

Resultados do Negócio Através da Gestão de Pessoas

Por Roberto Affonso dos Santos

Todo mundo já deve ter ouvido o velho discurso das empresas: "As Pessoas São Nosso Ativo Mais Importante". As palavras podem ter mudado (mão de obra, recurso humano, capital humano), mas a demagogia...continua a mesma. No calor do fechamento da quota do mês, decisões são tomadas com foco no curtíssimo prazo, deixando o impacto sobre o custo humano para último plano.

Estudos demonstram que, enquanto um novo entrante no mercado pode reproduzir a capacidade tecnológica de uma empresa em aproximadamente um ano, sua política de preços, em 60 dias, suas estratégias de marketing em 90 dias, sua capacidade de distribuição em 3 anos, ele levaria em torno de sete para tentar reproduzir a cultura e a capacidade dos talentos da empresa alvo. Restaria assim pouca dúvida sobre qual o principal fato de diferencial competitivo das organizações.

O principal obstáculo para as empresas partirem do discurso à prática está na dificuldade, compreensível, de seus líderes, dos analistas de mercado e da tradição contábil mensurarem o impacto dos aspectos intangíveis da organização sobre o valor para o acionista, apesar de alguns movimentos já se esboçarem nesta direção.

Outro modelo que contribui para a valorização do capital humano é o conceito de *Balance Scorecard* como guia para a implantação de estratégias. Ele prescreve o tratamento equilibrado de: resultados financeiros, clientes, processos e aprendizagem e crescimento.

De acordo com o BSC, os resultados da gestão de pessoas podem ser mensurados em termos de dois tipos de indicadores: eficiência de custos e criação de valor. Os primeiros incluem custo de turnover, absenteísmo, acidentes de trabalho, facilmente traduzíveis em ganhos (ou prejuízos) financeiros. Já os indicadores de Criação de Valor são derivados da estratégia do negócio e sua mensuração tem sentido apenas para a própria organização. Por exemplo, para uma empresa que tem estratégia de internacionalização de seus negócios, um indicador seria o percentual de funcionários com fluência em inglês. Os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da gestão de pessoas são os gestores de pessoas e a área de R.H.

A área de RH deve gerar resultados através de seus múltiplos papéis: comprometimento e participação, através de seu papel de "defensor do funcionário", eficiência administrativa, através de seu papel de provedor de processos, de eficácia das transformações organizacionais, atuando como Agente de Mudanças e de criação de valor, com base em seu papel de parceiro estratégico.

No dia a dia, a cultura, políticas e práticas de gestão de pessoas são exercidas pelos líderes, em diferentes níveis hierárquicos, da empresa. São os (as) responsáveis por atrair e reter talentos em suas equipes, inspirando, influenciando e motivando seus membros a atingirem os resultados da organização quem a tornam vencedora.

Segundo a pesquisa da Hay, que embasou a escolha das 40 melhores empresas de gestão de pessoas, publicada pelo jornal Valor, o fator votado como menos favorável

foi a Liderança. Este resultado confirma outros estudos, levando à conclusão de que as pessoas não deixam as empresas, mas sim seus chefes, incompetentes para liderar pessoas.

A gestão de pessoas é crucial para produzir resultados para o negócio no curto, médio e, principalmente, no longo prazo. O capital humano é estratégico para criar e aumentar o valor de mercado das empresas. Sua gestão eficaz depende de uma mudança de foco do RH na direção da estratégia do negócio, visando adequar as competências organizacionais e, dentre elas, avaliar e desenvolver a capacidade da liderança de exercer seu papel. Só assim as pessoas passarão a ser, de fato, o elemento gerador de valor e resultados mais importante da empresa.

Roberto Santos é sócio-diretor da consultoria
Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional