

# 2

## **Empresas Socialmente Responsável: Terra Boa para Germinar o Capital Humano**

17

"Certo homem saiu para semear [...] Algumas sementes brotaram logo porque a terra não era funda. Mas, quando o sol apareceu, queimou as plantas, e elas secaram porque não tinham raízes [...] Mas as sementes que caíram em terra boa produziram na base de cem, de sessenta e de trinta grãos por um." Mateus 13:3-8

**Andréa Aguiar**



**Andréa Aguiar**

Sócia Diretora do Instituto Virtue de Treinamento e Desenvolvimento. Mestre em Administração, Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Psicóloga pela UFMG. Master Coach Senior pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* - IBC certificada internacionalmente pelo *Behaviorial Coaching Institute* – BCI. Psicoterapeuta, Consultora e Coach de Vida e de Carreira. Palestrante sobre os temas: Escolha Profissional, Qualidade de Vida, Liderança, Motivação. Coautora do livro *Master Coaches: casos e relatos dos mestres do Coaching*, Ed. Ser Mais, 2012 e do livro *Recursos Humanos uma Dimensão Estratégica*, CEPEAD, 1999. Ampla experiência na área de RH, tendo coordenado por 10 anos o Curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Recursos Humanos numa Instituição de Ensino Superior em Belo Horizonte. Professora de vários Programas de MBA e Especialização em Minas Gerais. Psicoterapeuta Cognitivo Comportamental e Grafóloga.

**Contatos:**

[andrea@institutovirtue.com.br](mailto:andrea@institutovirtue.com.br)

[www.institutovirtue.com.br](http://www.institutovirtue.com.br)

**E**m plena era da informação e do conhecimento, as transformações que ocorrem no mundo organizacional têm redefinindo o papel das pessoas dentro das instituições. Neste contexto é o capital intelectual que garante a sustentabilidade das empresas e que revelam o seu valor no mercado.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é composto por três fatores:

- Capital humano: composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa.

- Capital estrutural: inclui equipamentos de informática, softwares, banco de dados patentes, marcas registradas e tudo o mais que apoia a produtividade dos empregados.

- Capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes e tudo o que agregue valor para os clientes da organização.

Este artigo se refere exclusivamente ao Capital Humano, pois ele é a mola propulsora e alavanca o capital intelectual dentro das organizações.

O capital humano é formado pela experiência individual de cada empregado e de suas lideranças, o que envolve capacidades, conhecimentos, habilidades e criatividade. Tudo isto é transformado em produtos e serviços que agregam valor às organizações e, assim, aumentam a sua competitividade. Logo, este capital nas organizações é, em muitos casos, mais importante que os capitais físicos, sendo fator primordial para o sucesso a médio e longo prazo das instituições.

O capital humano para se desenvolver precisa de condições favoráveis, a saber: processos de aprendizagem contínuos, ambiente propício para inovação e criatividade e para a transferência do que foi aprendido através de uma liderança que estimule a busca do conhecimento e garanta um espaço onde seus colaboradores usem todo o seu potencial.

As organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e atitudes de todos os seus colaboradores. A maneira de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais é o treinamento e o desenvolvimento. E por consequência há um ganho profissional, intelectual e até emocional para o trabalhador. Olhando sob este prisma, o investimento no desenvolvimento e na empregabilidade das pessoas faz parte de toda empresa que deseja ser socialmente responsável.

A responsabilidade social pode ser analisada em duas instâncias: a primeira relaciona-se com os trabalhadores e todas as partes afetadas pela empresa e que podem influenciar no alcance de seus resultados. A segunda refere-se às consequências das ações de uma

## Capital Intelectual

organização sobre o meio ambiente, os seus parceiros de negócio e o meio em que estão inseridos.

Segundo Ethos (2007), no que tange a responsabilidade social, as organizações devem ir além das questões voltadas para o meio ambiente e para o desenvolvimento social da comunidade e da sociedade. Além disto, devem investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições e relações de trabalho. Também devem estar atentas para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

Como pode se perceber, em virtude das contingências supracitadas, a demanda por treinamento e desenvolvimento é cada vez maior dentro das organizações. Assim, devido aos programas que aprimorem e desenvolvam competências técnicas, comportamentais e emocionais nos empregados alinhadas ao planejamento estratégico das organizações, a tradicional área de T&D ganhou mais espaço e relevância dentro das instituições.

