

6 estratégias usadas pelos CHROs para conectar o sucesso dos funcionários e o crescimento dos negócios

Os CHROs estão enfrentando um abismo entre as expectativas dos funcionários e as metas de negócios. Aqui estão seis maneiras de preencher essa lacuna.



Índice

Seu pessoal, seu crescimento.....3

Use IA para impulsionar o RH e a produtividade dos funcionários4

Preencha as lacunas entre os talentos e as metas de negócios6

Identifique, avalie e resolva a incerteza dos funcionários e o desgaste causado pelas mudanças8

Seja específico sobre o que os funcionários valorizam em suas experiências10

Proteja os dados para manter a confiança dos funcionários12

Concentre-se nos KPIs de RH certos.....14



Seu pessoal, seu crescimento

Se a chave para um negócio de sucesso são as pessoas, então a chave para o crescimento do negócio é aumentar o potencial delas. As empresas que conseguem recrutar e reter os melhores talentos são aquelas que ajudam seus funcionários a explorar seus interesses e paixões e desenvolver suas habilidades e carreiras. E as empresas estão correndo atrás: Um relatório do LinkedIn de 2023 revelou que 83% das companhias querem construir uma cultura mais centrada nas pessoas, reconhecendo que o sucesso dos funcionários determina os bons resultados da organização.¹ Mas focar nas pessoas não é o suficiente. As empresas realmente prosperam quando os diretores de recursos humanos fornecem aos gerentes as ferramentas para conectar o sucesso dos funcionários ao crescimento dos resultados financeiros e aos lucros.

Os CHROs de hoje devem liderar suas organizações através de um abismo entre as metas de negócios e as expectativas dos funcionários. Muitos colaboradores sentem-se desconectados, sem apoio e desgastados com as mudanças após a turbulência dos últimos anos. Entretanto, a pressão para cortar custos é alta - muitas vezes significando cortes de pessoal e salariais - e aumentar a produtividade em um cenário econômico em que o crescimento é mais lento e as margens mais sensíveis. E o recrutamento também não é fácil: globalmente, quase quatro em cada cinco empresas tiveram dificuldade em encontrar talentos para preencher as vagas abertas em 2023, de acordo com o Manpower Group.²

No entanto, com as estratégias e ferramentas certas, as organizações dos CHROs podem encontrar formas de fazer com que os seus colaboradores se sintam valorizados e conectados através de uma visão compartilhada do sucesso empresarial. Elas estão usando dados para obter uma compreensão mais profunda dos problemas enfrentados pela força de trabalho e como eles se correlacionam com a lucratividade, e estão fornecendo ferramentas analíticas às equipes de gestão para tornar as estratégias de RH relevantes na tomada de decisões do dia a dia.

“A análise de pessoas é realmente um tópico para todos os líderes da organização”, disse Heather Whiteman, professora da Escola de Informação da Universidade de Washington, que se descreve como uma “entusiasta de dados de pessoas” e é especializada em estratégias de medição no local de trabalho. “O ativo número um que produz valor para uma organização são as suas pessoas... Pensar que os insights e a compreensão em torno dos seres humanos não deveriam ser o item mais importante é desconcertante.”

A seguir estão seis estratégias que CHROs, gerentes de linha de negócios e toda a sua organização podem usar para conectar o sucesso dos funcionários e o crescimento dos negócios.

¹ “Building the agile future,” LinkedIn Learning, 2023 (PDF).

² “2023 Global Talent Shortage,” Manpower Group, 2023 (PDF).

1 Use IA para impulsionar o RH e a produtividade dos funcionários

As equipes de RH estão usando cada vez mais a IA para apoiar tarefas que vão desde atividades de contratação e retenção até moldar a experiência dos funcionários e melhorar o desenvolvimento de carreira. Normalmente agindo nos bastidores como parte de sistemas de RH em nuvem e outros softwares corporativos, a IA oferece uma versatilidade impressionante. Ela pode ser aplicada para ajudar a melhorar a produtividade e a eficiência das equipes de RH, dando suporte a tarefas como redigir ofertas de emprego ou avaliações de desempenho. Durante a integração, chatbots e assistentes virtuais com tecnologia de IA podem responder às perguntas dos funcionários e orientá-los quanto à documentação e aos treinamentos necessários.

