



BACHMANN
& ASSOCIADOS

E-book

Indicadores de RH O que são e para que servem



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Introdução

O uso de indicadores frequentemente é associado a uma forma fria e desumana de buscar resultados. Mas, isso não é verdade pois, além de facilitar a comunicação interna, as métricas trazem o benefício da transparência na relação entre os envolvidos.

Indicadores de RH não são para medir pessoas ou o desempenho das pessoas; são para avaliar os processos. O que chamamos de indicadores de RH são, na verdade, métricas de processos de gestão de pessoas.

Vários autores afirmam que boa parte da dificuldade do RH em se mostrar como uma área estratégica, em pé de igualdade com outras como finanças e marketing, decorre da falta de indicadores e modelos apropriados. Mas, não basta ter vários indicadores; a participação do RH no nível estratégico da organização exige métricas que mostrem como as práticas e programas desenvolvidos pela área contribuem para o sucesso da organização.

Indicadores são um meio tangível de demonstrar o valor do RH para pessoas que não são do RH.

William Brown – professor de gestão do Marist College



Índice

Introdução	2
Afinal, o são indicadores?	4
Para que servem os indicadores?	7
Como usar?	11
Como escolher?	14
Por que padronizar?	16
O que é um KPI?	17
Resumindo	18



Afinal, o que são indicadores?

Indicador é uma ferramenta de gestão. Possivelmente, a mais básica e simples delas. Na prática, além de seu uso independente, é parte essencial de muitas técnicas como o *Balanced ScoreCard* (BSC), o Seis Sigma e a Gestão à Vista, para citar algumas.

A definição que poderíamos considerar "oficial" é a dada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): "Indicador é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações".

Mas, os resultados de alguns indicadores são apresentados por meio de símbolos não numéricos. É o caso dos *ratings* financeiros e de muitas avaliações escolares, que são apresentados como um conjunto de letras e símbolos como BB- ou A+. Então, preferimos definir os indicadores como "representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados".

Os indicadores permitem determinar a diferença entre a situação atual e a desejada, ou seja, indicam problemas ou oportunidades de melhoria. Idealmente, devem ser expressos como razão, média, porcentagem ou taxa, para facilitar as análises e comparações.

Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados. B&A



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Entenda mais

Os indicadores são resultados de medições e, para que possamos medir alguma coisa, precisamos obrigatoriamente de três elementos:

- Uma escala
- Um instrumento e
- Um critério ou referência de avaliação.

A **escala** mostra a faixa de variação do indicador.

O **instrumento** é o recurso ou dispositivo que usamos para efetuar a medida. Pode ser uma régua, um paquímetro, uma prova ou um formulário, entre outros.

O **critério de avaliação** é uma referência para que o resultado da medida possa ser avaliado.

Exemplificando: Para medir o aprendizado dos alunos é comum usar um indicador chamado Nota. No caso da escola, a escala costuma variar de 0 a 10 ou de 0 a 100. O instrumento é a prova, usada para aferir o conhecimento; o resultado da medida é comparado com alguns valores de referência. Valor acima de 7 significa que o aprendizado foi adequado e o aluno está aprovado. Entre 5 e 7, terá que estudar mais e se submeter a um exame. Notas abaixo de 5 podem provocar reprovação.

