



ABRH-SC

REGIONAL BLUMENAU
Associação Brasileira de Recursos Humanos
SISTEMA NACIONAL ABRH



INDICADORES DE RH E METAS ORGANIZACIONAIS

JÚLIO SÉRGIO DE LIMA
Blumenau – SC



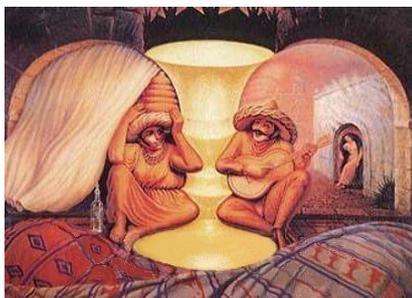
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E PERSPECTIVAS DE NEGOCIO,
- ARQUITETURA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO E NIVEIS DOS INDICADORES
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RH ALINHADOS COM ESTRATEGIA
- INDICADORES DE RH E REF DE BENCHMARKING
- DIVULGAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Material preparado e de responsabilidade de: Júlio Sérgio de Lima



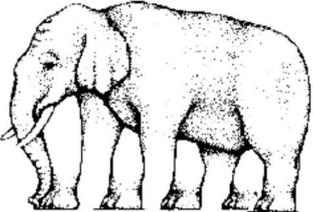
CONCEITOS FUNDAMENTAIS



RESPEITAR PONTO DE VISTA

Material preparado e de responsabilidade de: Júlio Sérgio de Lima

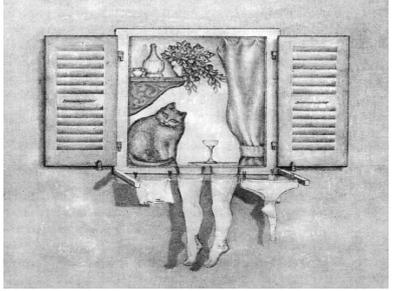
D-LM **CONCEITOS FUNDAMENTAIS**



Quantas pernas tem este elefante?
ATER-SE AOS CONCEITOS

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

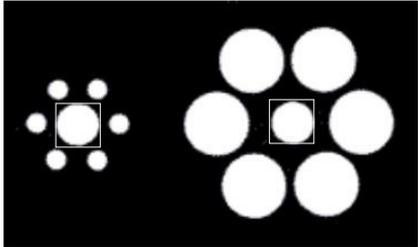
D-LM **CONCEITOS FUNDAMENTAIS**



DECOMPOR O TODOS EM PARTE PARA ANALISAR

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

D-LM **CONCEITOS FUNDAMENTAIS**



MENSURAR, MEDIR
 O que não se mede não se gerencia

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

D-LM
Desenvolvimento, Marketing & Segurança

• PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E PERSPECTIVAS DE NEGOCIO,

Material preparado e de responsabilidade de: **Júlio Sérgio de Lima**



OBJETIVOS, ITEM DE CONTROLE, METAS E RESPONSÁVEIS						
FINANCEIRO	ITEM DE CONTROLE	2009	2010	2011	2012	Responsável
1) Garantir rentabilidade e lucratividade para os acionistas	Faturamento total	alvos				júlio
2) Reduzir o ciclo financeiro, desenvolvendo a estratégia de financiamento de clientes	Inadimplência	2,5%				júlio
3) Aplicar ações mais rigorosas na concessão de crédito e na cobrança das duplicatas em carteira	Prazo de compra X prazo vendas	60,0				júlio
	Rentabilidade sobre patrimônio	15,0				júlio
	Estoque médio	700.000				júlio
MARKETING/COMERCIAL	ITEM DE CONTROLE	2009	2010	2011	2012	Responsável
1) Desenvolvimento de novos produtos e serviços afins, para garantir a estabilidade do faturamento	Satisfação do cliente	18				
2) Aumentar as vendas no segmento de mercado estratégico	Faturamento					
3) Intensificar a atuação em novos regimes	Oportunidade					
4) Atuação na reestruturação do departamento comercial. 5) Atendimento e pós vendas	Vendas direta					
	Vendas de malhas					
	Esportivo					
	Loja própria					
OPERACIONAL	ITEM DE CONTROLE	2009	2010	2011	2012	Responsável
1) Modernizar nossos processos, serviços e produtos	Tempos de fila					
2) Reestruturar nossos processos fabricis com novos sistemas de produção	Produto não conforme					
3) Fazer a gestão de processo em todos os departamentos	Produtividade					
	Perdas					
	Prazo de entrega					
	Índice de qualidade					
	Tempo de processo por produto					
RECURSOS	ITEM DE CONTROLE	2009	2010	2011	2012	Responsável
1) Treinamento das equipes internas e externas para atender os objetivos da empresa	Recrutabilidade					
2) Promover o comprometimento dos colaboradores nos novos objetivos, fortalecendo o ambiente interno participativo e reconhecendo as contribuições individuais	Absenteísmo					
	Horas extras					
	Rotatividade					
	Satisfação dos funcionários					