A IA também pode melhorar as iniciativas de formação e desenvolvimento dos funcionários, recomendando oportunidades de aprendizagem personalizadas. Ela pode analisar habilidades individuais e lacunas de conhecimento para recomendar materiais de treinamento, cursos ou trilhas de aprendizagem relevantes, e os chatbots podem fornecer suporte em tempo real durante o processo educacional. A gigante editorial Hearst é uma empresa que utiliza a IA para fazer tudo isso e tornar o desenvolvimento profissional mais fácil e personalizado para os colaboradores. “Funcionários e gestores podem buscar o treinamento adequado e até aproveitar a IA para fornecer a orientação necessária para que as pessoas desenvolvam melhor suas carreiras”, disse Kim Kohlman, vice-presidente de operações de HCM da Hearst, em um webcast recente.³

77%

dos trabalhadores estão prontos para aprender novas competências e se requalificarem.

Fonte: PwC



³ “Announcing the latest innovation to the Oracle ME employee experience platform,” Oracle, April 19, 2023.

O papel crescente da IA generativa

Hoje, a principal forma de IA incorporada em software de RH e outros sistemas corporativos é a IA tradicional, isto é, algoritmos que resolvem problemas específicos reconhecendo padrões e fazendo previsões e recomendações. A IA generativa é a próxima fase na evolução da IA e é um dos tópicos mais discutidos atualmente no setor. As empresas quase sempre acessam recursos de IA tradicional e generativa usando serviços baseados em nuvem. A IA generativa pode aprender com os dados para resumir e gerar novos conteúdos, elaborando textos ou imagens. Ela oferece potencial para casos de uso mais criativos e abertos, sendo particularmente valiosa para funções corporativas essenciais, como RH.

Por exemplo, a IA generativa pode ser usada para autoria assistida. Assim como ferramentas como ChatGPT, Cohere e Google Bard ajudam os usuários a gerar uma ampla variedade de conteúdo, a autoria assistida alimentada por IA pode ajudar líderes de RH e gerentes de pessoas a produzir conteúdo para os usuários revisarem, modificarem e autorizarem. Isso pode ajudá-los a concluir muitas tarefas importantes, como redigir requerimentos para vagas com mais rapidez.

“O uso de IA generativa em aplicações HCM será decisivo para as organizações”, afirmou Gareth Abreu, diretor de domínio, HCM Business Platforms, The Co-op. “Essa tecnologia tem o poder de reinventar completamente a forma como pensamos sobre o trabalho e, especificamente, sobre o RH.”

A IA também traz alguns riscos que os CHROs devem enfrentar. As medidas de segurança são essenciais dado o tipo de dados que o RH utiliza. Os dados da empresa e do pessoal não têm lugar em uma ferramenta de IA baseada na web e focada no consumidor, sobre a qual a empresa não tenha controle e com a qual não tenha acordos de segurança. Os CHROs devem garantir que qualquer serviço de IA que usem atenda aos padrões de segurança, privacidade e conformidade da sua organização, dando à empresa o controle sobre seus dados.



2 Preencha as lacunas entre os talentos e as metas de negócios

Apenas 14% dos executivos concordam que suas organizações utilizam ao máximo as competências da sua força de trabalho, de acordo com uma pesquisa da Deloitte de 2022.⁴ Essa lacuna entre o potencial e o uso dos talentos fica ainda mais preocupante em um ambiente de contratação lento ou inexistente. Se você não consegue contratar e ainda tem grandes metas de negócios a cumprir, precisa ser criativo e usar todas as habilidades que possui internamente.



Os CHROs podem ajudar os gerentes de linha de negócios a enfrentar esse desafio. Ao criar um inventário de competências que monitora as capacidades dos colaboradores à medida que evoluem, os CHROs podem ajudar os líderes a comparar as habilidades disponíveis com as que necessitam para apoiar os seus planos de negócios plurianuais para ver quais competências fundamentais estão em falta. Mas um inventário de competências é mais do que uma ferramenta de planejamento. Seus dados dinâmicos de habilidades também apoiam a tomada de decisões diárias – por exemplo, podem ajudar os líderes de RH e de unidades de negócios a atribuir os indivíduos mais adequados aos projetos certos e garantir que as principais habilidades sejam incluídas nas requisições de vagas futuras.

⁴ Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julle Hllpakka e Robin Jones, “A organização baseada em habilidades: Um novo modelo operacional para o trabalho e os funcionários”, Deloitte, 8 de setembro de 2022.

