

HR Metrics

“Pessoas, Estratégia e Performance”

ITINERÁRIO

- **Acolhimento e “Ground rules”**
- **Medir para gerir:**
 - **Introdução : Estória “À mesa ou na mesa”**
 - **A Importância do Capital Humano.**
 - **Os novos paradigmas económicos**
 - **A era dos intangíveis**
 - **O “Balanced Scorecard”**
- **Não se pode gerir o que não se mede**
 - **O papel do gestor do Capital Humano**
 - **Falsas razões para não medir o Capital Humano**
 - **5 razões para medir o Capital Humano**

ITINERÁRIO

- **Clarificação de alguns conceitos**
 - Tornar números em indicadores
- **Tipo de indicadores**
- **Princípios duma boa medição**

- **Indicadores Demográficos**
- **Indicadores de atracção, recrutamento e integração**
- **Indicadores de formação e desenvolvimento**
- **Indicadores de produtividade e desempenho**
- **Indicadores de remuneração e benefícios**
 - **Inquéritos e estudos salariais**
- **Indicadores de clima e cultura**
- **Indicadores sobre comunicação interna**
- **Indicadores de retenção de talento**
- **Indicadores de tempo de trabalho**
- **Indicadores de Saúde, Higiene & Segurança no Trabalho**
- **Indicadores de Relações organizacionais**
- **Indicadores de Gestão Administrativa de Pessoal**
- **Indicadores Globais**

ITINERÁRIO

SCORECARD DE CAPITAL HUMANO

- **Dos indicadores tradicionais ao Scorecard de Capital Humano**
- **Noção e componentes dum SCH**
- **Fases da construção dum SCH**
- **A mudança organizacional**
- **Imagifarm - Um exemplo prático de SCH**
- **SCH - Mais do que uma ferramenta de gestão**

GROUND RULES

- **Participação / Contribuição activa de todos**
- **Partilha de experiências**
- **Confronto de Opiniões**
- **Perguntas (ou provocação) no fim de cada ponto**
- **Bom humor**

Intervalos: Cerca das 11.15 / 13.00 / 16.00

Apresentação em pares:

- **Nome**
- **Empresa e Função**
- **Área de formação**
- **Razão de vir ao seminário**
- **Uma particularidade**



MEDIR PARA GERIR

Estória : “À mesa ou na mesa”

- **Ideia geral**
- **Tema principal e sub-temas**
- **Diferenças nos estilos de Gestão de Capital Humano**
- **O que marcou a diferença**
- **Moral da “estória”**



A Importância do Capital Humano

... e da sua medição

**“ As pessoas são o nosso
mais importante activo “**

**Uma das maiores mentiras universais
3 razões**

3 razões:

- **“They don’t walk the talk”**
- **Nem todas as pessoas são um activo ... alguma são um forte passivo.**
- **Então, porque não mede o retorno do investimento nesse activo ?**

**“ You can not manage what you don’t
measure”**

Peter Ducker

**“ If you don’t score, you’re just
practicising”**

Ian Leschley

CEO, Smithkline Beecham

Novos Paradigmas Económicos

- **Velocidade/Ciclos mais curtos/ Inovação**
- **Qualidade/Satisfação de Clientes**
- **Globalização/ Competitividade / Complexidade**
- **Abundância de capital financeiro**

VALORIZAÇÃO DE ASPECTOS COMO

- **Marca**
- **Conhecimento**
- **Inovação**
- **Capital Humano**

Activos Intangíveis

Também chamado “Capital Intelectual”

Evolução dos activos tangíveis e Intangíveis

ANO	INTANGÍVEIS (%)	TANGÍVEIS (%)
1982	38	62
1992	62	38
2000	85	15

Tangíveis vs Intangíveis

Activos tangíveis	Activos intangíveis
Fisicamente visíveis	Invisíveis
Fáceis de quantificar	Difíceis de quantificar
Avaliáveis contabilisticamente	Não detectáveis contabilisticamente
Fáceis de imitar	Difíceis de imitar
Depreciam como o uso	Valorizam com o uso
Aplicação limitada	Múltiplas aplicações sem redução de valor
Tempo Desenvol^o / produção longa/cara	Desnvolv^o longo/produção simples e barata

NO ENTANTO :

- **Sistemas de contabilidade continuam a basear-se nos mesmos conceitos tangíveis com 2000 anos.**
- **Gestores continuam a basear-se essencialmente em informações financeiras.**

QUE...

SISTEMAS TRADICIONAIS DE INFORMAÇÃO FINANCEIRA

- **Criam grandes distorções da realidade**
- **Dão apenas uma visão do passado (Lagging Indicators)**
- **Desvalorizam os “ Activos Estratégicos”**
- **Não servem para ”antecipar o futuro”**

Como medir activos estratégicos como:

- **Cultura & Clima Organizacional**
- **Ter competências chave**
- **Alinhamento das pessoas com os objectivos da empresa**
- **Motivação das pessoas**

Será ...



Medir o Capital Humano Será:

Missão Impossível ?

“not everything that can be counted, counts. And not everything that counts can be counted”.

