Capital Humano e Competitividade Empresarial
Mário Sá Barbosa

O homem concebido como ser social e índole psicologicamente activa, é o capital humano.

E está vinculado ao conhecimento e à ética superior.

As empresas procuram obter vantagens competitivas que as conduzam tendencialmente para a liderança de mercado e as conservem nesse patamar.

Os recursos tradicionalmente considerados, nos tempos actuais proporcionam apenas vantagens temporárias: o local de trabalho ou o edifício perde importância na era digital e na dicotomia clássica do capital como factor de ponderação fixo e o trabalho como elemento variável. Actualmente pode, paradoxalmente, afirmar-se que o trabalho é o elemento fixo e o capital variável pois este circula livremente pelo mercado global, as novas tecnologias são rapidamente copiadas e verificam-se restrições impostas às empresas relativamente às pessoas.

Assim, as empresas terão facilmente que reconhecer que o recurso (último) para uma vantagem competitiva duradoura passe por ser assumido como inerente e exclusivo de cada uma dessas organizações: a sua força de trabalho - capital humano - e os processos para a gestão desses recursos humanos.

Na elaboração da estratégia de gestão de capital humano devem ser considerados pelo menos 3 factores:

- Focagem no valor gerado - demonstrando em como o capital humano induz de forma significativa os resultados do negócio - facturação, resultados, qualidade e retenção do cliente.

- Sistema - avaliando como várias práticas e programas de recursos humanos (formação, remuneração, supervisão, gestão de carreiras, etc.) cooperam para produzir retornos desejados.

- Quantificação - tradução numérica e precisa dos parâmetros, atributos e indicadores de força de trabalho assim como das práticas implementadas.

Organizações com práticas instituídas de identificação e medição dos factores mais importantes do capital humano têm evidenciado vantagens competitivas significativas e duradouras, nalguns casos, ao fim de alguns meses.

Os concorrentes são incapazes de copiar os seus movimentos com idênticos efeitos já que não poderão dispor das regras exclusivas de práticas, políticas e pessoas que formam essa unidade estratégica de trabalho numa dada empresa.

As empresas devem ter a garantia de que registam e acumulam os dados e informação correctos e alterar a abordagem interna, questionando as tácticas de força de trabalho como se de outra área funcional ou de negócio se tratasse:

- Acção proposta é adequada ao nosso contexto de negócio?

- Qual o investimento e seu retorno?

- Qual o tempo de visualização de resultados?

A necessidade e o processo de responder a estas questões levará, inevitavelmente, a uma alteração de mentalidade e comportamento de gestão e dos colaboradores.

Dotada de dados padrão da força de trabalho, as empresas podem determinar os efeitos dos vários factores em resultados do negócio, incluindo produtividade, vendas e qualidade.

Estaremos perante uma ciência de gestão do capital humano baseada nos princípios de gestão de sistemas centrada na focalização do valor e na quantificação.

Com esta metodologia ficam lançadas as bases das práticas de tomadas de decisão objectivas e quantificadas.

COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade tem em si a noção de relatividade. A sua abordagem deverá ser conduzida numa lógica do tipo comparativa, avaliada em termos de indicadores e ou referenciais reais e comportamentais.

Terá um carácter ou valor mais absoluto quando o associamos a uma óptica de aumento ou manutenção dos níveis de vida.

Da definição dada pela OCDE como "capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de uma forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de factores e níveis de emprego relativamente elevados", decorre que deverá ser visualizada a diferentes níveis já que as empresas não competem entre si de idêntica forma aos países ou regiões, sem ignorar que a unidade fundamental da competição se situa ao nível da empresa.

E ressalta ainda a correlação entre a promoção de capacidades concorrenciais associadas à preservação de equilíbrios sociais (competitividade =" solidariedade).

Não sendo novo, encontramos as suas eventuais origens no conceito clássico de "vantagem comparada" (séc. XIX) do qual resultou a especialização internacional que, durante décadas foi ministrado no âmbito da Teoria do Comércio Internacional.

A passagem do centro de gravidade "na especialização" para o actual da "competitividade" operou-se recentemente por razões de ordem política e factual.

A agudização da concorrência à escala global e a proliferação das suas formas induziu a reflexão orientada para a estratégia empresarial e respectivos modelos de "estratégia competitiva", corporizando o esforço de aproximação à realidade e ao diálogo ou colaboração inter-disciplinar.

O segredo já não é a alma do negócio.

A nova "vida" competitiva que se observa no universo estratégico empresarial dos líderes de mercado é baseada na cooperação, na colaboração e/ou na co-criação.

Quanto mais competitivos são os mercados e as empresas, mais tendem a colaborar entre si.

Vive-se a actual situação de mercado global em que todos concorrem com todos, em que alguns dos principais concorrentes das empresas portuguesas vêm do outro lado do planeta, sendo exímios a funcionar em rede, sem segredos e em colaboração.

