as multinacionais e com grandes empresas portuguesas consiste através da avaliação das competências a 360º com o ECI - Emotional Competency Inventory. No final, repetimos a aplicação do instrumento ou fazemos um questionário de avaliação da evolução para dar feedback aos participantes. Temos observado nos vários pro-



Isabel Freire de Andrade e Sofia Calheiros
Partners da Conceito O2

jectos que as melhorias são muito significativas e visíveis, segundo as pessoas que rodeiam o participante.

Muitas vezes, utilizamos também um leque mais alargado de instrumentos. Em concreto, juntamos ao ‘Assessment’ das competências, uma avaliação dos estilos de liderança e um estudo de clima organizacional. A partir de

toda esta informação, os participantes criam um plano de acção que lhes permite alcançar um nível superior de desempenho e, conseqüentemente, uma melhoria dos resultados organizacionais.

Salvaguardando a confidencialidade individual, a Conceito O2 partilha também os resultados agregados com a organização para que essa possa resolver os problemas universais de uma forma fundamentada e cirúrgica, a nível corporativo. **FS**

Só com ‘Assessments’ confidenciais receberão ‘feedback’ honesto, pois as pessoas que respondem aos questionários sabem que as suas respostas não vão prejudicar o avaliado nem podem ser identificadas pelo avaliado.



Cresça como líder e crie uma equipa de alta performance

Executive Coaching
Team Coaching
Workshops
Assessments

www.conceitoo2.com | o2@conceitoo2.com | 217230781

Receba uma lufada de ar fresco ... **conceito O₂**

Detecção e retenção do Talento

Uma organização nacional de referência na área do retalho, ao analisar dados de vendas das suas lojas, verificava que em determinada loja, nalguns dias e nalgumas horas, as vendas eram muito melhores que noutros dias e horas. Numa tentativa de perceber o que se passava e assim detectar uma boa prática, colocou contadores de clientes para saber o fluxo de pessoas naquela loja e assim compará-los com as vendas. A surpresa foi que uma coisa não estava relacionada com a outra. Para perceber o que se passava, a equipa de gestão da cadeia de lojas colocou alguém em permanência na loja para analisar a questão. A resposta, afinal, era simples: uma das colaboradoras da loja, com a sua simpatia cativante, conhecimento do produto disponível, capacidade para interagir com os Clientes e perceber as suas necessidades gerava uma enorme empatia nos clientes e conseguia, prestando um serviço informado e profissional, que se vendesse muito mais.

Não apenas a resposta era simples, como poderia ter sido simples detectar este talento. Se esta cadeia de lojas tivesse um bom software de gestão de horários,

turnos e equipas, poderia de forma mais fácil detectar este talento, ao comparar momentos da venda com a distribuição dos horários. Este exemplo é verdade para todos os sectores de actividade, pois a procura e retenção de talento é um objectivo de todas as empresas e de todos os sectores. Mas a questão não acaba aqui. Sabemos que no retalho o ‘turn-over’ é enorme e que pessoas com este talento muitas vezes abandonam a organização, apenas porque não se respeitou um pedido particular. Se numa organização trabalham várias dezenas de pessoas e a gestão dos horários não é descentralizada ao chefe de loja, ou mesmo ao chefe de equipa, torna-se muito difícil respeitar este tipo de necessidades. Mais uma vez, uma boa solução de software de gestão de equipas pode ajudar, e muito!

O sisqual maxpro-hr é uma solução que confere ‘empowerment’ às Chefias, sem que a organização (Direcção de Recursos Humanos) perca a visibilidade das acções e a responsabilização das opções tomadas. Esta solução da SISQUAL não só antecipa os exemplos referidos anteriormente, como as ajuda a detectar, a gerir os horários com este tipo de informação presente, respeitando pedidos pessoais e aumentando a satisfação dos colaboradores chave e, por consequência, a

sua retenção. Mais ainda, a gestão destes pedidos está sempre enquadrada com a legislação em vigor, e sem fazer com que a empresa perca qualquer hora de trabalho dos seus colaboradores. Este novo módulo da solução sisqual maxpro-hr – motor de qualidade de vida – a par do novo módulo “encantómetro” (que mede a satisfação do cliente no momento de saída da loja e regista o que o cliente gostou e o que não gostou da sua experiência na

loja) são inovações no mercado português, fruto da vasta e consolidada experiência que a SISQUAL possui por trabalhar com as maiores e mais exigentes empresas por todo o mundo. **FS**



© SISQUAL

As soluções tecnológicas podem contribuir de forma decisiva para a detecção e retenção do talento. Para que se possa gerir o talento é necessário detectar onde ele está.

Miguel Vergamota
Director Comercial

SISQUAL MAXPRO-HR



REDUZIR, RETER E POUPAR COM UMA ÚNICA SOLUÇÃO!