A McKinsey & Company constatou que cerca de 87% das organizações têm uma lacuna de competências ou terão uma dentro de alguns anos.⁵ As aplicações HCM com recursos de aprendizagem personalizados e orientados por IA podem ajudar os colaboradores a adquirir habilidades relacionadas a seus trabalhos atuais, áreas de interesse e aspirações. E os gestores podem conectar planos de desenvolvimento profissional a projetos relevantes que atendam às necessidades comerciais imediatas e também ajudem seus funcionários a aprimorar ou aplicar novas habilidades. 77% dos colaboradores estão prontos para aprender novas competências e se requalificarem, reconhecendo que a melhoria das habilidades e a requalificação são vitais para a empregabilidade, de acordo com uma pesquisa da PwC de 2021 com 52.000 trabalhadores em todo o mundo.⁶ Ao vincular as oportunidades de crescimento dos funcionários aos resultados comerciais no curto prazo, os CHROs podem fazer com que o desenvolvimento necessário para eliminar as lacunas de competências pareça relevante e urgente para os funcionários e gerentes de linha de negócios.

A Wendy's escolheu sistemas financeiros e de RH que se adaptam à sua estratégia para superar as expectativas dos clientes e atender às diversas necessidades de funcionários e franqueados.

[Veja como estão conectando o ERP e o HCM](#)



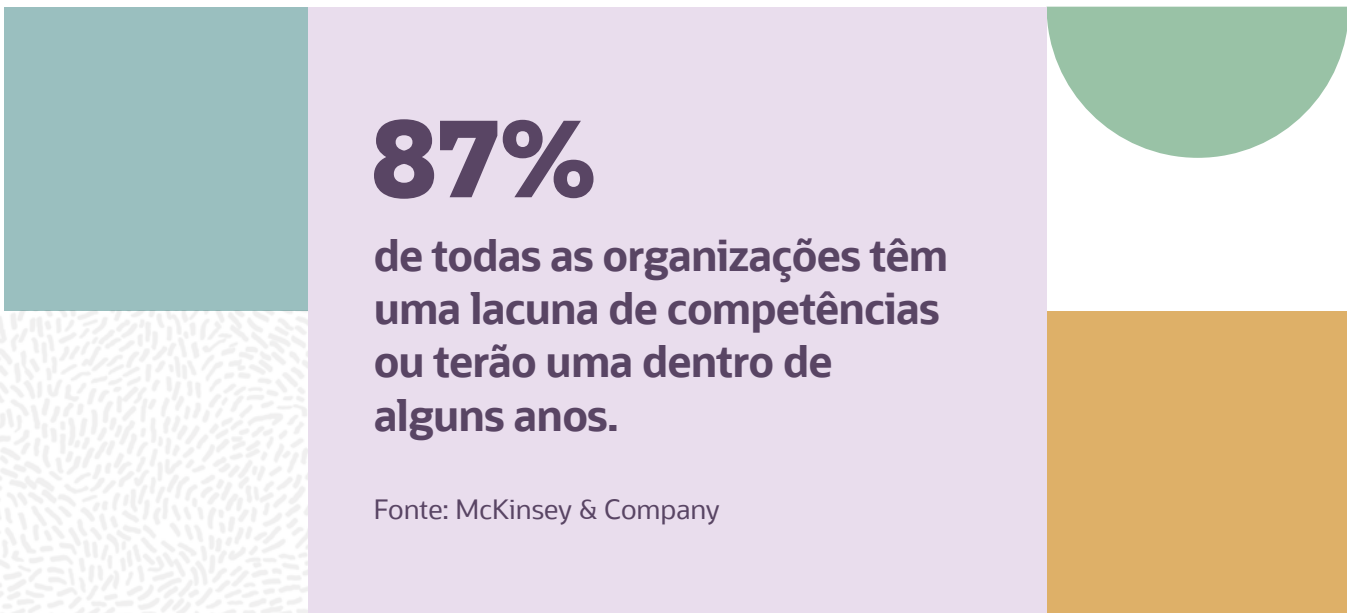
⁵ “Cuidado com a lacuna [de habilidades]”, McKinsey & Company, 27 de janeiro de 2021.

⁶ “Impacto da requalificação na aprendizagem, retenção e aquisição de talentos”, PwC ProEdge, 2021.