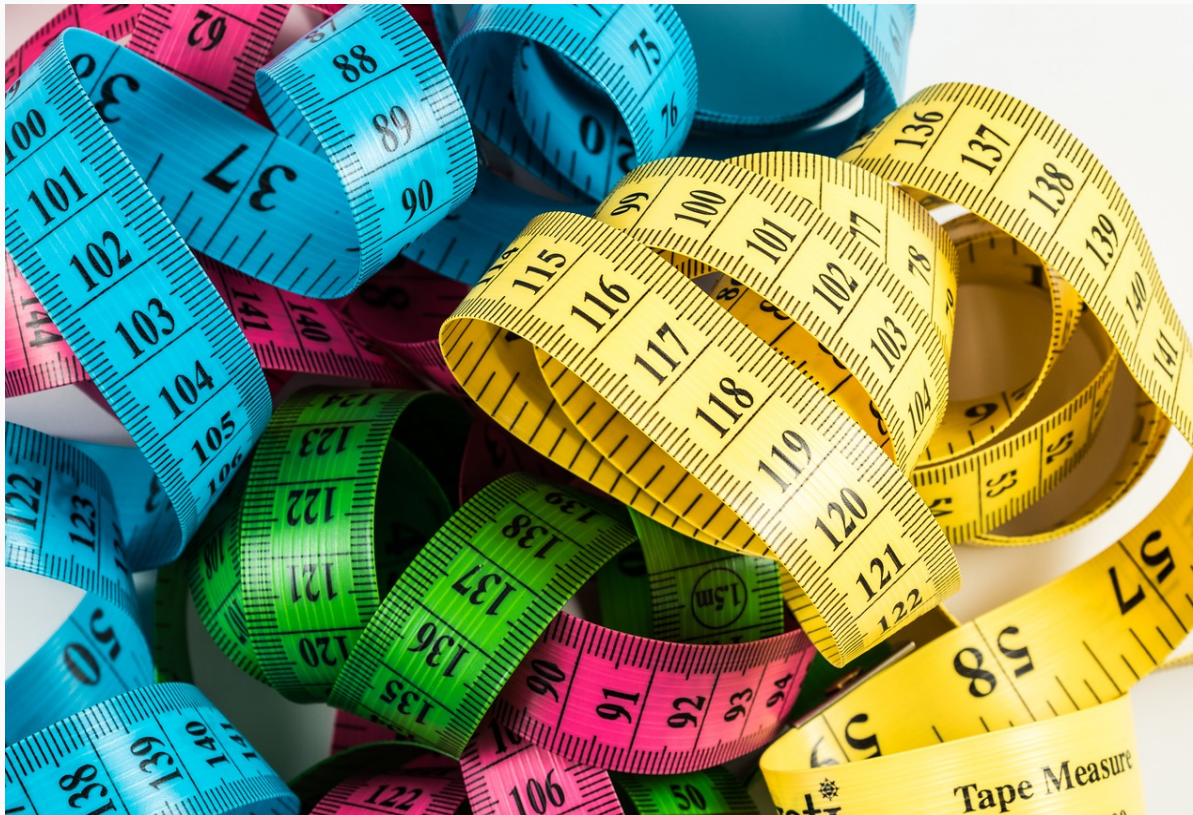
Outro indicador de uso cotidiano é a temperatura corporal. Para verificar a condição de saúde é comum medir a temperatura usando um termômetro (instrumento), cuidando para que o resultado esteja próximo de $36,5^{\circ}\text{C}$ (critério de avaliação) em uma escala denominada Centígrada ou Celsius, em que o gelo corresponde a zero e a água em ebulição corresponde a 100°C .



Indicadores de RH - O que são e para que servem

"A medição é a maneira mais prática de criar uma cultura de desempenho capaz de conduzir a jornada para uma organização de alto desempenho".

Stacey Barr



Para que servem os indicadores?

Indicadores tem relação com esforços e resultados, tanto de processos estruturados quanto de processos criativos, como os usados para inovar. A realidade é que não sabemos se estamos no caminho certo se não medirmos o progresso que estamos alcançando.

Os indicadores permitem identificar com rapidez e precisão se os resultados - finais ou intermediários - estão dentro do esperado ou se há necessidade de alguma ação.

Os indicadores costumam ser associados ao controle, mas podem - e devem - ser usados também para outros propósitos como:

1. Comunicar
2. Avaliar a eficácia das ações
3. Alinhar e motivar a equipe
4. Colocar foco nos processos
5. Identificar oportunidades para melhoria
6. Delegar, gerir contratos, etc.



Indicadores de RH - O que são e para que servem

1. Comunicar

O uso de indicadores para apresentar os resultados alcançados por uma área ou processo resulta em uma comunicação mais objetiva e consistente, tanto para os colaboradores como para a direção. Isso se traduz em confiança e boa vontade.

2. Avaliar a eficácia das ações tomadas

O acompanhamento dos resultados dos indicadores permite saber quais ações estão ou não funcionando, ajudando a estabelecer relações de causa e efeito que contribuem para uma gestão mais eficaz.



... acredito que estamos caminhando para um mercado que valorizará cada vez mais esse tipo de informação. A informação numérica sobre as pessoas. Para isso, a nova geração de profissionais de recursos humanos de que precisaremos será uma geração diferente da atual. Serão profissionais com habilidades numéricas, de cálculo e de administração, mais desenvolvidos que a geração de profissionais que temos hoje.

Elaine Saad - Presidente da ABRH-Brasil

Indicadores de RH - O que são e para que servem

3. Alinhar e motivar a equipe

O uso de métricas na comunicação interna propicia uma cultura de mudanças e promove a melhoria contínua dos processos. A busca de melhores resultados torna-se um desafio estimulante que, se for bem trabalhado, incentiva a cooperação e a troca de experiências.

