

## INDICADORES DE GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

### APRESENTAÇÃO

É muito comum, tanto nas organizações privadas quanto nas instituições públicas, que as pessoas mostrem certa resistência em medir os resultados de seu trabalho. É natural, pois o processo de medição, além de consumir recursos, revela qualidades, mas também insuficiências, sucessos e insucessos, ou seja, de certa forma, expõe as pessoas. Porém, sem evidenciarmos qualidades e insuficiências como é possível superar estas e potencializar aquelas? Ou seja, como podemos aprender e nos desenvolver sem medirmos e analisarmos nosso desempenho?

Que medir é necessário quase ninguém contesta; no entanto, como medir de maneira apropriada? Primeiro, é necessário conhecer muito bem os processos de trabalho, a fim de construir indicadores que indiquem a evidência objetiva do desenvolvimento das atividades para que, caso se mostre necessário, sejam empreendidas ações de redirecionamento dos esforços humanos e recursos materiais. Por outro lado, é necessário estabelecer metas desafiadoras, porém viáveis e elaborar um bom quadro de bordo para o acompanhamento dos indicadores.

No entanto, muitas vezes, na ânsia de implementar indicadores, os profissionais, principalmente os gestores, acabam exagerando e gerando um número tão grande de indicadores que, gerenciá-los, passa a requerer mais tempo e recursos do que desempenhar suas atribuições. Para fugir dessa armadilha, é necessário, antes de tudo, perguntar: o que medir? por que medir? para que medir? como medir?

Este curso pretende discutir a medida certa entre a necessidade, a oportunidade e a possibilidade de medir (a importância de medir X medir o importante), a fim de fazer valer a máxima: o que não é medido não pode ser melhorado.

### A QUEM SE DESTINA

Profissionais da área de Recursos Humanos que têm sob a sua responsabilidade a gestão de processos de trabalho de RH.

### RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

O objetivo deste programa é apresentar, discutir e exercitar as técnicas de definição, implementação e acompanhamento de indicadores de desempenho, aplicadas ao cotidiano organizacional, com foco especial na área de gestão de pessoas.

Ao final do treinamento os participantes estarão capacitados a:

- criar indicadores de desempenho;
- criar um Painel de Indicadores;
- analisar e interpretar os indicadores de desempenho;
- planejar ações decorrentes da análise da evolução dos indicadores.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

#### Introdução

- Panorama e tendências da Gestão de Pessoas;
- O que são indicadores e sua tipologia;
- O processo de medição e análise crítica – finalidades e resultados.

#### Gestão de Pessoas e a Estratégia Organizacional

- O processo estratégico;
- Desdobramento dos objetivos estratégicos em projetos e metas;
- Uma Política de Gestão de Pessoas.

## **Planejamento e Controle em Gestão de Pessoas**

- Planejamento X controle;
- Processos de trabalho e gestão de pessoas;
- Uma questão fundamental: a definição do objetivo;
- Algumas técnicas de priorização.

## **Indicadores Como Instrumentos de Mensuração**

- O processo de medição;
- A lógica dos indicadores;
- Como criar bons indicadores (passo a passo);
- Algumas variáveis a medir:
  - ✓ Indicadores qualitativos e quantitativos;
  - ✓ Indicadores de eficiência e de eficácia;
  - ✓ Indicadores estratégicos e operacionais;
  - ✓ Indicadores de acompanhamento e de desempenho.
- O processo de monitoramento dos indicadores.

## **O Estabelecimento de Metas**

- O que é meta e como estabelecê-la;
- Conceitos básicos sobre metas;
- Situações comuns e, muitas vezes, embaraçosas;
- Informações práticas.

## **Indicadores em Gestão de Pessoas**

- Indicadores de acompanhamento;
- Indicadores de desempenho;
- O *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado a gestão de pessoas;
- Como medir ativos intangíveis;
- Como construir um Quadro de Bordo da gestão de pessoas;
- Como implementar a gestão dos indicadores.

## **METODOLOGIA**

O curso é composto de segmentos técnicos e práticos (exercícios e trabalhos em grupo), a fim de que os participantes possam fazer a conexão direta entre o conteúdo trabalhado em sala e o seu dia a dia profissional. Serão enfatizados os aspectos práticos dos temas abordados.

## **CARGA HORÁRIA**

O curso terá a duração de 16 (dezesesseis) horas, em dois dias consecutivos.

## **PROFESSOR – André Freitas**

André Luiz de Freitas é consultor em Gestão Empresarial com grande vivência em Gestão de Pessoas por Competências, Gestão por Processos de Trabalho e projetos de Reestruturação Organizacional. Tem Pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RJ) e em Desenvolvimento do Potencial Criativo pelo Instituto Latino Americano de Criatividade e Estratégia (ILACE/SP), além de Engenheiro (UNITAU/SP).

É professor da Fundação Getulio Vargas – FGV Management/Rio no MBA Executivo em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação, no MBA Gestão de Novos Negócios (em ambos faz orientação ao TCC), bem como no MBA de Gestão de Processos (Fundamentos em Gestão de Processos). Também é professor da FGV Direito/Rio (Gestão por Competências) e do IBMEC/Rio no CBA em Gestão por Processos de Trabalho (Gestão Estratégica de Pessoas). Foi professor nos MBA da Universidade Federal Fluminense – UFF (Gestão de Projetos e Gestão de Competências). Foi professor da ESPM/Rio

**IDEMP – Instituto de Desenvolvimento Empresarial**

(Planejamento Estratégico de Marketing, Ambiente Empresarial e *Workshop* de Criatividade). Também foi professor de outras instituições de ensino, em diversas disciplinas tais como, Formação de Consultores Empresariais, Ferramentas de Projeto, Estratégias e Técnicas de Negociação.

Atuou como Consultor na FGV Projetos, onde participou da coordenação de diversos projetos de reestruturação organizacional. Sua trajetória profissional inclui a passagem pela Coopers & Lybrand Consultores Ltda. (atualmente PWC), onde desenvolveu e implementou a Consultoria em Gestão Empresarial no escritório do Rio de Janeiro.

Dentre as organizações públicas e privadas para as quais já prestou serviços de consultoria em Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Reestruturação Organizacional e Gestão de Projetos, destacam-se:

1. Na iniciativa privada: Personal Service, Editora Atheneu, GSK, FININVEST, CETIP, Mercedes Benz do Brasil, GR Serviços de Alimentação, PREVI, KLÜBER Lubrication, L'ORÉAL, Linhas Corrente, GLOBOSAT, Rede GLOBO, GLOBOPAR, Produtos ROCHE, BVQI, Fleischmann & Royal, Mannesmann-Demag, Merck, Becton-Dickinson e SENAC-SP e RJ, entre outras.
- Na administração pública: TJERJ, TJ/MT, Poder Judiciário/RJ, TRE/RJ, TJ/BA, TRT/AL, FIOCRUZ, TRE/PE, TRT/RJ, MP/RJ, SERPROS e SABESP, entre outras.

É coautor do livro A Reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro – Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão, editado pela FGV/RJ.

Ministra palestras e treinamentos sob seguintes temas: Gestão de Pessoas por Competências; Avaliação de Desempenho por Competências; Gestão de Processos de Trabalho e Negociação.

Professor do **IDEMP** - Instituto de Desenvolvimento Empresarial.