3 Identifique, avalie e resolva a incerteza dos funcionários e o desgaste causado pelas mudanças

Para manter os funcionários engajados no negócio durante tempos de incerteza econômica, os empregadores devem abordar o impacto que a mudança constante tem sobre os seus colaboradores. Além de causar insegurança na força de trabalho, a interrupção contínua pode levar a um desgaste causado pelas mudanças, uma sensação de estar sobrecarregado pela inconstância organizacional.

Ao capturar o sentimento dos funcionários por meio de pesquisas e cruzar esses dados com outras métricas, como níveis de satisfação dos colaboradores com base na localização ou departamento, o RH pode detectar alguns problemas. Os principais indicadores de risco de desligamento dos funcionários incluem não usar programas de treinamento e desenvolvimento, não se inscrever em benefícios da empresa, como seguros, não participar de avaliações de desempenho e não usar ferramentas de planejamento de carreira. Capturar o sentimento é apenas o ponto de partida, no entanto, as grandes vitórias surgem quando o RH consegue capacitar os gestores para obter essas informações, para que possam compreender, apoiar e responder aos seus funcionários de forma a tornar os membros da sua equipe bem-sucedidos.



87%

de todas as organizações têm uma lacuna de competências ou terão uma dentro de alguns anos.

Fonte: McKinsey & Company

⁷ “Mind the [skills] gap,” McKinsey & Company, 27 de January de 2021.

Para reengajar a força de trabalho, as equipes de RH podem tomar diversas ações.

- **Estimular engajamentos individuais.** Algumas das interações mais significativas no local de trabalho ocorrem entre gerentes e seus subordinados diretos. As ferramentas atuais de experiência dos funcionários podem facilitar essas interações, capturando feedback por meio de check-ins agendados ou pesquisas rápidas ou fornecendo aos gerentes ações recomendadas com base nos dados coletados. Por exemplo, um gerente pode receber uma notificação sobre um marco importante de um funcionário, como um aniversário, e receber a sugestão de enviar uma mensagem de parabéns.
- **Comunicar com propósito.** Compartilhar atualizações sobre a empresa pode ajudar muito a aliviar a ansiedade dos funcionários. A comunicação frequente é especialmente crucial para funcionários remotos ou híbridos.
- **Dar orientação personalizada.** Até 2025, 92% das organizações priorizarão melhorias na experiência dos funcionários, concluiu a empresa de consultoria WTW,⁸ e a personalização será a chave para seu sucesso. Ferramentas que ofereçam recomendações de aprendizagem personalizadas, listas de verificação para novas contratações ou transferências e opções de desenvolvimento de carreira podem ajudar aos funcionários a se dedicarem mais.
- **Oferecer assistência 24/7.** Os funcionários esperam respostas rápidas para suas perguntas. Os help desks de RH com autoatendimento permitem que eles enviem consultas por meio de vários canais, incluindo assistentes digitais, mensagens de texto, email e chatbots, para obter respostas rápidas e resolver quaisquer problemas que encontrarem.

⁸ “Relatório de pesquisa: Pesquisa de experiência do funcionário de 2021”, WTW, 20 de julho de 2021.

4 Seja específico sobre o que os funcionários valorizam em suas experiências

Melhorar a experiência dos funcionários é uma tendência. Mas para o CHRO, essa é uma ideia ampla demais que pode parecer tão viável quanto a transformação dos negócios. Afinal, a experiência do funcionário é toda interação que um colaborador tem com uma empresa, desde a candidatura até a conversa de desligamento. Para tornar os esforços de experiência dos funcionários mais eficazes, o RH deve consultar a sua força de trabalho para saber o que os seus colaboradores mais valorizam e encontrar uma forma de alinhar esses valores com as prioridades do negócio. Ao olhar para pesquisas recentes, essas quatro ações podem ajudar a melhorar os aspectos da experiência dos colaboradores que mostram os maiores sinais de tensão e proporcionam benefícios comerciais tangíveis.

