

Indicadores de RH não são um fim em si mesmos

Marcelo Egéa M*

Interesse versus Eficácia

O interesse pelo assunto Indicadores em RH tem crescido muito nos últimos tempos. Enquanto o interesse cresce, aumenta a minha impressão de que estamos caminhando para o lado errado.

Indicadores servem para que? A resposta óbvia é 'para medir', certo? Errado. Indicadores servem para ajudar na tomada de decisões, para servir de baliza da gestão. É exatamente aqui que acredito estarmos perdendo o rumo.

É certo que nossa área (entenda-se RH) não tem tradição na coisa dos números, especialmente nos assuntos relacionados a desenvolvimento. E também dá para entender que o povo ande preocupado, tentando provar que, sim, damos resultados. Porém, mais importante que isso, é demonstrarmos que sabemos para que tudo isso existe, dentro da lógica empresarial.

A lógica das medidas em gestão

Qualquer medida só tem sentido quando inserida num contexto e com uma finalidade. Mudando a finalidade muda a medida e as ações para alcançá-la.

Vou dar um exemplo, muito comum na minha experiência como consultor. Sou constantemente procurado para elaborar projetos de desenvolvimento de líderes. Quando disparo a pergunta 'para que vocês estão pensando nisso?' a resposta é muito 'profunda': 'por que sim, oras!' Quando muito, consigo arrancar algumas vagas idéias e percepções do que se está buscando ali. Este é o ponto: sem um problema real para resolver não é possível buscar soluções e, conseqüentemente, medidas. Como já dizia Sêneca, 'não existe vento a favor quando não se sabe para onde vai'.

Indicadores devem ser definidos à partir de uma análise minuciosa dos desafios de gestão de pessoas, previstos e demandados pela elaboração estratégica e tática da organização. Com uma noção clara dos objetivos, fica fácil escolher e medir resultados. No exemplo de um projeto de desenvolvimento de líderes, garantir que pelo menos 50% da necessidade de novos líderes seja suprida por aproveitamento interno, nos próximos 3 anos, é uma razão mais que justa para o investimento, caso a empresa esteja planejando uma rápida expansão e receie perder suas característica culturais de sucesso trazendo líderes do mercado.

De outra forma, igualmente válida seria a meta de reduzir o *turn-over* em 30% em um prazo de 1 ano, caso uma empresa de tecnologia tenha percebido estar perdendo seus melhores técnicos para a concorrência, drenando seu valioso capital intelectual, porque seus líderes atuais não têm sido hábeis para liderar a exigente geração Y.

Como começar a construir um bom painel de indicadores

Para aqueles interessados em desenvolver um painel de indicadores para sua gestão de RH, aqui vai um passo-a-passo para enfrentar o desafio sem medo:

1. Avalie com o mais alto nível de liderança a que tiver acesso na empresa quais são os desafios de curto, médio e longo prazos em que o elemento 'gestão de pessoas' está envolvido;
2. Discuta e identifique os resultados concretos que devem ser alcançados para viabilizar e apoiar os projetos e metas da organização;
3. Defina, com a ajuda e participação ativa dos gestores, qual a melhor fórmula para medir o avanço em direção aos objetivos identificados;
4. Só então debruce-se sobre os planos de ação (leia-se questões técnicas de RH), que irão produzir os resultados pretendidos. Estes projetos também merecerão seus próprios indicadores, compondo um painel de causa e efeito;
5. Valide o plano com a alta administração. Reveja e reconsidere seu plano quantas vezes for necessário até que estejam de acordo.

Indicadores não são simplesmente fórmulas e números. São o GPS de uma boa gestão. Eles indicarão o caminho a seguir e os ajustes de rota necessários, desde que você tenha em mãos o mapa correto da sua viagem.

* **Marcelo Egéa M**

Sócio-Diretor da SerTotal RH Assessoria

www.sertotal.com

Comente este artigo em nosso fórum:

<http://sertotal.com/forum/>