

# Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão

## - Obtendo e comunicando resultados -

### Introdução

O indicador de desempenho é uma ferramenta de gestão útil, simples e poderosa. Mas, embora usado há bastante tempo, em geral é tratado burocraticamente e não atende às necessidades dos gestores de RH e das demais áreas das empresas.

Do mesmo modo que o músico virtuoso equilibra a técnica, resultado de estudo e dedicação, com a emoção decorrente do prazer em tocar, o gestor de RH também precisa do equilíbrio entre o aspecto humano, focado nas pessoas, e o racional, focado nos resultados do negócio. Somente com o uso de ferramentas gerenciais objetivas, entre elas os indicadores de desempenho, é possível avaliar a eficácia das decisões tomadas, medir o progresso conseguido e melhorar os processos, visando atender às pessoas e à organização. Jack Welch, presidente da GE, buscava esse equilíbrio. Orgulhava-se de passar a maior parte do tempo cuidando de gente e desenvolvendo líderes; por isso criou a Universidade Corporativa da GE. Mas também implantou o Seis Sigma, metodologia objetiva e impessoal.

O uso de indicadores frequentemente é associado a uma forma fria e desumana de buscar resultados. Isso não é verdade pois, além de facilitar a comunicação interna, as métricas trazem o benefício da transparência na relação entre as partes envolvidas. A Great Place to Work (GPTW), consolidando o aprendizado de muitos anos, identificou sete obstáculos para ser uma das melhores empresas para trabalhar [1]. Um dos obstáculos é justamente a falta de medição e acompanhamento. O estudo concluiu que os indicadores não servem apenas para monitorar a produtividade, mas são úteis e indispensáveis na gestão do capital humano.

Empresas internacionais de consultoria identificaram mais de 900 indicadores apenas para avaliar resultados do treinamento [2]. Então, para escolher as métricas descritas neste livro, foram considerados três aspectos: sua popularidade nas empresas, sua relevância para a gestão de pessoas e sua contribuição para transmitir os conceitos necessários ao uso eficaz da ferramenta.

Além de apresentar e debater os indicadores mais usados pelo RH, o texto inclui os conceitos básicos e uma visão prática associados ao uso das métricas na gestão, bem como uma metodologia simples para a escolha dos indicadores, o aspecto mais importante para o sucesso no uso da ferramenta. Desse modo o leitor fica capacitado a aproveitar melhor também indicadores não referenciados aqui e, até, a desenvolver métricas para finalidades específicas de sua organização.

A verdade é que calcular as métricas é a parte mais fácil e mecânica. Os maiores benefícios vêm de medir o que interessa e de interpretar com persistência os resultados obtidos, para apoiar melhores decisões. Curiosamente, o uso de indicadores tem mais a ver com psicologia do que com matemática.

Mensuração é a mais poderosa ação que pode ser feita em uma organização. - Dean Spitzer

### **Notas**

Esta é uma cópia, disponível para *download* em [www.indicadoresrh.com.br](http://www.indicadoresrh.com.br), da “Introdução” do livro **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**.

Este conteúdo está protegido por *copyright* e não pode ser reproduzido para outros fins comerciais além de divulgar o livro, quando deve ser apresentado completo e no formato original.

### **O livro**

BACHMANN, Dórian L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**: Obtendo e comunicando resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.

Rev. 30.06.23