Albert Einstein

BALANCED SCORECARD

BALANCED SCORECARD

- **Conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton**
- **Sistema de Medição de Performance de Negócio**
- **Conjunto de medições estratégicas, equilibradas e convergentes**
- **Medir a performance do negócio, através da avaliação da implementação da estratégia e não baseada em aspectos financeiros**


BALANCE SCORECARD

Baseado em medidas estratégicas que :

- **Reflictam os factores críticos de sucesso da estratégia**
- **Relacionem (causa-efeito) medidas não financeiras com resultados financeiros**
- **Forneçam periodicamente uma visão alargada do estado actual da organização**

BALANCED SCORECARD

Aspectos Chave :

- **Medição orientada para a mudança e para a estratégia**
- **Focus no “ value creation” e não em resultados financeiros**
- **Específico de cada organização**
- **Relacionamento (causa/efeito) de diversos tipos de medidas**
 - **Qualidade do produto**  **Lucro**
- **“ Not a Laundry List “ - Apenas as Medidas Estratégicas Chave**

BALANCE SCORECARD

Contribui para :

- **Focalizar toda a organização nos aspectos estratégicos chave**
- **Melhorar a comunicação**
- **Fixar objectivos a todos os níveis da organização**
- **Dar “feedback” periódico sobre a estratégia**

BALANCED SCORECARD





Não se pode gerir o que não se mede

3 Falsas razões para não medir o Capital Humano:

- **Mito da subjectividade**
- **Medo de potencial responsabilização**
- **Pretensa complexidade**

5 razões para medir o Capital Humano :

- **Clarifica o que é verdadeiramente importante**
- **Focaliza as pessoas nas prioridades**
- **Clarifica expectativas**
- **Demonstra uma orientação para o negócio para os resultados e...**
- **...Ajuda a vender as ideias do departamento**

Relação Causal

entre Capital Humano e lucro numa loja



Princípios duma boa medição:

- **Processo estruturado e continuado**
- **Recolha de elementos – Relatório mensal**
- **Periodicidade**
- **Valores absolutos e percentagens**
- **Benchmarking**

Erros comuns a evitar:

- **Usar números oficiais da empresa**
- **Medir o esforço e não resultado**
- **Refugiar em indicadores quantitativos, evitando qualitativos**
- **Não colocar o indicador no contexto**
- **Falta de divulgação**
- **Exagero de indicadores**



Indicadores

Números que contam “estórias”

“uma métrica é um número que conta uma história”

Tem sempre dois objectivos principais:

- Informar e / ou**
- convencer alguém duma ideia.**

Para um indicador cumprir bem o seu papel de informação, deverá:

- responder á necessidade da “audiência,**
- ser conciso,**
- comunicado da forma mais adequada (número, número mais explicação, gráficos, etc.)**
- e, principalmente, rigoroso e fiável.**

Pior que não ter indicadores, só.....ter indicadores errados.

2 Aspectos importantes

A forma de usar métricas depende com o estilo da contraparte:

- Intuitiva e Emocional (IF, na tipificação de Myers Briggs) com muitos números e detalhes, perde o seu tempo.**
- Sensitivo Racional (ST), então prepare-se bem, apresente todos os detalhes e a lógica que lhe estão subjacentes.**

os princípios para bem informar são:

- Adaptação às necessidades do interlocutor,**
- uso dos meios mais adequados,**
- fiabilidade e rigor,**



SCORECARD

CAPITAL HUMANO



“So what”

SCORECARD de CH E RÁCIOS DE RH

“ In Sum :

**“ O HR Scorecard está para os tradicionais
rácios de RH como o Balanced Scorecard
está para a tradicional contabilidade e
informação financeira”**

O SCORECARD CH não é :

- **Um conjunto de rácios / indicadores de RH**
- **Um conjunto de rácios financeiros adaptados aos RH**
- **Um “ Tableau de Bord “**
- **Um novo tipo de Balanço Social**

O SCORECARD de CH é :

- **Um conjunto de medições de RH**
- **Consistentes entre si**
 - **Alinhadas com os objectivos estratégicos de negócio;**
 - **Com impacto na estratégia;**
 - **Específicos de cada organização.**

In sum :

“ O SCORECARD CH está para o Gestor de RH com uma visão estratégica do seu papel, como os sistemas tradicionais estão para os Directores de Pessoal “

IMPLEMENTAR O HR SCORECARD:

- **Não é fácil**
- **Não há receitas - varia de empresa para empresa**
- **Necessitamos de apoio de equipas de “especialistas” e Tecnologias**
- **Mas ... Vale a pena**
- **E ... depende de nós !**

Indicadores Tradicionais de Recursos Humanos

SCORECARD CH **VS** **SISTEMAS TRADICIONAIS**

- Estratégicos

- Operacionais

- Específicos

- Dinâmicos

- Orientados para o futuro

- Mais soft

- Não Estratégicos

- Passivos

- Gerais

- Estáticos

- Resultados do passado

- Mais Hard

Tipo de Indicadores de RH

- **Demográficos**
- **De organização**
- **Movimentação**
- **Formação e desenvolvimento**
- **Qualidade Serviço**
- **Acção Social**
- **Clima e Cultura**
- **Compensação e Benefícios**
- **Relação Financeira**
- **Absentismo**
- **Higiene e Segurança**

MODELO DO SARATOGA INSTITUTE

1 Eficácia Organizacional

2 Capital Intelectual

3 Compensação e Produtividade

Rácios de eficácia



MODELO DO SARATOGA INSTITUTE

4. Ausências, Saúde e Segurança

5. Turnover

6. Recrutamento

7. Formação e Desenvolvimento, e ...

8. Custos e Remunerações da função RH

Rácios de Processo

Rácio de serviço

INDICADORES TRADICIONAIS DE RH

Aspectos importantes :

- **Cada empresa/sector tem as suas especificidades**
- **Trabalhar com os n.ºs financeiros (se possível)**
- **Processo estruturado e continuado**
- **Uso de tecnologias**

INDICADORES DE RH

Aspectos importantes (2) :

- **Recolha : “ Vale mais o mais do que o menos”**
- **Scope : Total/BU/Depto./Área/Função**
- **FTEs em vez de Empregados**
- **N.ºs Absolutos ; Percentagem; Evolução; Comparação**
- **Alinhamento : métricas, periodicidade, scope, etc.**

Indicadores “Demograficos”

- **Headcount (Mensal/Evolução)**
 - **Por Deptº/Função/Tipo de contrato**
- **Divisão por Género, Idade, Antiguidade, Escolaridade, Nacionalidade**
 - **Médias/Evolução**

Indicadores “Demográficos” (2)

- **Quadros de Cruzamento:**
 - **Idade/Antiguidade;**
 - **Antiguidade/Escolaridade**
- **Pesos de Depart.os/Funções:**
 - **Ratio de Chefias; Vendedores; Técnicos**

Indicadores de Recrutamento:

- **N.º Processos/Divisão por Tipo/Função/Fonte:**
- **Tempo (custo) médio de recrutamento**
- **Taxa de ofertas recusadas**
- **Taxa de retenção ao fim de 6, 12, 18 meses**
- **Índice de qualidade do acolhimento**

Indicadores de Retenção:

- **Taxa de rotação: Global e Voluntária e Pessoas Chave**
- **Quadros de cruzamento:**
 - **Por Depart^o/Motivo/Antiguidade**
 - **Por Nível de Escolaridade/Nível Salarial**

Indicadores de Formação:

- **Horas/Valor de Formação: Global/Tipo/Deptº/Função**
- **Taxa de Formação em horas e valor**
- **Horas anuais por empregado/Dept.º/Vendedor**
- **Custo médio da formação por empregado**
- **Custo médio da hora de formação**

Indicadores de Formação (2):

- **Indicador da eficácia da Formação**
- **Indicador da avaliação pelos participantes:**
 - **Global/por tipo de Formação**
 - **Por item (conteúdos/monitoragem)**

Indicadores de Absentismo:

- **Taxa de Absentismo:**
 - **Mensal e evolução:**
 - **Horas e Valor**
 - **Global/Tipo de falta/Depart.^o**
 - **Função/Género/Idade**

Indicadores de Absentismo (2):

- **Taxa de absentismo inferior a 1 mês**
- **Comparação com a Taxa de Trabalho Suplementar**
- **Rácios de substituição em Horas e valor**

Indicadores de Trabalho Suplementar:

- **Taxa de Trabalho:**
 - **Mensal e evolução:**
 - **Horas e Valor**
 - **Global/Tipo/Depart.º**
- **Comparação com absentismo**

Indicadores de Produtividade:

- **Produção/vendas/Actividade/Lucratividade:**
 - **por Empregado/ Vendedor/Técnico**
 - **Mensal e evolução:**
- **Custo médio dum produto/ dum visita /duma venda**
- **Média/Índice de reclamações**
- **Taxa de repetição de venda**

Indicadores de Higiene e Segurança:

- **Horas de formação por empregado:**
- **Índice de frequência dos acidentes de trabalho**
- **Índice de gravidade dos acidentes de trabalho**
- **Taxa de consultas de Medicina preventiva**

Indicadores de Actividade Social:

- **Horas dedicadas a actividades sociais**
- **% de colaboradores auxiliados**
- **Horas médias por empregado**
- **% da massa salarial dedicada a actividades sociais**

Indicadores de Relações laborais:

- **Horas/Taxa de greve/paralisações**
- **Horas médias por empregado**
- **Custo com actividades de relação laborais**
- **% da massa salarial dispendida**

Indicadores de Compensação:

- **% por tipo de remuneração**
- **Remuneração média por empregado:**
- **Ratio de Remuneração flexível**
- **Taxa de variabilidade salarial**
- **Taxa de remuneração ligada a objetivos**

Indicadores de Clima e Cultura:

- **Índices de liderança/comunicação/cooperação, etc**
- **Taxa de Absentismo inferior a um mês**
- **Taxa de rotação de pessoas chave**
- **Taxa de dias de greve**
- **Índices de satisfação e de motivação**

ÍNDICE DE CONTROLO DE RECURSOS HUMANOS

Unidade: Empresa

2º Trimestre de 2005

INDICADOR

ano

e

do

vo

Alerta

Comentários

recusadas	9,20	0,00	6,00	8,00	8,00	%
Tempo médio de recrutamento	32,00	38,00	26,00	25,00	40,00	Dias úteis
integração	4,10	4,10	4,00	4,20	3,50	escala de 1 a 5
empregado	24,00	8,00	14,00	32,00	5,00	Horas
empregado	160,00	35,00	75,00	160,00	20,00	€
Nível de eficácia com a formação	70%	80	80	75	50	%
Produtividade por empregado	600.000	152.000	305.000	160.000	130.000	€
VAB por empregado	65.000	16.000	36.000	35.000	15.000	€
VAL por empregado	45.000	12.500	23.000	12.500	10.000	€
empregado	7.500	7.430	7.450	7.500	7.700	€
Taxa de remuneração variável	19	21	21	23	15	%
colaboradores	3,60	3,80	3,80	3,80	3,30	escala de 1 a 5
Índice de Motivação	3,40	3,50	3,40	3,70	3,20	escala de 1 a 5
Índice de Cooperação	3,60	3,70	3,70	3,70	3,30	escala de 1 a 5
Nº de comunicações efectuadas	160,00	48,00	36,00	50,00	30,00	escala de 1 a 5
Taxa de abandono (voluntários)	4,00	1,20	2,30	3,80	5,00	%
Taxa de absentismo até 20 dias	2,00	2,40	2,60	1,80	3,00	%
Taxa de trabalho suplementar	4,00	5,20	4,60	3,50	5,00	%
Taxa de conflitos	1,50	0,00	1,00	1,00	3,00	%
trabalho	34,00	15,00	18,00	26,00	40,00	
trabalho	0,42	0,26	0,22	0,28	0,40	
trabalho	18,00	12,00	9,00	10,00	15,00	
salarial	1,80	2,20	1,20	1,20	2,00	%
DRH	3,40	3,50	3,40	3,60	3,00	escala de 1 a 5