- **Permitir flexibilidade da maneira certa para a sua empresa.** Um número cada vez maior de funcionários espera trabalhar de onde quer que sejam produtivos. O Gartner® prevê que quase metade dos trabalhadores intelectuais em todo o mundo estarão totalmente remotos ou híbridos até o final de 2023.⁹ A força de trabalho precisa da tecnologia certa para ser eficaz nesse ambiente, como ferramentas de colaboração e comunicação. Quem está na linha de frente e não pode trabalhar remotamente, como enfermeiros, funcionários do varejo ou da indústria, esperam cada vez mais flexibilidade, o que pode significar ser capazes de trocar de turno com mais facilidade, trabalhar mais horas em menos dias ou ter mais previsibilidade quanto a horas extras. Essas medidas aumentam a complexidade para os gestores, por isso eles precisam da ajuda das suas equipes para implementar sistemas e políticas que os ajudem a fornecer flexibilidade sem adicionar custos.
- **Proporcionar desenvolvimento de carreira para todos os colaboradores.** Trabalhadores de todas as origens e setores procuram desenvolver competências através de módulos e projetos de aprendizagem, mas muitos sentem que não estão recebendo essas oportunidades. De acordo com um relatório de pesquisa da McKinsey & Company, os trabalhadores da linha de frente, como enfermeiros, valorizam a oportunidade de crescer, aumentar seus salários e aprender acima de tudo.¹⁰ Mas uma pesquisa de 2021 da empresa de consultoria Eagle Hill descobriu que 35% dos profissionais de saúde não estão confiantes de que estão recebendo o treinamento adequado, um problema que pode ter consequências terríveis.¹¹

⁹ Comunicado de imprensa do Gartner, Gartner prevê que 39% dos trabalhadores intelectuais no mundo atuarão de forma híbrida até o final de 2023, 1º de março de 2023. GARTNER is a registered trademark and service mark of Gartner, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and internationally and is used herein with permission. All rights reserved.

¹⁰ Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière e Sara Wasserteil, "Preenchendo a lacuna de avanço:

O que os funcionários da linha de frente desejam — e o que os empregadores acham que eles desejam", McKinsey & Company, 21 de julho de 2022.

¹¹ "A experiência dos funcionários da área da saúde durante a pandemia", Eagle Hill, 2021.

As opções de aprendizagem móvel com conteúdo modular facilitam o treinamento dos funcionários da linha de frente, onde quer que estejam. E embora os trabalhadores do conhecimento tendam a ter maior acesso a ferramentas de desenvolvimento de carreira, a maioria ainda se sente sem apoio, com 85% insatisfeitos com o suporte profissional de seus empregadores, de acordo com o Estudo Global da AI@Work de 2021 da Oracle e da Workplace Intelligence.¹²

- **Ajudar os gestores a serem bons líderes.** A Gallup estima que as pontuações de engajamento dos funcionários variam até 70%, dependendo se alguém tem um bom ou mau gestor.¹³ As empresas devem ensinar gestores a oferecer apoio, além de ter discussões firmes e produtivas, e devem equipá-los com as ferramentas para liderar e se comunicar de forma eficaz. Por exemplo, ferramentas digitais de experiência do funcionário podem ajudar os gerentes a agendar reuniões individuais frequentes para revisar metas e necessidades e iniciar conversas sobre preocupações imediatas. Ajudar as pessoas a serem gestores melhores é uma das tarefas mais difíceis que os CHROs enfrentam, mas também é essencial para a sua capacidade de implementar qualquer uma das estratégias discutidas aqui.
- **Conectar os valores e as políticas da empresa.** 86% dos funcionários preferem trabalhar para empresas que se preocupam com as mesmas questões que eles, relatou a PwC.¹⁴ Mas apenas dizer que você se preocupa com diversidade, equidade e inclusão (DE&I), com o meio ambiente ou com outras questões não é suficiente; os funcionários querem ver seu comprometimento. Cerca de 80% dos funcionários disseram à PwC que as suas organizações e analisam dados sobre discrepâncias em remuneração, contratação, desempenho e promoções.¹⁵ No entanto, isso pode ajudar a minimizar o impacto do preconceito inconsciente. Por exemplo, quando a [Synlait](#), uma produtora de leite da Nova Zelândia, começou a monitorar essas métricas, sua equipe de RH percebeu que havia desigualdades de gênero e tomou medidas rápidas para corrigi-las.

85%

**estão insatisfeitos com o apoio
profissional de seu empregador.**

Fonte: Oracle and Workplace Intelligence

¹² “Estudo global AI@Work 2021 – De volta ao controle: Os funcionários usam a tecnologia para recuperar o controle”, Oracle and Workplace Intelligence, outubro de 2021.

