

O SCORECARD de RECURSOS HUMANOS

ou

Como medir o Capital Humano da sua Empresa

Medir o Capital Humano será missão impossível?

Quanto de nós, Gestores de Recursos Humanos, conseguiremos responder afirmativamente às seguintes três questões: Sei como a minha área funcional tem contribuído para os resultados da minha Empresa? Sei quantificar em termos precisos qual a nossa contribuição para esses resultados? Não tenho dúvidas que o Director Geral e os outros Directores funcionais da Empresa conhecem e reconhecem o valor da contribuição da Direcção de Recursos Humanos?

Estou certo que muitos responderão à primeira pergunta. Sinto, no entanto, que são muito menos que o desejável os gestores de Recursos Humanos que conhecem e participam na estratégia da sua Empresa e que, conseqüentemente, elaboraram um “People Plan” no qual definem as estratégias e as táticas de gestão de Recursos Humanos que contribuem para alcançar os objectivos globais.

À segunda questão responderão, provavelmente, ainda menos. Mesmo quando estamos certos da nossa forma de contribuir, a grande maioria de nós não teve ainda a capacidade de criar “métricas” que nos permitam, com rigor, quantificar qual foi o valor da nossa contribuição para os resultados globais da Empresa.

A resposta à terceira pergunta tem tudo a ver com a resposta às duas anteriores. Mesmo que os nossos colegas não o digam, todos eles reconhecem a importância fundamental do Capital Humano para o sucesso da Empresa. O que eles não conseguem é perceber a ligação entre os resultados das políticas de gestão de Recursos Humanos e o papel desempenhado por esse Capital Humano no sucesso da Empresa.

Este artigo tem exactamente a finalidade de alertar para a necessidade que os profissionais de Recursos Humanos terão, cada vez mais, de criar sistemas de medida e métricas para a sua contribuição para a missão e objectivos estratégicos da Empresa. Só assim poderemos falar uma linguagem que os outros entendam (e, por isso, valorizam) e, dessa forma, fazer a ligação entre a importância dos resultados em termos de gestão do Capital Humano com a actividade desenvolvida pela Direcção de Recursos Humanos.

Aprendi na Smithkline Beecham, multinacional Farmacêutica hoje denominada GlaxoSmithkline, da qual fui “membro” durante cerca de 10 anos a atribuir valor à medição de todos os aspectos da gestão, em especial, da gestão de Recursos Humanos. Nessa Empresa o mote era dado por uma frase de Jan Leschley, CEO da companhia e antigo jogador profissional de ténis, segundo o qual “IF YOU DON’T

SCORE YOU ARE JUST PRACTICIZING”. Habitei-me, por isso, ao longo da década de noventa a “medir” os diversos aspectos da minha função de Gestor de Pessoas, quer aqueles com carácter mais tradicional (Admissões/Demissões, Absentismo, Compensação, etc.) quer alguns com carácter mais inovador (Clima organizacional, índices de Satisfação e Motivação dos colaboradores, Índices de Liderança, etc.).

Confesso, no entanto, que quando, pela primeira vez tive contacto com o tema do “HR Scorecard” o fiz sem grande entusiasmo. Estava convencido que se tratava de uma nova moda, ou duma daquelas habituais novas “roupagens” dadas a temas já antigos e que todos nós bem conhecemos. Contudo, rapidamente me apercebi que não era assim e que este conceito era um novo e importante avanço no meu objectivo de minha melhoria contínua como profissional de Recursos Humanos.

Na verdade, e como veremos adiante, o Scorecard de Recursos Humanos é muito mais que um conjunto de rácios tradicionais de gestão de “Pessoal”, podendo, nesta fase do desenvolvimento da nossa “arte” em Portugal, ser mesmo visto com uma nova forma de ver e estar na função RH.

HR SCORECARD

Como medir o impacto do Capital Humano :



Na verdade, no dia em que nós, Gestores de Pessoas, formos capazes de, a título de mero exemplo, quantificar (de forma consistente e continuada) o nível de satisfação dos empregados e de fazer a sua ligação com o índice de qualidade de serviço/nível de satisfação dos clientes e destes com o ROI global da Empresa, então, como diz Dave Ulrich, teremos garantido um lugar “at the table and not on the table”.

O BALANCED SCORECARD

Num mundo caracterizado pela Velocidade, pela Qualidade (medida pela satisfação dos clientes) e pela Globalização das relações económicas (competitividade) ganharam uma importância crítica factores intangíveis como a Marca, a gestão da Inovação, a gestão do Conhecimento e o próprio Capital Humano em si. São, aliás, inúmeros os estudos que demonstram que, em média, mais de 80% do valor de uma Empresa está ligado aos activos intangíveis referidos anteriormente.