Medição do Capital Humano

ANÁLISE “CROSS SECTOR” A 250 EMPRESAS

Rácio de Investimento Humano mais elevado:

- Rácios de aceitação de ofertas de emprego superiores**
- Tempo de aceitação de ofertas inferiores**
- Rácio de “ demissões” inferiores**

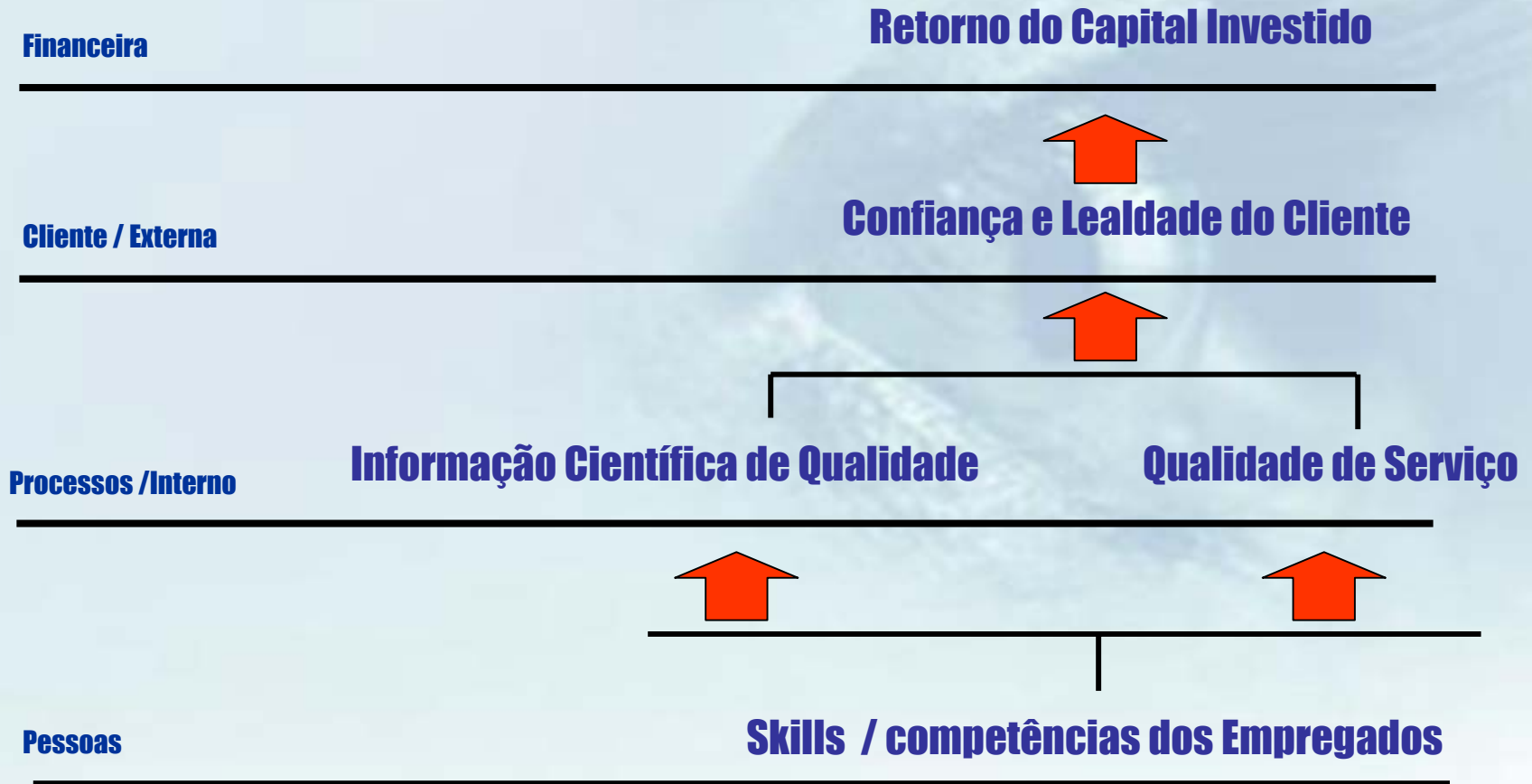
“ Vencem a guerra do talento”

- **QUESTÕES ?**
- **TEMA DE DEBATE : Papel do Gestor de RH**

SCORECARD de CAPITAL HUMANO

(Caso Imagifarm)

IMAGIFARM, SA – Cadeia de Valor



MAIS 2 CONCEITOS :

- **Indicadores de retorno (Lagging)**
 - **Reflectem o que se passou/Impacto de anteriores decisões**
 - **Ex. : % de melhoria na qualidade ; % de aumento da lucratividade**
- **Indicadores de Orientação (Leading)**
 - **Orientados para o futuro**
 - **Estratégicos - diferentes de empresa para empresa**
 - **Ex.: índice satisfação de empresas/clientes; % consciência estratégica; “ R&D cycle time”**