O SISQUAL **MAXPRO-HR** É UMA SOLUÇÃO DE PLANEAMENTO E GESTÃO QUE PERMITE QUE AS CHEFIAS FAÇAM UMA GESTÃO HOLÍSTICA DAS SUAS EQUIPAS.

Com esta solução a afectação dos colaboradores aos horários é mais eficiente, reduz a necessidade de horas extras e aumenta a produtividade da organização.

O sisqual **maxpro-hr** permite reduzir a rotatividade e reter os colaboradores.

As soluções **SISQUAL** são utilizadas diariamente por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores nas mais prestigiadas empresas.

Gestão da partilha de pessoas com outras chefias

Planeamento antecipado e operacionalização dos pedidos de alterações

Alertas de rupturas/ inconformidades para garantir serviços críticos mínimos

Gestão da flexibilidade do trabalho (gerir bolsa/ banco de horas) de acordo com a nova legislação do trabalho

Avisos que permitem redução significativa de horas extras/ suplementares

Plataforma preferida de comunicação (telemóvel/sms/ email/internet) entre Chefias, Equipas e DRH resultando em grande eficácia num sistema paperless-hr

www.sisqual.com

Alguns Clientes SISQUAL:

CONTINENTE



MARTIFER



SISQUAL
effective team management



Como rentabilizar ao máximo as soluções de Gestão RH



Enzo De Palma
Country Manager Portugal

Com o SaaS as organizações podem beneficiar de uma grande gama de benefícios, tanto em poupança de custos como em prestação de serviços.

Hoje em dia, para que uma empresa possa gerir adequadamente os recursos humanos, ou medir e comparar o talento dos seus empregados, a sua satisfação e a reciprocidade da formação oferecida ao nível da rotação de pessoal, é imprescindível haver uma ferramenta informática que autorize a gestão desta área.

Além disso, através desta ferramenta pode-se obter o modelo SaaS, as organizações podem beneficiar de uma grande gama de benefícios, tanto em poupança de custos como em prestação de serviços, eliminando os grandes investimentos iniciais que requerem licen-

ças, tratando-se de um serviço por subscrição, que implica o pagamento periódico em função do seu uso.

Além disso, o pagamento dos direitos de uso, geralmente, está associada, a uma ampla gama de serviços adicionais de valor acrescentado. Além disso, essas soluções oferecidas na modalidade SaaS tendem também a ser mais intuitivas pelo que a sua taxa de

aceitação é maior, em parte, por causa de um 'interface web' muito familiar a qualquer usuário final.

Tratando-se de um serviço externo, eliminam-se os custos de manutenção e actualização da solução, permitindo à direcção uma grande poupança de tempo para se envolver em tarefas que realmente dêem valor ao negócio. Outras vantagens importantes que esta modalidade 'on demand' oferece às organizações são

a disponibilidade de '24x7' ou actualização de novas versões sem custo adicional, permitindo dispor sempre dos mais avançados recursos para uma melhor gestão e medição dos RH.

Em termos de custos, este modelo dinâmico também oferece a possibilidade de ajustar o custo do serviço com base na situação real da empresa, calculando-o em função do número de módulos ou funções que são adquiridos, mas também o número de funcionários ou usuários que utilizem a solução. Esta organização oferece uma grande flexibilidade, já que em qualquer altura tem a opção de modificar o serviço contratado para atender às suas necessidades e exigências. Como exemplo da economia que uma organização pode obter através de SaaS, poderia fazer-se referência a uma empresa de 500 funcionários e 500 usuários, que poderiam atingir uma poupança de mais de 20% cada ano, usando estas ferramentas no




modelo SaaS para gerir os seus recursos humanos, em comparação com o modelo de compra da licença. Ou seja, poderia obter-se uma poupança de 53,93% de desconto na compra de licenças totais, o que quatro anos depois se converteria em mais de 39%, no final do quarto ano.

Apesar destes claros benefícios, este modelo teve,

Uma política adequada de GRH requer avançadas soluções informáticas para analisar em profundidade a área de negócio.

desde o seu início, a desconfiança de muitas empresas que duvidavam do facto das informações confidenciais estarem num servidor externo. No entanto, essa tendência está a mudar graças às tarefas essenciais que

estão a desenvolver a consciência, tanto dos fornecedores, como dos parceiros, e também devido às garantias de segurança que podem ser oferecidas com as regulamentações, como o ISO 27001.

Em suma, uma política adequada de gestão de Recursos Humanos requer algumas das mais avançadas soluções informáticas para analisar em profundidade a área de negócio. Se para isso se pode ter uma grande variedade de alternativas, tanto em termos de funcionalidade como de modalidade de uso, que permitam uma gestão profissional, sem “pesar no bolso”, ainda melhor. 



