

COMO RENTABILIZAR O CAPITAL HUMANO DAS EMPRESAS?



1. ENTENDENDO SEU VALOR

Poucos empresários podem responder com segurança sobre o valor do capital humano de sua organização. No entanto, este é um ponto considerado crítico pelos conselheiros de administração, atentos em relacionar os desafios estratégicos das empresas com as respectivas competências internas. Quais as garantias de que existirão talentos suficientes e qualificados para assegurar os processos sucessórios e o crescimento projetado?

O termo capital humano é originário da economia e usado para designar os investimentos em educação e qualificação de determinada população, influenciadores do desenvolvimento regional. Como exemplo, as capacidades humanas do norte da Itália ou do Vale do Silício na Califórnia, foram responsáveis por inovação e progresso. As empresas adotaram o conceito para designar o “quantum” de conhecimentos e capacidade potenciais possui, nos seus recursos humanos, para realizar seus projetos.

Na sociedade do conhecimento, onde vivemos, o valor da informação e sua transformação em inovação são elementos-chaves para definir as condições competitivas de pessoas e organizações. A dinâmica acelerada dos ciclos de criação, consumo, maturidade e obsolescência de produtos, serviços e conhecimento requer alta criatividade e reinvenção.

No entanto, a informação acessível a todos é uma restrição à diferenciação. O mundo da internet, extranet, blogs, twitters, redes sociais, e outras ferramentas tecnológi-

cas nivelam as condições competitivas e retiram o glamour da informação, transformando-a em commodity. O problema não é apenas possuir a informação, mas sim o que fazer com ela! E quem consegue isto são talentos especiais.

Nesse contexto, altamente mutante, emergem as capacidades humanas como efetivo recurso competitivo, capaz de encontrar respostas onde tantos percebem obviedades, em distinguir oportunidades de ameaças e gerar ações inusitadas para ao negócio e organização. Porém, mesmo que sua empresa tenha investido muito para trazer as pessoas mais qualificadas, em proporcionar treinamento constante e ter um gerente de recursos humanos legal, isto não garante que esteja rentabilizando seu capital humano.

2. COMO SE REALIZA ESTE CAPITAL?

A compreensão dessa necessidade tem levado as empresas a repensarem seus modelos de gestão de recursos humanos, abandonando ações pontuais, cosméticas e lúdicas, para adotar uma filosofia e estratégia focada na atração, retenção e realização do seu capital humano. Esta nova cultura assume o mérito, a ética e a cooperação como fundamentos para estabelecer este novo locus de trabalho e realização, base para a inovação. Os talentos humanos – essência do capital humano – adotam as empresas que os desafiam e os emocionam.

Quase todos os capitais de uma empresa são passíveis de mensuração e definição de seu valor. Uns - classificados como ativos tangíveis - possuem valor

intrínseco e são representados por recursos físicos, capitais, direitos, tecnologias, sistemas e títulos. Outros - de valor intangível - como a marca e a reputação, tem seu valor arbitrado por critérios contábeis ou de mercado. A empresa pode assim, perfeitamente, dispor destes capitais como lhe convém, podendo ampliar ou realizar este capital mediante gestão, aplicação ou negociação.

O mesmo não se dá com o capital humano - dito ativo intangível - cujo valor depende de critérios racionais – valor relativo do cargo no mercado de trabalho – e de critérios emocionais – motivação interna – para disponibilizar conhecimentos e gerar inovação.

Mapear as competências internas é uma forma encontrada por muitas empresas para mensurar o valor dos seus recursos humanos e alinhar o desenvolvimento de suas carreiras. Para obter êxito nestes investimentos, estas ferramentas devem ser adotadas corretamente como suportes da estratégia empresarial de gestão dos talentos e não como práticas de recursos humanos focadas apenas no controle das tarefas e na gestão dos cargos.

Esta fidelidade conceitual se justifica, pelo fato de que competências só se realizam, quando aplicadas em algo que gere valor econômico para a empresa e, por consequência, em valor social para o indivíduo. Não parece muito inteligente querer enquadrar talentos dentro das dimensões de um cargo.

Obviamente, isto irá requerer da empresa a adoção de um modelo integrado de ações que torne mais eficaz suas políticas de recursos humanos e comprometa suas lideranças com esta missão.

3. FUNDAMENTOS DO MODELO PARA O CAPITAL HUMANO

Defendemos algumas premissas e passos para uma abordagem consistente de gestão estratégica e social do Capital Humano:

1. Faça o mapa dos interesses empresariais e avalie as condições que a empresa possui para atrair, manter e desenvolver talentos: analise estratégias empresariais e também a cultura e políticas de RH no olhar dos clientes internos.

2. Faça a avaliação do capital humano de sua empresa: segmente os talentos pelo seu efetivo valor, integrando o mapeamento das competências com avaliação dos desempenhos e dos atributos. Desenvolva as competências individuais e coletivas em planos individuais e corporativos.

3. Modele uma estratégia de relacionamento e crescimento: estabeleça metas quanti-qualitativas para o desenvolvimento dos talentos e práticas de retenção personalizadas por segmento de talentos.

4. Adote um desafio de integrar crescimento e humanização da organização: qualifique seus líderes para coaching e formalize contratos de performance e de carreira entre líderes e liderados.

Acima de tudo, desenvolva um ambiente propício para a verdade e a transparência onde lideranças éticas e admiradas sejam também fator atração, retenção e desenvolvimento de talentos especiais.

Luiz Fernando Reginato - Mestre em sociologia
Sócio – diretor da RGM Educação & Marketing
reginato@rgmconsult.com.br