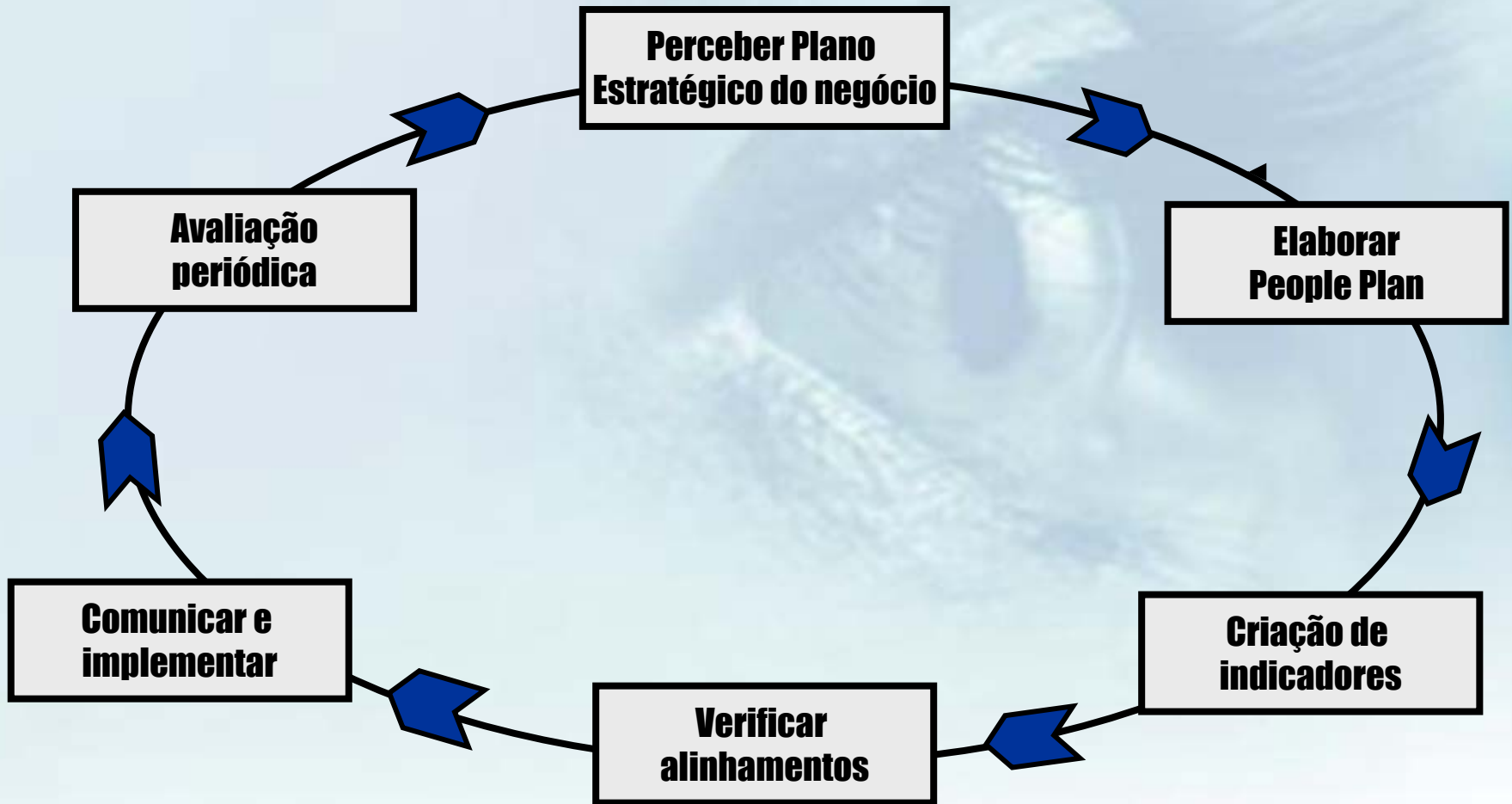
CONCEITOS BASE DO HR SCORECARD :

- **“ Strategic HR Deliverables ”**
 - **Resultados da Gestão de RH com impacto na execução da estratégia global**
 - **Ex.: % de turnover em empregados chave; % de consciência/ alinhamento estratégico**
- **HR Doables**
 - **Orientados para a actividade e eficiência do Sistema de RH**
 - **Ex.: Idade média dos empregados; % de acidentes de trabalho**

CONCEITOS BASE DO HR SCORECARD (2):

- **2 tipos de “ Strategic HR Deliverables”**
 - **HR Performance Drivers**
 - **Relacionados com as competências chave (core capabilities)**
 - **Ex.: Índice de satisfação dos Empregados**
- **HR Enablers**
 - **Componentes do sistema de GRH que contribuem/reforçam os performance drivers da empresa**
 - **Ex.: plano de incentivos → melhorar o “tempo médio de cobrança”**

Fases de implementação dum Scorecard de Capital Humano



MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase 1 - Entender a estratégia de negócio

- **Definida em termos precisos, entendíveis por todos os empregados e mensuráveis**
- **A forma de implementação é mais importante que o conteúdo**
- **Fundamental entender os pontos chave da cadeia de valor**
- **Competência do GRH : conhecer o negócio**

MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase 2 - Definir a estratégia de RH

- **Criar mapa da lógica de ligação da estratégia global com a de RH**
- **Desenhar o “People Plan” / Plano Estratégico de RH**
- **Identificar os “ Key HR Deliverables” a incluir no HR Scorecard**
- **Identificar os componentes chave do sistema de RH que reforçam os “HR Key Deliverables”**
- **Identificar “ HR Doables” - medidas de eficiência**
- **Verificar o alinhamento Interno e Externo**

MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase 3 - Traduzir Estratégia de RH em Sistema de Medição