O-DM OBJETIVOS METAS x PROJETOS

OBJETIVOS, TIPO DE CONTROL, METAS E RESPONSÁVEL

5W1H DETALHAMENTO PROJETO

O quê	Quem	Quando	Onde	Como	Por quê

Cronograma

RAM

FICA

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

O-DM

ARQUITETURA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO
E NÍVEIS DOS INDICADORES

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

O-DM DIVISÃO EM PERSPECTIVAS DO NEGÓCIO

RESULTADOS

ESTRATÉGICO

GERENCIAL

OPERACIONAL

ECONOMICA FINANCEIRA MERCADO IMAGEM QUALIDADE CLIENTE PESSOAS TECNOLOGIA PROCESSOS

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

 **INDICADORES**

Definição dos Indicadores

Motivação

- ✓ Funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado
- ✓ Fornecem às pessoas o direcionamento que precisam para atingir a estratégia da empresa

Avaliação da Estratégia e do Aprendizado

- ✓ Gestores utilizam indicadores para avaliar o progresso da empresa em direção aos objetivos estratégicos
- ✓ Os indicadores mostram a relação entre os objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

 **INDICADORES**

Metas

- ✓ Estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho à empresa
- ✓ Possibilitar que as pessoas compreendam qual é a sua contribuição à estratégia geral da empresa
- ✓ Concentrar as atenções da empresa em melhorias
- ✓ Determinar o grau de esforço necessário para atingir o objetivo estratégico

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RH ALINHADOS COM ESTRATEGIA

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

D-LM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ Obsessão de vencer, localizada em todos os níveis da organização
- ▶ Focaliza a atenção de todos na essência da conquista
- ▶ Permanece estável através do longo tempo que envolve
- ▶ Merece considerável esforço e compromisso pessoal
- ▶ É claro com respeito aos fins, flexível quanto aos meios e deixa espaço para inovação
- ▶ Requer ampla divulgação para construção da motivação do pessoal

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

D-LM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS EM CAMPOS DE RESULTADOS

Plano FDC	FNPO	BSC
✓ Econômico Financeiro	✓ Financeira	✓ Financeira
✓ Mercado e Imagem	✓ Mercado e Clientes	✓ Clientes
✓ Qualidade para o Cliente	✓ Inovação	✓ Aprendizagem
✓ Tecnologia e Processos	✓ Processos	✓ Interna
✓ Patrimônio Humano	✓ Pessoas	
	✓ Aquisição e fornecedores	

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima

D-LM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ECONÔMICO FINANCEIRO -

- 1) Garantir rentabilidade e lucratividade para os acionistas
- 2) Reduzir o ciclo financeiro, deslocando a estratégia de financiamento de clientes
- 3) Aplicar ações mais rigorosas na concessão de crédito e na cobrança das duplicatas em carteira

MERCADO / IMAGEM -

- 1) Desenvolvimento de novos produtos e serviços afins, para garantir a estabilidade do faturamento
- 2) Aumentar as vendas no segmento de mercado estratégico
- 3) Intensificar a atuação em novos regimes
- 4) Atenção na reestruturação do departamento comercial.