¹³ Randall J. Beck e Jim Harter, “Por que bons gestores são tão raros”, Gallup, 13 de março de 2014.

¹⁴ “Além da conformidade: Consumidores e funcionários querem que as empresas façam mais em ESG”, PwC, 2021.

¹⁵ “Pesquisa global de diversidade, equidade e inclusão”, PwC, 2021.

5 Proteja os dados para manter a confiança dos funcionários

A privacidade e a segurança dos dados são fatores importantes para manter a confiança dos funcionários. Em um estudo da Accenture, 64% dos funcionários afirmaram que eventos em outras empresas relacionados com a utilização indevida de dados os levaram a questionar se os seus dados pessoais estão em risco, enquanto 52% afirmaram que a utilização de novas fontes de dados corre o risco de prejudicar a confiança.¹⁶ Mais de um em cada dois funcionários disse que consideraria deixar uma empresa que não usasse os dados de maneira responsável.

Uma maneira das empresas promoverem a confiança de seus funcionários é serem francas sobre os dados que estão coletando e por quê. Existem muitos tipos de dados confidenciais – desde números de CPF até informações bancárias e de remuneração – e ser transparente sobre quais informações o RH está coletando e analisando pode ajudar os funcionários a compreender a abordagem da sua empresa em relação à privacidade de dados. O objetivo é ser aberto e transparente com os funcionários sobre medidas de segurança, políticas de privacidade e alterações que possam afetar seus dados. Também é importante abordar quaisquer preocupações sobre o uso de dados de funcionários e fornecer meios para que eles relatem possíveis problemas de segurança.

Para proporcionar essa transparência, os CHROs precisam ter certeza de que os dados estão de fato seguros. Os dados dos funcionários são cobiçados por invasores, e as notícias de uma violação de segurança envolvendo esse tipo de dados podem se espalhar rapidamente e lançar dúvidas sobre a capacidade de uma empresa de manter com segurança outras informações confidenciais.

¹⁶ “É necessário um uso mais responsável dos dados da força de trabalho para fortalecer a confiança dos funcionários e desbloquear o crescimento, de acordo com o relatório da Accenture”, Accenture, 21 de janeiro de 2019.

As equipes de segurança dos CHROs devem garantir que seus dados e aplicações de RH sejam criptografados, seguros e monitorados continuamente para detectar atividades suspeitas. A automação e os controles avançados de segurança baseados em IA aplicam algoritmos de machine learning para analisar o que podem ser milhões de interações por dia, volumes que são impossíveis de monitorar manualmente.

Os CHROs devem perguntar às suas equipes de segurança se sua arquitetura pode:

- Detectar se houve acesso de rede não autorizado à conta da folha de pagamento ou ao arquivo pessoal de um funcionário, inclusive em ambientes multicloud ou de nuvem híbrida
- Identificar se um funcionário alterou suas informações bancárias em momentos estranhos, o que pode sinalizar uma violação de segurança
- Enviar alertas sobre atividades suspeitas
- Fornecer insights sobre vulnerabilidades gerais de segurança e áreas para melhoria, incluindo configurações que podem aumentar o risco, como desativar a criptografia ou outros controles de segurança
- Manter as aplicações atualizadas contra as vulnerabilidades de segurança mais recentes, usando patches automáticos várias vezes por ano para se manter ciente de novos riscos.

Os CHROs supervisionam alguns dos dados mais sensíveis e procurados nas empresas, por isso precisam colaborar estreitamente com os CIOs e CISOs para garantir que camadas de segurança e monitoramento sejam incorporadas em todas as aplicações para proteger as informações dos funcionários. Ficar à frente dos invasores é um trabalho que nunca termina.

6 Concentre-se nos KPIs de RH certos

As estratégias acima não significam muito se você não conseguir acompanhar seu sucesso – ainda assim, para muitas empresas, as métricas são um desafio. Uma pesquisa de 2022 da HR.com com profissionais de RH revelou que apenas 16% dos participantes são muito bons em coletar análises de pessoas e apenas 31% são bons ou muito bons em tomar decisões sobre talentos baseadas em dados que melhoram os resultados de negócios.¹⁷

Com as enormes quantidades de dados disponíveis, é fundamental que os CHROs se concentrem nos KPIs mais relevantes para o crescimento dos negócios, e isso começa com parcerias entre os executivos para alinhar os objetivos organizacionais. Pense nas funções de negócios que abrangem RH e finanças, por exemplo, que incluem planejamento da força de trabalho, folha de pagamento, compras e contabilidade. Ao compartilhar dados relacionados, ambos os departamentos podem ter uma ideia mais clara de como fatores como escassez de talentos ou alterações salariais impactam a lucratividade.