- **Questões Técnicas Complexas**
 - Que tipo de medidas - Ex.: Medir todo o turnover de Empregados?
Apenas o voluntário ? Apenas de pessoas chave ?
 - Que escalas de avaliação, periodicidade, scope, etc.
- **Baseada em**
 - Indicadores de retorno (Lagging) e de orientação (leading)
 - Medidas de controlo de custos e criação de valor

MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase 4 - Comunicar e Implementar

- **Estratégico - “Top Down”**
- **Boa comunicação é fundamental para Focalização/
Motivação/ Produtividade**
- **Ligar a objectivos pessoais - Sistema de Compensação**

MODELO TEÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase 5 - Avaliar Periodicamente

- **Verificar alterações ao “Mapa estratégico”**
- **Verificar alinhamento externo e interno**
- **Verificar sentido dos indicadores de retorno vs indicadores de orientação**

- **QUESTÕES ?**
- **TEMA PARA DEBATE : BENCHMARKING ?**

CASO PRÁTICO APLICADO A PORTUGAL

“ IMAGIFARM, S. A. ”

IMAGIFARM, S . A .

- **Farmacêutica, 10 anos no mercado, especializada em antinfeciosos**
- **2 produtos (antibióticos), ambos em declínio (10 % ano) , significam 85 % das vendas**
- **Principais clientes : Clínicos Gerais (80 %) ; Hospitais (20 %)**
- **Vendas anuais : 4. 4 M Euros**

IMAGIFARM, S . A .

- **Vai lançar um Antidepressivo (Curatudex)**
 - Janeiro → **Psiquiatras (cerca de 800)**
 - Setembro → **Clínicos Gerais (cerca de 6000)**

IMAGIFARM, S . A .

- **N.º de Empregados : 380 / 250 na Força de Vendas**
- **Vai admitir F. de Vendas especializada (10) - Account Management**

IMAGIFARM, S. A .

- **% Turnover de Empregados : 8 % , sendo de 12 % na F. de Vendas**

IMAGIFARM, S . A .

- **Custo médio anual por Empregado - 70 K € / DIM - 65 K €**
- **Horas médias de Formação DIM - 80 Horas**

IMAGIFARM, S . A .

- **Tempo Médio de substituição DIM**

Recrutamento - 50 Dias

Formação - 50 Dias

Adaptação à zona - 140 Dias

IMAGIFARM, S . A .

- **Custo Médio de substituição por DIM**

Directos - 1.5 do salário anual médio

Vendas - 105 % das vendas médias anuais (60 % - 1º ano)

IMAGIFARM, S . A .

ÚLTIMO SURVEY DE ATITUDE / CLIMA REVELA :

- **Baixa consciência da Estratégia (45 %)**

IMAGIFARM, S . A . - Objectivos estratégicos 2001

1º - Lançar com sucesso o “Curatudex” , alcançando vendas mundiais de 1 M Euros no 1º Ano, 2.5 M Euros no 2º ano, e 3.6 no 3º ano

- 3 meses antes do “Alsogood”

- Psiquiatras - 60 % com 1 prescrição no 1º ano

2º- Manter as vendas / parar o declínio dos Antibióticos

- crescer a prescrição dos clínicos gerais - 40 para 45 %

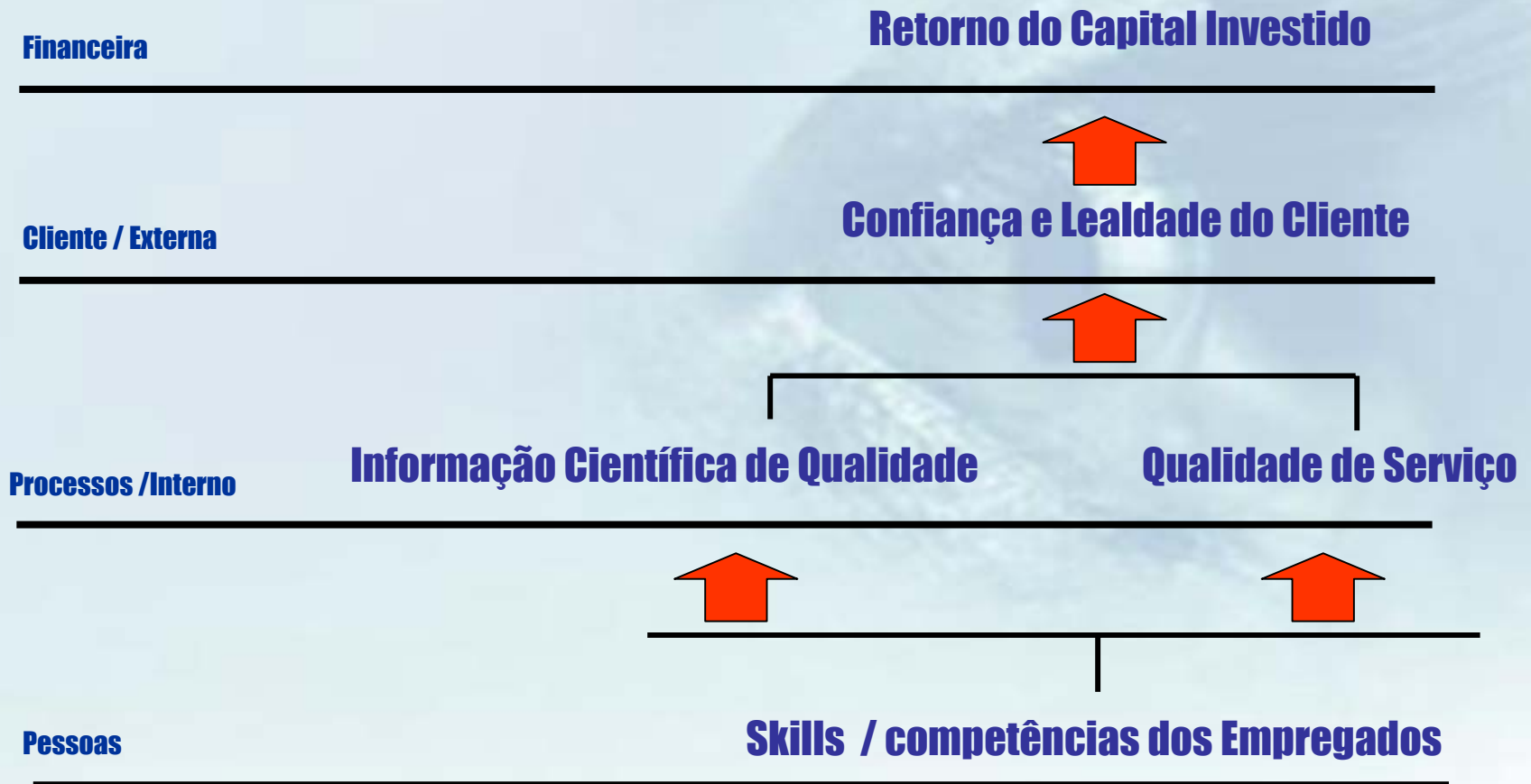
- aumentar as vendas nos Hospitais em 5 %

