

## Por um RH de Resultados

**Sergio Araújo - Publicado coluna Mercado de Trabalho Estado de Minas 18/05/ 2014**

Peça a dez profissionais de recursos humanos para descrever a razão de ser do RH e ouvirá de nove deles declarações do tipo: “desenvolver as competências, satisfazer o empregado e criar um bom clima de trabalho”.

Tal convicção é correta mas mostra somente um lado da questão. Surge de uma visão derivada de um viés com foco em atributos e de um RH que se apresenta como defensor dos empregados na crença que o bom clima é suficiente para as pessoas se engajarem no cumprimento das metas. Soma-se a isso o fato de RH ser orientado por programas, o que faz com que o conceito de resultado a vigorar seja o de sucesso. Aí, o índice de satisfação dos participantes se torna referencial de excelência dos programas, gostar é a palavra-chave, os eventos devem ser bonitos e o sucesso máximo (do RH, claro) é alcançado quando são citados como benchmarks pelos RHs de outras organizações. O final já é conhecido: um RH desconectado do negócio e com dificuldade para provar que está aí para adicionar valor e não somente custo.

A razão de ser do RH é criar valor solucionando problemas para clientes, acionistas, sociedade, a própria organização e, também, empregados. A sua efetiva contribuição deve ser medida do lado de fora do RH e os resultados construídos no sentido de fora para dentro.

O entendimento contrário, de dentro para fora, esbarra em dificuldades para correlacionar uma ação de RH com um resultado final percebido pelo stakeholder. E, na tentativa de demonstrar a eficácia, são construídas as heurísticas de substituição. Assim, avaliações onde a apuração se torna difícil são substituídas por outras mais fáceis, representando resultados parciais e raramente validados experimentalmente, como nos exemplos a seguir. a) Acredita-se que, adquiridas as competências descritas para a função, o desempenho será o esperado. Logo, mede-se como resultado o nível de competências adquiridas em vez do desempenho ou; b) Considera-se que competências são adquiridas através de treinamento. Logo, o número de horas de treinamento é a medida de resultado. Tem-se, também, a ilusão de validade, quando técnicas, a exemplo de dinâmicas, são utilizadas em situações que exigem decisões sobre pessoas sem que possuam a sua eficácia comprovada. Dessa forma, RH vem se transformando em celeiro de heurísticas de substituição e ilusões de validade sem conseguir mensurar a sua real contribuição aos resultados finais.

Além da questão da medição dos resultados, existem também os instrumentos que necessitam ser alinhados na origem e para os quais basta um simples olhar orientado para resultados para começar perceber a diferença. É o caso das competências, onde suas definições poderiam vir acrescidas de um complemento para associá-las ao resultado a ser produzido, no formato: “Ser capaz de ..... para que .....” Isso ajudaria a fundamentar a escolha, bem como fugir de modismos.

Está na hora de atribuir também à RH a responsabilidade pelas reclamações dos clientes, a qualidade dos produtos, a produtividade, os índices de sucateamento e retrabalho, a estabilidade dos processos e outros

resultados tradicionalmente considerados de competência das gerências funcionais. E que tal substituir o clima organizacional como a grande medida na gestão de pessoas por outra, a do aumento do valor do capital humano? Com essas mudanças RH passaria a ser parte dos problemas e das soluções e entenderia melhor o seu papel na cadeia de agregação de valor. Afinal, em todas as etapas existem pessoas cujos comportamentos afetam resultados.

Não se prega aqui o abandono das medidas de eficiência dos processos de RH, como o tempo para o preenchimento de vagas. Embora importantes para a gestão dos subsistemas de RH, estão em nível baixo na escala de contribuição para a execução das estratégias do negócio. E não refletem a essência da gestão de pessoas.

É o momento de despertar para a necessidade de elevar a contribuição para o desenvolvimento das organizações através de um RH de resultados medidos de fora para dentro.

Os verdadeiros resultados estão do lado de fora do RH, nos stakeholders.

Publicado coluna Mercado de Trabalho - Estado de Minas - 18/05/ 2014