**Pensa em
...SaaS**

**Pensa em
Cezanne.**

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS para a gestão do talento e de RH
cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024

Cezanne

Planear a Liderança

Uma grande liderança combina arte e ciência, equilibrar o hemisfério direito do cérebro com o hemisfério esquerdo. Apesar de ainda não existir um modelo perfeito, existem histórias intermináveis de ambos os lados da liderança. No final, os grandes líderes gerem o futuro. O passado já passou e o presente foi preparado para ontem. Há apenas o amanhã para gerir.

A Meta

A gestão de pessoas é marcada pela contradição. Por um lado, é confortável para a gestão de topo alegar que as pessoas são o seu bem mais importante. Em muitos casos eles realmente acreditam nisso. No entanto, o seu conhecimento de como gerir o capital humano é muito menos desenvolvido do que as suas habilidades com a tecnologia e finanças.

Existem métodos e ferramentas para aumentar a eficácia global de qualquer líder. Peter Koestelbaum, um filósofo/ executivo, dividiu a liderança em duas fases: a

autenticidade pessoal e habilidades interpessoais. A autenticidade é baseada na integridade e conhecimento de si mesmo. Se uma pessoa chega à liderança na meia-idade é difícil, embora não impossível através de coaching, modificar essa parte central da personalidade. Do lado da perícia, uma das ferramentas mais promissoras é a de análise do capital humano.

Um novo ponto de vista

A Análise do Capital Humano (ACH) oferece várias soluções. A análise é sobre os dados, mas não apenas sobre a manipulação estatística. A ACH é, em primeiro lugar, uma mentalidade e um ponto focal. A mentalidade é baseada numa

apreciação global de todos os factores externos e internos que podem influenciar as decisões. Este é um reconhecimento da interdependência entre os aspectos humanos, estruturais e relacionais. Por exemplo, o facto de uma nova geração com experiência em tecnologia estar a tomar conta do local de trabalho exige um reexame dos espaços de trabalho e da tecnologia. Este é um jogo de capital humano estrutural.

Os processos são, por natureza, um gasto. No entanto, a ACH pode analisar os procedimentos de entrada e saída para encontrar a combinação mais eficaz de entradas e metodologia de processamento. Este exercício transforma-se e codifica



O conhecimento da gestão de topo em como gerir o capital humano é muito menos desenvolvido do que as suas habilidades com a tecnologia e finanças.

uma despesa operacional na parte de capital estrutural. Não se trata apenas de cortar custos. Trata-se de aumentar o valor. A análise preditiva mostra como integrar o planeamento, a contratação, o pagamento, desenvolver e reter. Descreve como sincronizar a prestação de serviços de diversas funções para reduzir a confusão e otimizar a eficácia.

Macro e Micro

A ACH pode ser aplicada tanto em larga escala e revisões organizacionais, como focada nas posições de missão crítica. A nível organizacional, uma aplicação analítica, que chamamos de gestão previsível, foi introduzida numa grande empresa de engenharia. No espaço de três dias, o grupo de gestão de topo foi capaz de identificar as forças externas e os factores internos que tinham de ser abordados. A capacidade do sistema foi esboçada e uma liderança/ programa de desenvolvimento de gestão. Em apenas seis meses, a empresa foi redireccionada e quota de mercado expandida. Um caso de 'upgrading' de uma posição de missão crítica aplicou a análise para descobrir a melhor forma de atrair, implantar, desenvolver e reter os melhores talentos nesse trabalho e nos trabalhos que a antecederam. Num processo de quatro etapas o anterior registo foi examinado, assim como as previsões futuras do mercado incorporado, um novo programa de gestão desenvolvido e um sistema de medição



A Análise do Capital Humano pode ser aplicada tanto em larga escala e revisões organizacionais, como focada nas posições de missão crítica.

de desempenho projectado.

Desempenho

O desempenho tem sido dividido em duas partes, com uma terceira parte esquecida. Cada empresa tem um nível estratégico de desempenho planeado e um sistema de medição. Objectivos corporativos são formados e promulgados. Macromedidas, como o rendimento por trabalhador e compensação, têm uma percentagem da despesa operacional. Objectivos-alvo estabelecidos para todas as funções são distribuídos. Na maioria dos casos, isso só funciona até certo ponto. O défice vem quando as métricas operacionais e corporativas se separam, geralmente devido a supostas relações. A disciplina para seguir causalidade é muitas vezes inexistente. Há casos clássicos do desaparecimento de uma empresa, devido às decisões fundadas na experiência obsoleta, preconceitos pessoais e dados irrelevantes. O problema de medição de desempenho é agravado pelo foco

no passado e ignorância do futuro. Esta é a terceira parte: os principais indicadores. A contabilidade não pode tratar disto porque os dados normalmente lidam com questões como a disponibilidade, liderança, envolvimento, marca e outros intangíveis. Até à década de 1990, os intangíveis representavam uma pequena percentagem dos activos corporativos. No entanto, como a electrónica e conhecimento substituíram a mecânica e o músculo, a produção de riqueza real de uma empresa mudou. Hoje, os líderes precisam de um sistema integrado, dos três pontos do sistema de medição de desempenho, para entender completamente o que eles estão a concretizar. Os pontos são indicadores estratégicos, operacionais e de liderança.