IMAGIFARM, S . A . - Objectivos estratégicos 2001

3º - Melhorar a produtividade dos DIMs em termos de prescrição por visita

2º- Melhorar a ligação aos Top 20 Clientes por DIM

IMAGIFARM, SA – Cadeia de Valor



HR Key Strategic Deliverables do People Plan

- 1. Atrair, Recrutar, acolher e formar “ on time” pessoas com competências na nova área terapêutica**
- 2. “ Re - Skilling ” da Força de Vendas ambulatória**
- 3. Reduzir o Turnover entre os DIMs de elevada performance**
- 4. Reforçar a consciência estratégica - Focalizar toda a organização no sucesso do “ Curatudex”**
- 5. Reduzir o custo por recrutamento**

IMAGIFARM, S . A . - Deliverables e Métricas

Deliverable 1 - Competências certas on time

Métricas

- **Taxa de aceitação de propostas - 60 % para 80 %**
- **Tempo médio de recrutamento - redução para 60 % do tempo actual**
- **Taxa de satisfação no período de acolhimento - Melhoria de 20 %**
- **Índice de qualidade na formação - Melhoria em 20 %**
- **Taxa de retenção dos admitidos - 6, 12 e 18 Meses - melhoria em 20 %**

IMAGIFARM, S . A . - Deliverables e Métricas

Deliverable 2 : Re- Skilling da F. Vendas Ambulatória

Métricas

- **Índice de qualidade da formação**
- **Índice de alinhamento / consciência estratégica do Survey**

IMAGIFARM, S . A . - Deliverables e Métricas

Deliverable 3 : Reduzir o turnover de “ High Performers”

Métricas

- **Identificação de “ High Performers”**
- **Rácios de saídas por motivo, antiguidade, área geográfica**
- **Índices de satisfação dos empregados quanto à liderança**
- **Melhoria em 5 % do índice salarial / sector**
- **Taxa de retenção de admitidos - 6, 12, 18 meses**