Sabe-se também hoje que mais de 35% dos investimentos de participação no capital de Empresas se faz baseado em factores não financeiros, como sejam, a capacidade de execução de estratégias previamente definidas, a credibilidade da equipa de gestão a capacidade de inovação e a capacidade de atrair e reter talento humano.

HR SCORECARD

Tangíveis

vs

Intangíveis

- | | |
|---|---|
| • Visíveis | - Invisíveis |
| • Acumuláveis e armazenáveis | - Dinâmicos/ Duração limitada/ sem uso |
| • Fáceis de Quantificar | - Difíceis de Quantificar |
| • Avaliáveis contabilisticamente | - Não detectáveis contabilisticamente |
| • Fáceis de Imitar | - Difíceis de Adquirir / Imitar |
| • Depreciáveis com o uso | - Valorizam com o uso |
| • Aplicação limitada | - Múltiplas aplicações s/ redução de valor |

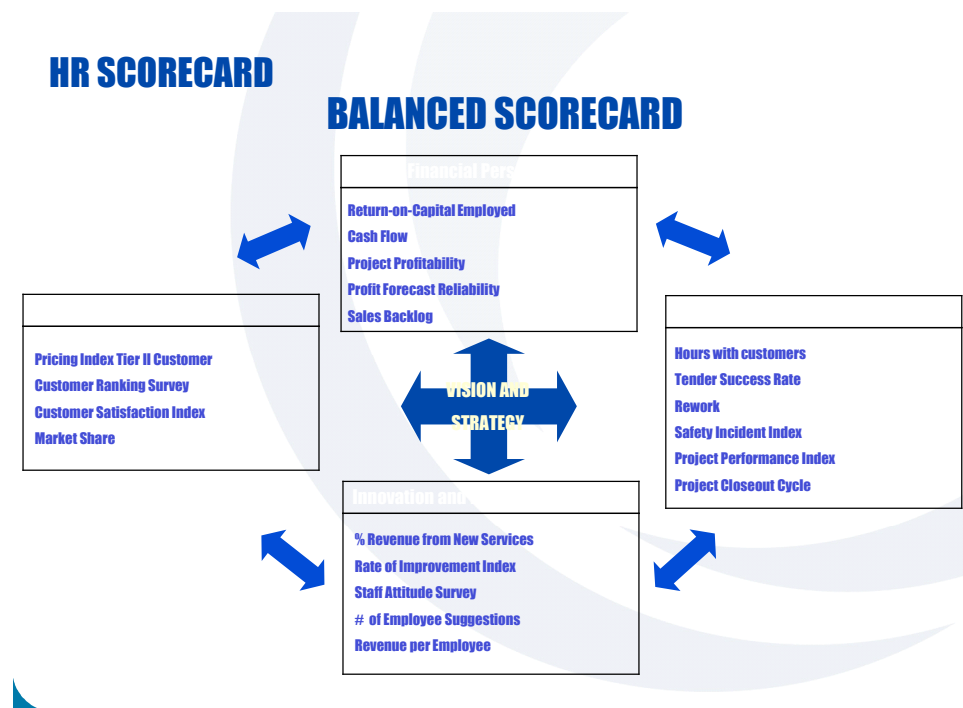
Source : Book " The HR Scorecard " - Brian E. Denver & others

No entanto e apesar desta constatação evidente e reconhecida por todos, os sistemas de análise financeira continuam a ter em conta de forma esmagadora apenas factores tangíveis com mais de 2000 anos. A maioria dos Gestores, por seu lado, continuam ainda hoje a tomar decisões baseados em análises meramente financeiras que, dando apenas uma visão sobre o que se passou e não valorizando devidamente os factores intangíveis, criam enormes distorções da realidade e não acrescentam qualquer capacidade para antecipar o futuro.

Foi esta realidade que levou, em meados da década de 90, David Norton e Robert Kaplan a desenvolver o conceito do Balanced Scorecard (BSC). Este novo conceito, que, sem dúvida, trouxe uma lufada de ar fresco à gestão, visa medir a performance do negócio através do conjunto de medições dos factores chave para os objectivos estratégicos do negócio, equilibrados entre si e convergentes para o objectivo global da Empresa.

Esta medição do desempenho do negócio é toda ela orientada para a mudança e para a definição das estratégias futuras de cada organização, focalizando-se na criação de valor (e não meramente em resultados financeiros) e procurando a relação causa efeito dos diversos tipos de medidas (ex: impacto da qualidade de serviço pós-venda no ROI).

Na figura abaixo está, de forma esquemática, o Balanced Scorecard criado por Norton e Kaplan, dividido nas suas 4 áreas que se “equilibram” entre si:



“You can’t manage what you don’t measure”.

Peter Drucker, com a sua habitual capacidade de antecipar aquilo que depois se torna evidente, dizia, há já algumas décadas, que “you can’t manage what you don’t measure”.