4. Colocar o foco nos processos que levam aos resultados

Medir os resultados coloca o foco nos processos, contribuindo para a busca das causas e não de culpados. A objetividade dos indicadores faz com que se deixe de trabalhar com palpites e opiniões, para que se possa concentrar nas origens dos resultados.

5. Identificar oportunidades para melhoria e ganhos (*benchmarking*)

A medição do desempenho dos processos e dos negócios por meio de indicadores facilita comparações com outros que eventualmente tenham melhores resultados, permitindo identificar oportunidades para melhoria.

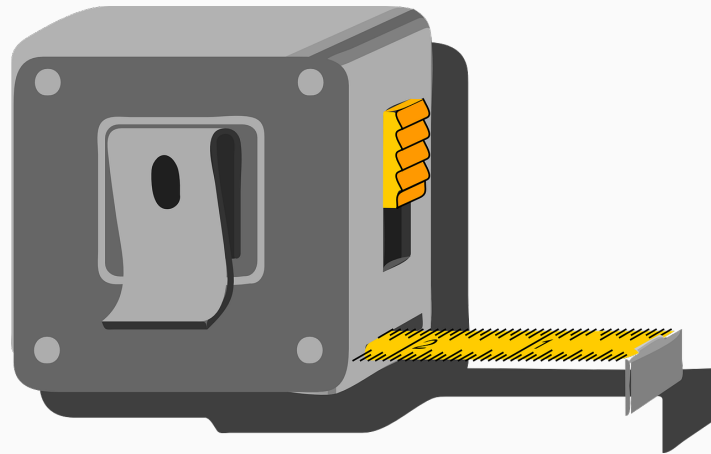


Indicadores de RH - O que são e para que servem

6. Delegar, gerir contratos, etc.

A informação objetiva dos resultados desejados, propiciada pelos indicadores, facilita a delegação e a gestão de contratos com terceiros, fugindo da subjetividade que cria mal-entendidos e desconfortos.

Indicadores não são para matar a curiosidade.
Também não são para atender as normas da qualidade.
Indicadores são para saber como estamos, mas, principalmente, para saber se as ações para melhorar estão sendo eficazes.



Como usar?

O valor isolado de um indicador tem pouca ou nenhuma utilidade. Na prática, o benefício depende de uma de três alternativas:

a. Sua comparação com uma meta.

A comparação do resultado de um indicador com uma meta permite determinar a diferença entre o resultado obtido e o desejado. Essa diferença normalmente é conhecida como desvio ou *gap* de desempenho e aponta a necessidade de alguma ação.

b. Sua comparação com valores históricos.

A comparação com os valores que o mesmo indicador alcançou anteriormente permite avaliar se os resultados estão melhorando, assim como a tendência de redução, crescimento ou estabilidade. Essa informação é importante para uma avaliação da eficácia das ações tomadas.

c. Sua comparação com algum referencial de excelência.

A comparação dos resultados com referenciais de excelência (*benchmarks*) é útil para identificar oportunidades para melhoria.



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Medindo pessoas?

Os indicadores não devem, em princípio, ser usados para "medir" pessoas ou equipes. As métricas devem ser utilizadas para avaliar e melhorar processos.

Tanto as pesquisas acadêmicas como profissionais experientes reconhecem que avaliar pessoas por meio de indicadores costuma trazer mais malefícios que vantagens. Uma exceção é o absenteísmo que, até por razões legais, além do prejuízo à organização e à equipe, pode e deve ser medido para cada empregado. Outro indicador que deve ser monitorado individualmente, para prevenir desgaste do colaborador e atender às exigências legais, é a quantidade de horas extras realizadas. Os demais indicadores devem estar vinculados aos processos e seus resultados, constituindo-se em importante ferramenta para a gestão da rotina e das melhorias, além de servir de estímulo para os colaboradores.

A comparação do desempenho com outras organizações permite identificar oportunidades de melhoria. Por exemplo, se a "Retenção 90 dias" é menor que em empresas semelhantes, é fácil perceber que aprimorar o processo de recrutamento e seleção é um bom ponto para buscar melhoria.

A mudança para uma gestão baseada em indicadores exige uma abordagem técnica - relacionada à escolha, padronização, apresentação, etc. dos indicadores - e uma abordagem social – ligada à forma como as pessoas vão se relacionar com os resultados medidos, pois, como em todo processo de mudança, há reações contrárias.