O conjunto de mudanças implementadas nesta área tem sido denominado educação corporativa. Não se trata de criação de universidades no sentido amplo ou literal do termo, mas sim a própria área de treinamento e desenvolvimento voltada para aspectos mais amplos como alternativa estratégica para a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais.

As disciplinas trabalhadas nos programas desenvolvidos pelas Universidades Corporativas devem estar perfeitamente alinhadas com o planejamento estratégico, com os objetivos e metas do negócio e com o modelo de competências da organização.

Neste sentido, Lacombe (2005) relata que as organizações precisam ter pessoas competentes para produzir não se tratando de escolha, se treinarão ou não seus colaboradores, uma vez que as pessoas são admitidas, em grande parte, com as qualificações mínimas requeridas pelo cargo. Mesmo àqueles que possuem maiores qualificações precisam constantemente de rever seus conhecimentos e paradigmas em virtude das grandes transformações do século XXI.

Para se adaptar ao novo ambiente competitivo, as empresas de maior porte, por disporem de mais recursos, têm sido as primeiras a reagir, criando condições para a aprendizagem continuada, criando universidades corporativas, incentivos para novas qualificações e várias outras práticas que incentivem o autodesenvolvimento dos seus funcionários. (VASCONCELOS; SILVA, 2004).

Neste cenário, a rapidez na tomada de decisões e a capacidade de gerar resultados, fazem parte dos principais atributos para o sucesso de qualquer empresa. Isto exige um novo estilo de liderança,

com características e atributos distintos. Agora e nos próximos anos, o diferencial será o talento humano e sua grande capacidade de inovar, gerando maior competitividade às organizações.

Como definir o que é talento? Como descobri-lo e como desenvolvê-lo ao máximo?

Na tônica do mercado global onde a competitividade e a exigência aumentam todos os dias, a gestão do capital humano torna-se a principal solução de sobrevivência para as organizações.

As organizações estão em busca de profissionais qualificados, comprometidos, motivados e dentre outros treinados, e o que impera é o capital humano que vem agregar valor à empresa, pois estas na atualidade vivem na era na sociedade do conhecimento, cujas principais características, consideradas como forças econômicas, são o talento, a inteligência e o conhecimento (BERGAMINI, 1980).

O novo paradigma das empresas é transformar o trabalho de seus funcionários, tornando-o desafiante para os mesmos, respeitando o significado que o trabalho traz em si, produzindo motivações e prazer, como se a sua tarefa diária fosse seu hobby. Este trabalho precisa gerar autoestima, produzir um reconhecimento autêntico pelo seu esforço mental despendido, criar uma sinergia com os talentos dos outros envolvidos na equipe, usar a criatividade, servindo sua organização, com uma aprendizagem contínua e transformando tudo isso na missão de vida do trabalhador.

Santo Agostinho afirmou, "ninguém faz bem o que faz contra a vontade, mesmo que seja bom no que faz". Você precisa encontrar sua verdadeira vocação. Todos nós temos um chamado que precisamos atender se quisermos chegar mais perto da nossa realização pessoal\*.

Assim, o momento atual exige que as empresas modernas se transformem em instituições responsáveis socialmente, focadas na aprendizagem contínua e no desenvolvimento do capital humano. Neste sentido, a Gestão de Pessoas dessas instituições deve estar totalmente comprometida em treinar e desenvolver seus colaboradores a fim de que se tornem o diferencial de competitividade e sustentabilidade das organizações.

Além de promover treinamento e desenvolvimento, outra grande questão relativa à Gestão de Pessoas é a responsabilidade por promover um ambiente propício para a prática da criatividade e da inovação através do desenvolvimento de suas lideranças, como por exemplo, via implementação de programas de líder-coach.