IMAGIFARM, S . A . - Deliverables e Métricas

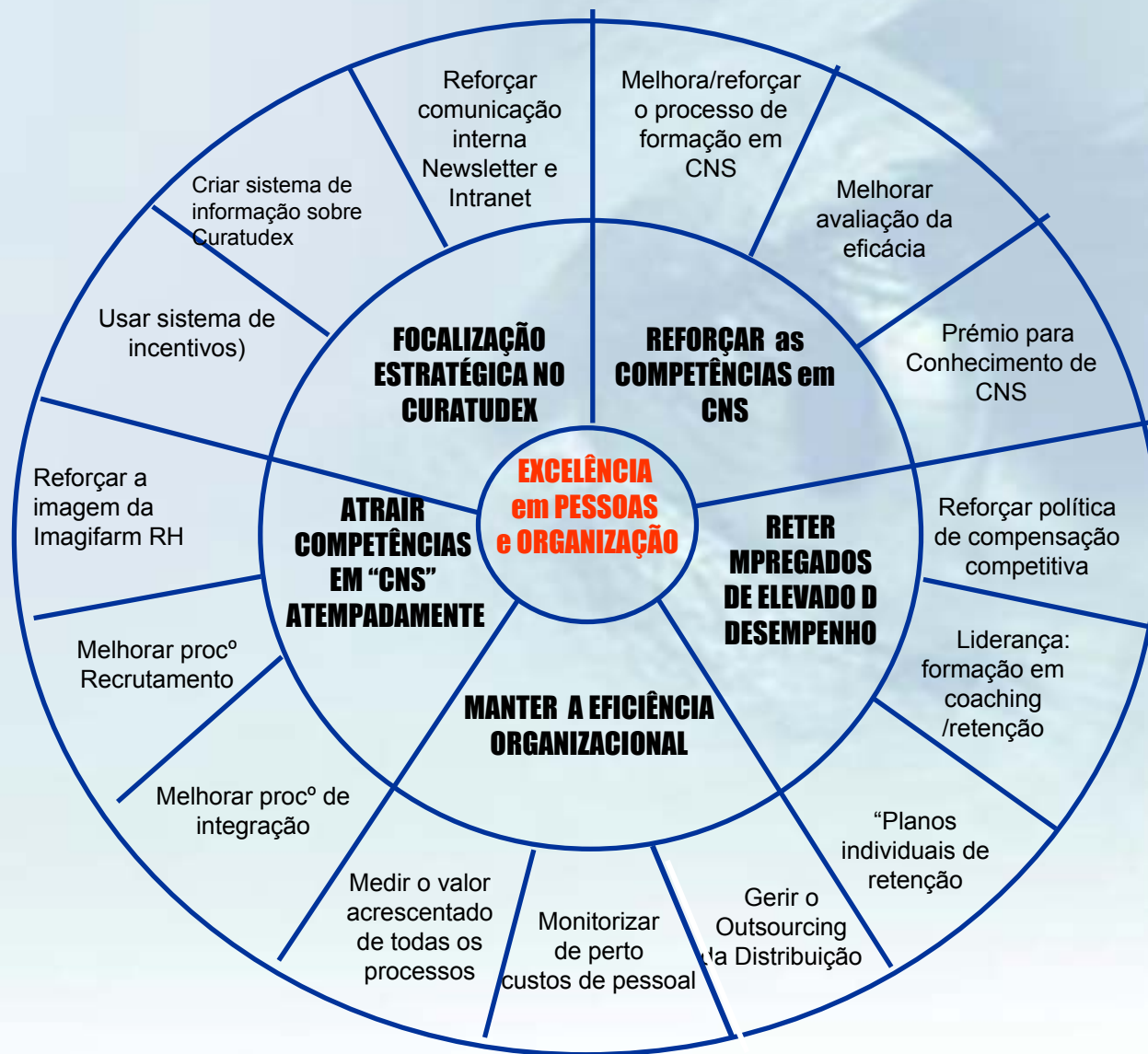
Deliverable 4 : Focalização Estratégica

Métricas

- **Índice de alinhamento / consciência do Survey**
- **% do prémio relativo ao Curatudex no “ Bonus Potential”**
- **N.º de reuniões com quadros e com DIMs**
- **N.º de textos no “Imaginanotícias” sobre o Curatudex**

Imagifarm People Plan / 2005 - Objectivos estratégicos





IMAGIFARM SA – Scorecard de Capital Humano /2005

Drivers Estratégicos	Resultados críticos RH	Indicadores RH	Data	Responsável
Lançar Curatudex	• Competências certas on time	<ul style="list-style-type: none"> •Taxa de aceitação de propostas - 60 % para 80 % •Tempo médio de recrutº - redução para 50 % do actual •Taxa de satisfação com acolhimento - Melhoria de 20 % •Qualidade na formação inicial - Melhoria em 20 % 	Avaliação Trim. e anual	VF /LC
	• Re - Skilling ” da Força de Vendas ambulatória (CNS)	<ul style="list-style-type: none"> •Índice de qualidade da formação – Melhoria em 10% •Resultados nos testes: 95% de respostas certas. 	Avaliação Trim. e anual	VF /LC
	• Focalização Estratégica no Curatudex	<ul style="list-style-type: none"> •Índice de consciência estratégica – Melhorar em 20% •% do prémio do Curatudex - 80% no primeiro ano. •N.º de reuniões com quadros e com DIMs – 4 por ano •N.º de textos no “Imaginanotícias” - mínimo 6 / 24 pags. •Nº de “mails” sobre a evolução do Curatudex – 2 / mês 	Avaliação Trim. e anual	VF /LC
Crescimento de 5% Bacterex	Reduzir saídas voluntárias de “ High Performers	<ul style="list-style-type: none"> •100% no processo de gestão do desempenho •Taxa de saídas de “High performers” – Redução em 50% •Índices de liderança – Melhoria em 10% •Aumento em 5% ao ano nos próximos 3 anos da percentagem da remuneração flexível dos DIMs •Taxa de retenção a 12 meses – Melhorar em 50% 	Avaliação Trim. e anual	VF /LC
Aguentar Exterminex/Gastrex		<ul style="list-style-type: none"> •Rácio Custos salariais reais vs previstos inferior a 100 	Avaliação anual	VF /LC
Redução custo da Distribuição/outsourcing		Manter eficiência organizacional	Avaliação anual	VF /LC

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo

IMAGIFARM – Quadro de Alinhamento Externo

Resultados Críticos RH

Drivers Estratégicos	Competências Certas on Time	Reskilling Força de Vendas Ambulatória	Focus Estratégico no Curatudex	Redução Taxa de saídas
Lançar Curatudex	5	5	5	4
Aguentar Exterminex	2	2	1	5
Crescimento do Bacterex	2	2	1	5
Melhorar a Produtividade dos DIMs	4	4	4	5
Redução custo da Distribuição	3	3	3	3

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo

IMAGIFARM – Quadro de Alinhamento Interno

Principais processos de eficiência RH

Resultados críticos RH	Planeamento RH	Resourcing	Desenvolvº Competências	Gestão do Desempenho	Remunerações & Benefícios	Sistemas de comunicação
Competências certas on Time	5	5	4	3	3	4
Reskilling da F. Vendas	5	3	4	2	3	4
Focus Estratégico No Curatudex	4	3	4	1	3	5
Redução da Taxa de saídas	4	4	4	4	4	4
Reforçar eficiência organizacional	4	1	3	3	3	3

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo

HR SCORECARD :

- **Um problema antigo**
- **Um novo “Approach”**
- **Um novo desafio**

Questões e comentários são bem vindos...

Obrigado,

José Bancaleiro