No contexto estratégico global e aberto, os factores-chave para o sucesso, mudaram radicalmente. Há que interiorizar que cada negócio tradicional se transformou, pelo menos, em três negócios actuais:

- O negócio da I&D, exigindo competências próprias bem específicas e sinergias adequadas;

- O negócio industrial produtivo, exigindo, simultaneamente, flexibilidade, escala, e experiência;

- O negócio comercial, exigindo dimensão na distribuição, capacidade financeira e competências profundas de qualidade de serviço e de marketing.

Assim, as unidades industriais portuguesas, quaisquer que sejam as suas actividades, não deverão nem poderão continuar a pensar vir a descobrir processos competitivos concebendo, isoladamente, produtos ou "design" individualizado.

Nem que, cada uma com a sua pequena força de vendas, possa atacar comercialmente o mercado europeu.

O mercado exige, hoje, empresas com uma nova alma de informação partilhada e inovação permanente.

Sem informação não há inovação.

Reconhecendo que competitividade e humanismo são conciliáveis e harmónicos que a contribuição de pessoas competentes e comprometidas são o diferencial das organizações, estas devem investir em formação e aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores e ambiente de trabalho, implementando projectos de educação e desenvolvimento da participação e contribuição de ideias através de projectos de criatividade e inovação, investindo em qualidade de vida e na motivação através da participação em resultados decorrentes de objectivos claros e negociados.

Estes esforços resultarão num maior valor - a excelência na satisfação da expectativa dos clientes.

Os esforços para melhorar a vida laboral são constituídos por trabalhos sistemáticos que as organizações levam a cabo para proporcionar aos colaboradores a melhoria dos postos de trabalho e a sua contribuição para a empresa, num ambiente de maior confiança e respeito.

O papel de departamento de recursos humanos na melhoria de qualidade de ambiente de trabalho varia de organização para organização, mas virá sempre facilitado sempre que seja possível demonstrar que se obtiveram não só um melhor nível de satisfação dos colaboradores como certos ganhos financeiros.

Ou seja a quantificação ajuda ao diálogo e à demonstração.

A qualidade do ambiente laboral vê-se avaliada pela forma como os colaboradores julgam a sua actividade na organização. Para conseguir melhorar a longo prazo a produtividade, logo a competitividade, é indispensável melhorar a qualidade do ambiente do trabalho, por métodos participativos que levam a que as pessoas não percam o entusiasmo pelo seu trabalho, retirando-se psicologicamente das suas tarefas, fazendo predominar a atitude de cumprir exactamente com o mínimo requerido.

A maior parte das pessoas considera desfrutar de um ambiente de trabalho de alto nível quando contribui para o êxito da empresa de alguma forma significativa. O simples facto de cumprir com as suas tarefas é, com frequência, insuficiente se o trabalho não lhes permite influir nas decisões que o afectam.

Um departamento de recursos humanos, exerce não só efeitos directos como indirectos nos níveis de motivação e satisfação do colaborador.

Quando os gestores de uma organização descortinam que os seus elementos desejam contribuir para o êxito comum e se empenham em conseguir e utilizar métodos que materializem essa contribuição, o mais provável é que se obtenham melhores decisões, maior produtividade e qualidade muito superior do ambiente de trabalho, logo melhor competitividade.

Uma questão de interesse fundamental é determinar se a satisfação laboral conduz a melhor desempenho ou se, pelo contrário, é o melhor desempenho que conduz a maiores níveis de satisfação.

A razão que torna difícil determinar qual destes factores tem origem primeiro, resulta do facto da relação entre o desempenho e a satisfação ser de natureza circular.

A possibilidade de elevar o nível de satisfação depende das compensações e dos estímulos mais elevados, e se, na opinião do colaborador a compensação e os estímulos são justos e racionais, crescerá o nível de satisfação.

Por outro lado, uma política inadequada de estímulos pode conduzir a insatisfação.

Em qualquer dos casos, a satisfação converte-se em retroalimentação que afecta a imagem própria e a motivação de continuar um desempenho melhor.

Finalizarei esta abordagem citando Henry Ford:

"Estar juntos é o começo, permanecer juntos é o progresso, e trabalhar juntos é o êxito" para relembrar a era do conhecimento, esta em que vivemos, que dá destaque ao valor intangível do capital humano, que alguns autores denominam de capital intelectual, como valor de poder empresarial, imaterial mas determinável, no qual dois factores podem ser destacados: o conhecimento individual representado pela educação, experiência, habilidades e atitudes das pessoas que operam na empresa e o conhecimento colectivo formado por parcelas de intelectualidades individuais e moldado por uma filosofia empresarial, enriquecida pela tecnologia.

Disponível em: <http://www.rhmagazine.com>. Acesso em 1 set. 2005