QUALIDADE P/ CLIENTE -

- 1) Manter o nível de qualidade sempre crescente, utilizá-lo como argumento em todas as nossas ações (compras, vendas ou serviços)
- 2) Certificar nossas linhas de produto
- 3) Parceiros que ofereçam produtos e serviços afins com qualidade
- 4) Atendimento e p/

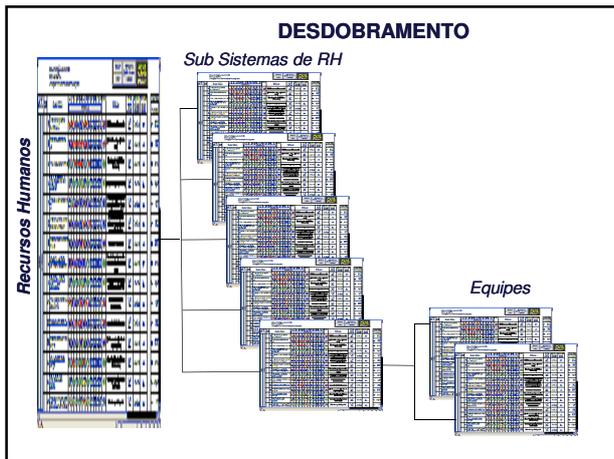
TECNOLOGIA E PROCESSO -

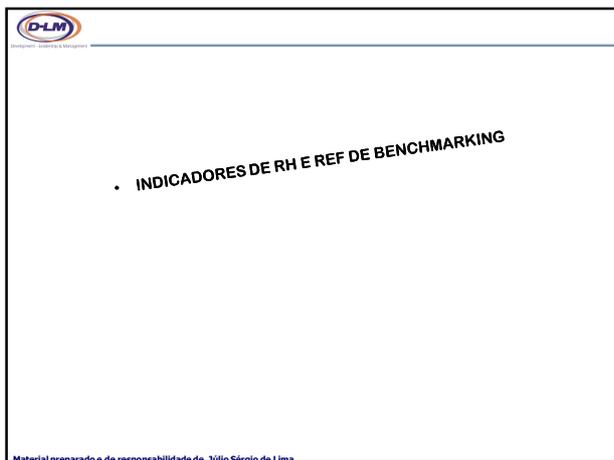
- 1) Através do compartilhamento de empresas afins, nacionais e internacionais, modernizar nossos processos, serviços e produtos
- 2) Reestruturar nosso processos fabris com novos sistemas de produção
- 3) Fazer a gestão de processo em todos os departamentos

PATRIMÔNIO HUMANO -

- 1) Treinamento das equipes internas e externas para atender os objetivos da empresa
- 2) Promover o comprometimento dos colaboradores nos novos objetivos, fortalecendo o ambiente interno participativo e reconhecendo as contribuições individuais

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima



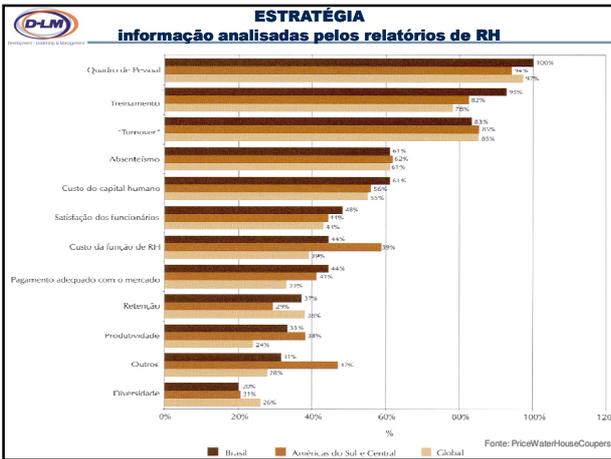




D-LM
Desenvolvimento Humano e Segurança

Quais são os indicadores para acompanhar o desempenho do RH ????????