Os KPIs de RH certos podem fornecer insights que os CHROs podem usar para aumentar a retenção e a receita e diminuir as despesas operacionais. Aqui estão alguns KPIs importantes que os CHROs devem monitorar.

KPIs de recrutamento

- **Contratações de acordo com a meta** é uma medida do sucesso do seu recrutamento em um determinado período em comparação com uma meta predeterminada. Calcule-a dividindo o número total de novas contratações em um período pela sua meta de contratação para esse mesmo intervalo para ver se você está atingindo os objetivos.
- **Custo por contratação** é o custo médio de admissão de um novo funcionário. Calcule-o somando seus custos externos e internos relativos a todas as novas contratações durante um período definido e dividindo o resultado pelo número de contratações realizadas nesse mesmo intervalo. Os custos externos incluem agências de recrutamento e taxas de realocação, enquanto os internos cobrem despesas como bônus de indicação e programas de treinamento. Esse KPI mantém você a par dos custos de contratação e quais elementos os impulsionam.

¹⁷ “O estado da análise de pessoas de 2022 a 23”, HR.com, setembro de 2022.

- **A métrica de diversidade de candidaturas e ofertas** se refere à distribuição de candidaturas e ofertas de emprego por gênero, etnia, idade e outras características. Isso ajuda a identificar a sub-representação de grupos específicos para melhorar a igualdade de contratação, as iniciativas de DE&I e o desempenho geral. Um estudo da McKinsey & Company revelou que empresas etnicamente diversas e com uma equipe executiva diversificada em termos de gênero têm, respectivamente, 36% e 25% mais probabilidade de superar empresas com menos diversidade.¹⁸

KPIs de retenção

- **O Índice de Experiência do Funcionário (EEI)** um conjunto de dados que, dão um panorama da experiência no trabalho dos funcionários, algo que os CHROs podem avaliar na empresa, na unidade de negócios e nos níveis de gerenciamento. O que você escolhe como fatores EEI varia de acordo com sua empresa e setor. Alguns fatores a serem considerados podem incluir o número de logins em sistemas como portais de benefícios e treinamento; a utilização de outros sistemas operacionais ou de comunicação; feedback da pesquisa de funcionários; e dados fundamentais, como sua taxa de retenção.
- **A rotatividade de novas contratações** mede o número de funcionários recém-contratados que deixam seus cargos dentro de um determinado prazo. Isso pode indicar a eficácia das suas estratégias de recrutamento e retenção e ajudar a otimizá-las para evitar mais rotatividade.
- **Os melhores talentos com alto risco de perda** identifica funcionários com classificações de alto desempenho que apresentam riscos potenciais de saída. Ao identificar esses profissionais de alto desempenho, você pode criar uma estratégia de retenção para mantê-los em sua empresa e evitar os custos de contratação e treinamento de seus substitutos.

KPIs de gerenciamento de desempenho

- **A distribuição de classificação de desempenho** se refere a funcionários em diferentes categorias de classificação de desempenho em uma organização, monitorada ao longo do tempo. Uma curva de distribuição normal se assemelha ao formato de um sino e, se bem feita, ajuda o RH a identificar os funcionários com melhor e médio desempenho, para que saibam quem recompensar e quem precisa de ajuda para melhorar.
- **Tempo médio** é quanto tempo os funcionários passam na sua empresa. Essa métrica pode ser usada para ajudar a estimar as taxas de rotatividade e indicar os níveis de satisfação dos funcionários.

¹⁸ Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt e Sara Prince, "A diversidade vence: Como a inclusão é importante", McKinsey & Company, 19 de maio de 2020.

- **Taxa de absenteísmo** é o número de dias de ausência do funcionário dividido pelo número de dias úteis disponíveis em um determinado período. Esse dado ajuda você a avaliar o engajamento dos funcionários e avaliar problemas de produtividade. O absenteísmo excessivo ou crescente pode indicar problemas na sua cultura organizacional. Isso pode custar aos empregadores 225,8 bilhões de dólares anualmente em perda de produtividade, de acordo com os Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA.