A ferramenta mais atualizada, capaz de promover tais práticas e efetivamente garantir a aprendizagem dos colaboradores, desenvolvendo suas competências e habilidades, modificando seus comportamentos e atitudes, capaz de rever crenças e valores para alinhá-los

## Capital Intelectual

com a cultura organizacional e, por fim, dar um sentido de missão e propósito para todos, chama-se Coaching. Trata-se de um modo muito simples, barato e efetivo de gerenciar pessoas que promove a aprendizagem contínua nas organizações e mudanças sustentáveis.

Coaching é a maneira gentil de fazer crescer a consciência dos desequilíbrios existentes e de ajudar quem está sendo orientado a encontrar um caminho que beneficie seu trabalho e sua liberdade de ação. Isso envolverá a criação de uma visão de futuro ou ideal a se aspirar, em oposição à batalha que se trava pela sobrevivência ao se evitar problemas (WHITMORE, 2010).

A essência do coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. Pensar em potencial implica que há algo mais dentro de uma pessoa esperando para ser liberado (WHITMORE, 2010).

As organizações precisam pensar nas pessoas em termos do seu potencial, não da sua performance. Para tanto, é necessário acreditar que a capacidade já está lá e, só é possível pensar assim quando nosso sistema de crenças e valores é revisto. As organizações trazem dentro de si a crença básica que seus colaboradores devem ser avaliados e recompensados por seus resultados, pelo seu desempenho e pela sua performance. Elas se esquecem e, até mesmo, negligenciam o mapeamento de competências e o desenvolvimento de talentos como forma de encontrar talentos e despertar potenciais.

O processo de *coaching* pode impactar positivamente os níveis de produtividade individual, principalmente em executivos de nível sênior, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira [...] Coaching resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconsciência e do desenvolvimento, e lideranças mais efetivas (KAMPA; WHITE, 2002).

Qualquer organização que queira ter sucesso neste mercado turbulento precisa implementar programas de líderes que façam com que suas lideranças assumam hábitos de um líder *coach*.

O líder *coach* cria a cultura do aprendizado e o desenvolvimento de competências técnicas, emocionais e comportamentais em seus liderados, estimula seu seguidor a ter iniciativa e participação nos processos decisórios, preparando-os para atuar de forma eficaz e ágil nos casos futuros de conflitos e adversidades ao promover uma equipe resiliente, adaptável e confiante.

Diante do exposto conclui que não há uma organização responsável socialmente se não investir em seu público interno. E as raízes do sucesso só serão profundas naquelas que promovam o seu capital humano através de práticas que aumentam as competências individuais e coletivas, como o investimento em T&D, universidades

corporativas, programas de desenvolvimento de líderes em *coaches* e ações que culminam num ambiente favorável à transferência de aprendizagem para o dia a dia das instituições.

Tais práticas alinhadas com as estratégias organizacionais são terreno fértil para o desenvolvimento do Capital Humano, pois atuam na formação de um profissional mais flexível e talentoso, e seus resultados vão além das habilidades diretamente relacionadas ou previstas nos programas de treinamento e *coaching*, extrapolando para o aumento da competitividade e da sustentabilidade das organizações.

Enfim, com terra boa a semente lançada só pode dar profundas raízes e fartura de frutos.

### Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker – Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

DRUCKER, Peter F. Gestão do conhecimento. Coleção Harvard Business Review, Editora Campus, 2003.

EDVINSSON, L. MALONE, L. S. Capital Intelectual . Trad. Roberto Galmon. São Paulo: Makron Books, 1998.

Instituto Ethos. Temas e Indicadores. Disponível em:

<<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos%5Fpraticas/indicadores/temas/>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2013.

KAMPA, S.; WHITE, R. P. The effectiveness of executive coaching: what we know & what we still need to know. In: LOWMAN, R. L. (Ed.). Handbook of organizational consulting psychology. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

LACOMBE, Francisco José. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; SILVA, S. P. O Uso de Programas de Capacitação de Recursos Humanos pelas PMEs: uma análise em Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23. Anais..., Curitiba-PR, Brasil: PGT-USP, 2004.

WHITMORE, John. Coaching para performance. Trad. Tatiana de Sá. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

Capital Intelectual