A Análise do Capital Humano extrai as ligações entre os três níveis de métricas. Os exemplos deixam bem claro que uma mudança na

economia de mercado afecta no futuro os custos e a oferta de trabalho. Assim, o tempo para preencher as vagas de missão crítica será prorrogado, a qualidade questionável e os custos aumentaram. A composição de qualquer métrica operacional afecta as metas corporativas, assumindo que havia uma conexão estabelecida no início. A causa da avaria pode ser encontrada apenas em uma ou mais métricas de capital humano.

Provavelmente, o mais importante são os efeitos das decisões em curso sobre os principais indicadores, e vice-versa. As reduções nos mercados podem afectar seriamente os resultados futuros. A falha centra-se em monitorizar continuamente a relação entre o custo total do trabalho e a produtividade forças/ rentabilidade

Como os empregados encaram comportamentos de liderança actual é uma precisão do envolvimento de hoje e da retenção de amanhã.

de alta liderança, a reagir a imprevistos, ao invés de gerir de forma proactiva o capital humano. A Prontidão é um indicador importante, uma função do planeamento de sucessão em curso e sistema de desenvolvimento. A atractividade da marca de amanhã é uma função de visão de hoje e da cultura. Como os empregados encaram comportamentos de liderança actual, é uma precisão do envolvimento de hoje e da retenção de amanhã.

Liderando vs sequência

Olhar para o que os outros estão a fazer ou já fizeram pode ser esclarecedor. É verdade que podem ser aprendidas algumas acções a partir das dos outros. Infelizmente, eles não são quem aprende, e é aí que reside o perigo. Podemos aprender com os grandes líderes do passado recente, mas a situação e os problemas não são os nossos. O que alguém fez pode

ser conhecimento útil. A questão fundamental é, se se enfrentar um problema semelhante ou oportunidade, quão semelhantes são as circunstâncias?

Não é a linha de fundo

Concentrar-se exclusivamente em indicadores financeiros é como conduzir um carro olhando para o espelho retrovisor. A função da contabilidade é relatar o passado, que agora está incontrollável. O passado pode ser apenas o prólogo se compreendermos o futuro. O futuro será conduzido por esses indicadores intangíveis de liderança. A Análise de Capital Humano procura indicadores líderes, estratégicos, operacionais para encontrar e juntar os controladores. Esta nova funcionalidade torna um líder num líder, não um seguidor. **FS**

Por: Jac Fitz-enz, Ph.D, founder of Saratoga Institute, CEO of Human Capital Source





Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

SIM, desejo assinar...

Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

Nota: A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.

DADOS PESSOAIS

Nome

 Morada

 Localidade
 CP

 Telefone de contacto
 E-mail

INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA. Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.
 Titular da conta Ao Banco Balcão
 NIB (Nº de Identificação Bancária) Assinatura

DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO. Mastercard VISA (não se aceita Visa Electron)
 Nº
 Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009) Validade
*C.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

CHEQUE (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº
 Sobre o banco
 Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado.
 Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE
 Tel.: 214 337 036 Fax: 214 327 038
 assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM
 MLP - Quinta do Grajal, Venda Seca
 2739-511 AGUALVA CACÉM

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos serviços relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinala aqui



ENFRENTA O FINAL DO ANO COM A ENERGIA DO PRINCÍPIO

→ OUVE O TEU CORPO



ONE LIFE. LIVE IT WELL.



Step



Body Combat



Body Jam

holmesplace.pt

Condições: esta promoção equivale a um cartão que se poderá trocar por serviços Holmes Place: cursos ou qualquer tratamento Zensations. O cartão só poderá ser utilizado pelo titular ou por qualquer outra pessoa a quem este designe. Em todo o caso, será válido unicamente no clube de inscrição antes do dia 30 de Dezembro de 2010. Campanha válida até 30 de Novembro de 2010 e não acumulável com qualquer outra campanha ou oferta em vigor. Válida para novos sócios maiores de 16 anos. Não válida para ex-sócios que cancelaram a sua inscrição há menos de 3 meses. Consulta as condições no teu clube de inscrição.