KPIs de remuneração e benefícios

- O **Custo Total da Força de Trabalho** vai além de salários para considerar todos os custos de um funcionário produtivo, levando em consideração custos vinculados a benefícios, recrutamento, treinamento inicial, treinamento e suporte contínuos e elementos semelhantes. Os fatores envolvidos nisso variam de acordo com a empresa e o setor, e a métrica provavelmente dependerá de dados que abrangem departamentos e são extraídos de diversas fontes.
- A **taxa de alteração salarial** fornece uma visão geral das alterações salariais dos funcionários, dependendo de seu desempenho e potencial. Ao observar o desempenho dos funcionários que receberam aumentos salariais durante um período de relatório, você pode obter uma indicação de como sua organização recompensa quem apresenta alto desempenho em comparação com os de baixo rendimento. Você também pode traçar um gráfico dessa taxa de mudança em relação às métricas de negócios relevantes, que podem incluir fatores internos (lucro) e externos (inflação).
- A **distribuição salarial da força de trabalho** mede a distribuição geral dos salários em uma organização. A taxa pode ser medida dentro de uma função, equipe, departamento ou organização para gerar insights diferentes, mas o objetivo comum é limitar a distribuição, especialmente dentro de funções e equipes em que os requisitos de trabalho são muito semelhantes. A distribuição salarial é um indicador-chave das disparidades relacionadas a DE&I e pode ajudar a identificar áreas onde sua estratégia de remuneração precisa de melhorias.

As condições que criaram o abismo atual entre as expectativas dos funcionários e as metas de negócios também criam uma oportunidade para os CHROs e suas equipes. Atingimos um ponto de virada na forma como as organizações pensam sobre suas estratégias de pessoal e o valor dos dados na definição e no apoio a essas estratégias. Uma forte compreensão dos dados dos funcionários não é mais algo tão bom. Ao compreender melhor as competências que a sua empresa tem hoje e que necessitará no futuro, ao criar experiências personalizadas para os funcionários que melhoram a retenção e a produtividade e ao medir o que é importante, os CHROs podem liderar com confiança as suas organizações para impulsionar simultaneamente o sucesso dos funcionários e o crescimento dos negócios.

Os CHROs conectam o crescimento dos funcionários e dos negócios com a Oracle Cloud

O [Oracle Fusion Cloud](#) HCM pode ajudar os CHROs a preencher a lacuna entre as metas de negócios e as expectativas dos funcionários. As equipes de RH estão usando o Oracle Cloud HCM junto com outras aplicações unificadas que abrangem toda a organização (desde finanças e cadeia de suprimentos até marketing e experiência do cliente) para personalizar as experiências dos funcionários, melhorar as taxas de contratação e retenção, desenvolver talentos para atender às necessidades da empresa e aumentar a eficiência e encontrar insights usando novos recursos, como IA. Usando o conjunto integrado de [aplicações em nuvem](#) da Oracle e a [Oracle Cloud Infrastructure](#), o RH tem o poder de gerenciar e desenvolver sua força de trabalho para fornecer resultados mensuráveis. Os CHROs podem monitorar as métricas que mais lhes interessam, fornecer aos gerentes ferramentas para serem melhores líderes de pessoas e automatizar tarefas rotineiras para que suas equipes possam se concentrar no que é mais importante.

Saiba mais sobre o Oracle Cloud HCM



Copyright © 2023 Oracle, Java, MySQL e NetSuite são marcas registradas da Oracle e/ou suas afiliadas. Outros nomes podem ser marcas registradas de seus respectivos proprietários. Este documento é fornecido apenas para fins informativos e seu conteúdo está sujeito a alterações sem perceber. Este documento não tem garantia de estar livre de erros, nem está sujeito a quaisquer outras garantias ou condições, sejam elas expressas oralmente ou implícitas legalmente, incluindo garantias implícitas e condições de comercialização ou adequação a uma finalidade específica. Nós nos isentamos especificamente de qualquer responsabilidade com relação a este documento, e nenhuma obrigação contratual é formada direta ou indiretamente por este documento. Este documento não pode ser reproduzido ou transmitido de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, para qualquer finalidade, sem nossa autorização prévia por escrito.