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Dica

Alguns indicadores servem apenas para acompanhamento, para que se tome conhecimento de qualquer movimento na direção errada, mesmo que não sejam objeto de gestão para melhoria.

Uma das razões pelas quais devemos valorizar dados e análises é que agora sabemos que os cérebros humanos frequentemente fazem uma série de erros sistemáticos no julgamento.

Thomas Davenport



"Quando criamos um indicador estamos incentivando uma ação que deve estar alinhada com a estratégia da empresa. É uma forma de dizer às áreas onde se quer ir e como chegar a esse destino"

**Louremir Jerônimo, professor convidado da
Fundação Getúlio Vargas**

Como escolher?

Há um número muito grande de indicadores que podem ser usados. Embora a escolha possa ser feita de diferentes modos, o fundamento do trabalho consiste em associar os indicadores aos objetivos que traduzem a estratégia da organização e ao bom desempenho dos processos que são relevantes para essa estratégia. Assim, os indicadores que servem bem para uma empresa podem não servir para outra, ainda que do mesmo segmento

Quando selecionados corretamente, os indicadores fornecem uma visão excepcional sobre o desempenho dos processos e o que fazer para melhorar, exigindo pouca ou nenhuma interpretação.

Na gestão de pessoas, a melhor prática seria obedecer aos seguintes passos:

- a. Entender o negócio e a estratégia da empresa.
- b. Identificar o modo como os colaboradores da empresa contribuem para a execução da estratégia.
- c. Estabelecer objetivos para os recursos humanos que estão associados aos processos identificados no item anterior.
- d. Selecionar indicadores para avaliar o progresso em atingir os objetivos listados no item c.

O fato é que não basta medir. É importante medir a coisa correta, pois a simples existência da medida já comunica à equipe o que é importante, contribuindo para a melhoria dos resultados.



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Dicas

- Cada área deve medir apenas aquilo sobre o quê tem influência; o objetivo não é "matar a curiosidade", mas ter elementos para a gestão.
- Os processos têm alguma complexidade. Dificilmente será possível avaliar o desempenho deles com uma só medida.
- Adotar uma métrica ruim é pior que não ter indicador, pois gera custo e pode induzir a decisões erradas.



"A pergunta não deve ser "Esse é o indicador certo?", mas "Este indicador vai ajudar na gestão?" ou "Este indicador vai ajudar a alcançar o resultado desejado?". Pense nisso!

Por que padronizar?

A diversidade das fórmulas de cálculo usadas pelas empresas para indicadores com o mesmo nome dificulta as comparações e pode levar a grandes diferenças de resultados, justificando a necessidade de padronização.



A padronização das métricas cria uma linguagem comum, permite a comparação de desempenho entre diferentes unidades da organização e viabiliza o *benchmarking*.

Indicadores de RH - O que são e para que servem

O que é um KPI?

É um indicador que ajuda uma organização entender quão bem está indo em relação aos seus objetivos estratégicos. Tem o mérito de simplificar a complexidade do desempenho empresarial em uns poucos indicadores que podem auxiliar a tomada de decisões.

Os KPIs não precisam ser medidas de resultado. Podem ser medidas de processo. O que eles precisam é ser relevantes para a gestão.

O que define se um indicador é um KPI não é a métrica em si, mas o contexto, ou seja, a importância, para a organização, do resultado medido.

Dica

Todo KPI é um indicador.

Nem todo indicador é um KPI.

“Um indicador chave de performance é uma medida que mostra ao interessado (stakeholder) que as metas e objetivos importantes para ele estão sendo alcançados”.

S. George Schiro (Vice President da Modeling and Performance Measurement, USA)



Indicadores de RH - O que são e para que servem

Resumindo

Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados.

Se o gestor de um processo qualquer não é capaz de avaliar os efeitos das decisões tomadas, certamente não tem condições de administrá-lo.

KPIs são indicadores que medem o desempenho (esforços ou impacto gerados) do que é importante para o negócio da organização.





Bachmann Consultores Associados Ltda. B&A

Problemas para usar indicadores? Podemos ajudar a escolher, padronizar, mostrar e analisar as métricas usadas, para maior eficácia na gestão.

Fale conosco: 41 3324-5336 ou consultas@bachmann.com.br.

Uma dica!

Registre-se para receber nossa *Newsletter* mensal.

[Inscreva-se agora!](#)

Imagens por uglowp, ReadyElements e Clker-Free-Vector-Images on Pixabay