Mas..... como medir activos estratégicos tão importantes como o alinhamento das Pessoas com a estratégia da Empresa, a existência de competências chave, a capacidade de inovação, a capacidade de retenção de talento, etc. Ou, dito de outra forma, como medir a contribuição de valor acrescentado do Capital Humano na estratégia global da Organização.

O “HR Scorecard” (HRS) é a adaptação à área dos Recursos Humanos da filosofia que está na base do BSC. Trata-se, no essencial, duma ferramenta de gestão de Recursos Humanos que poderá ajudar na procura de soluções para a medição deste tipo de activos estratégicos, podendo ser definido como o conjunto de medições das políticas chave de gestão de Recursos Humanos (key strategic HR deliverables), consistentes entre si e alinhadas e com impacto nos objectivos estratégicos globais.

Como vimos anteriormente, o “HRS” não é um conjunto de rácios tradicionais de Recursos Humanos (vd. Figura seguinte), nem um novo tipo de “Tableau de bord” ou “Balanço social”, nem, muito menos, um conjunto de rácios financeiros aplicados à Gestão de Recursos Humanos. De forma muito sintética, o Scorecard de Recursos Humanos, é, em cada Empresa, o conjunto das “métricas” essenciais da estratégia de Gestão de Pessoas, da sua consistência entre si e do seu alinhamento e impacto na estratégia global da Organização, ajudando, desta forma a:

- Identificar quais os aspectos da nossa função que têm verdadeiro impacto nos objectivos estratégicos da Empresa,
- Criar as métricas e os sistemas de medição desses aspectos e
- Fazer uma ligação causal e lógica entre os resultados quantitativos das estratégias de Recursos Humanos e os resultados da estratégia global da Organização.

HR SCORECARD

HR SCORECARD	vs	SISTEMAS TRADICIONAIS
- Estratégicos		- Não Estratégicos
- Operacionais		- Passivos
- Específicos		- Gerais
- Dinâmicos		- Estáticos
- Orientados para o futuro		- Resultados do passado
- Mais soft		- Mais Hard

Na sua implementação é, pois, fundamental:

- Entender as linhas estratégicas globais da Empresa e conhecer de forma precisa os objectivos da Empresa
- Criar um “People plan” alinhado com os objectivos estratégicos globais, identificando os “key HR deliverables” e desenhando um mapa de ligação causal entre estes e os objectivos globais da Empresa.
- Traduzir os HR Deliverables em sistemas de medição e métricas, que nos permitam uma visão daquilo que se passou (indicadores de retorno) e também

que nos forneçam orientação sobre o que poderemos encontrar no futuro (indicadores de orientação).

Concluindo

Para terminar parece-me importante realçar que o HRS poderá, em nossa opinião, contribuir de uma forma decisiva e definitiva para ultrapassar dois dos principais problemas dos Gestores de Recursos Humanos de todo o mundo.

Em primeiro lugar, ao identificar os “HR key deliverables” e estabelecer a ligação causal entre eles e os objectivos Estratégicos da Empresa, não só reforça as características de “parceiro do negócio” da nossa função, como aumenta o (re)conhecimento por parte dos nossos pares de gestão do nosso papel de contribuintes de valor acrescentado para o sucesso das nossas Organizações, ganhando, desta forma o seu respeito e aumentando a nossa credibilidade.

Em segundo, ao quantificar os resultados da nossa função e ao formalizá-los documentalmente, passamos a falar outro tipo de linguagem (a linguagem dos números) que (embora não seja do agrado de alguns profissionais de Recursos Humanos) é mais facilmente entendida pelos outros profissionais de Gestão, aumentando, desta forma, a nossa aceitação como profissionais de Gestão e a nossa capacidade de intervenção organizacional.

Mesmo os mais renitentes, hoje já aceitam que em qualquer organização (embora numas mais do que em outras) as Pessoas são factor determinante do seu sucesso ou insucesso. Porque será então que a função RH não conseguiu “ainda” dentro das organizações a aceitação e o “peso” que deveria ter em face da importância que tem a sua “matéria prima”? Embora não tenha resposta para esta pergunta, penso que, pelo menos em parte, será porque nós, profissionais de Recursos Humanos, não tivemos ainda a capacidade de demonstrar, numa linguagem entendível pelos outros parceiros de gestão, as ligações causais entre aquilo que “entregamos” e os resultados globais da Empresa.

Estou certo que o Scorecard de Recursos Humanos, ao medir aquilo que verdadeiramente interessa e ao traduzi-lo numa linguagem de Gestão, poderá ser a “pedra de toque” para o reforço em definitivo do papel futuro do Gestor de Recursos Humanos dentro das Organizações.

Lisboa, 19 de Julho de 2004
José Bancaleiro