Material preparado e de responsabilidade de: **Júlio Sérgio de Lima**

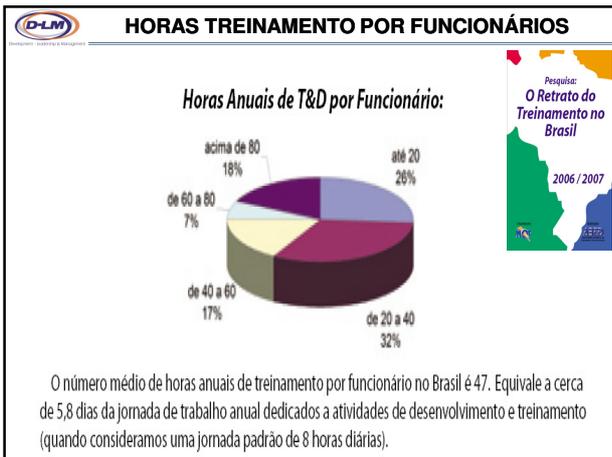


D-LM
Desenvolvimento Humano e Segurança

INDICADORES MAIS USADOS PELAS EMPRESAS

Indicador	Unidade	Descrição
5.1. Produtividade da mão-de-obra	%	Resultados financeiros/custo da mão-de-obra
5.2. Produtividade homem	unidade / h / h	Produto fabricados/homem/hora
5.3. Produtividade efetiva	unidade	Resultado efetivo/custos efetivos
5.4. Produtividade esperada	unidade	resultado esperado / custo esperado
5.5. Receita por colaborador	R\$/ homem	receita / num. de colaboradores
5.6. Venda por colaborador	R\$/ homem	venda / num. de colaboradores
5.7. Produt. colaboradores de nível superior	R\$/ homem	resultado / num. De colaboradores com nível superior
5.8. Valor agregado por custo de mão-de-obra	R\$	
5.9. Valor agregado por tempo de mão-de-obra	R\$/tempo	resultado / tempo total da mão-de-obra na empresa
5.10. Absenteísmo	unidade	(entradas+ saídas de colaboradores) / total de colaboradores no período
5.11. Turnover	%	
5.12. Treinamento	horas / homem	horas de treinamento por colaborador
5.13. Áreas treinadas	unidade	áreas da empresa que foram treinadas
5.14. Grau de satisfação do cliente interno	nota	pesquisa

Material preparado e de responsabilidade de: **Júlio Sérgio de Lima**



D-LM **INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS**

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2008

Anexo I - Indicadores de desempenho

Com o objetivo de padronizar e dar clareza ao cálculo das métricas, foram preparadas as seguintes identidades de indicador:

- ID-RH-01B Absenteísmo
- ID-RH-02B Rotatividade
- ID-RH-03B Índice de Retenção
- ID-RH-04C Diversidade da Força de Trabalho
- ID-RH-40B Grau de Escolaridade
- ID-RH-41B Índice de Treinamento
- ID-RH-50B Grau de Terceirização
- ID-RH-51C Índice de Horas Extras Pagas
- ID-RH-61A Participação do Salário Variável
- ID-RH-71B Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento TFCA
- ID-RH-82A Absenteísmo Médico

Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2009
Dados de 2009

Realização:

D-LM

DIVULGAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Material preparado e de responsabilidade de: João Sérgio de Lima


D-LM
Desenvolvimento, Gestão e Organização


ABRH-SC Regional Blumenau
Associação Brasileira de Recursos Humanos
Integrante do Sistema Nacional ABRH

MUITO OBRIGADO

JÚLIO SÉRGIO DE LIMA
julio@d-lm.com

www.d-lm.com

Material preparado e de responsabilidade de Júlio Sérgio de Lima