

Artigo baseado no livro The Human Value of the Enterprise, de Andrew Mayo, explica como o Human Capital Monitor quantifica e avalia o valor das pessoas, e com partes extraídas da revista Human Resources Portugal.

### **Sabe o valor do seu maior bem?**

Na hora de decidir quem fica e quem sai, ou mesmo na situação de ter que renovar contratos, ficamos com a sensação que não estamos a decidir bem o que muitas vezes pode levar a equívocos, esta ferramenta, o VBH (valor de bens humanos), será uma ajuda na hora de decidir, não sendo, vinculativa, será um modo de auxílio para as decisões a tomar.

Como revela a musica de Cabaret, o dinheiro faz o mundo girar. Mas apenas um mercenário míope acredita que a condição humana se resume a dinheiro, mesmo que este facilite a vida. A sociedade precisa de negócios para fomentarem empregos e darem estabilidade financeira aos indivíduos, para criarem, fazerem e distribuírem produtos e serviços para chamarem a si o papel responsável no apoio às comunidades. Mas será que os acionistas são mais importantes do que aqueles que têm interesse no sucesso da empresa? Para criar e proteger valor, temos de saber como é adicionado o valor, tanto financeiro como não financeiro, a todos os envolvidos.

Jack Welch, o famoso antigo diretor da GE, fez a sua declaração memorável, “Existem três medidas nos negócios: satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores, e fluxo de caixa, por essa ordem”. Recentemente, afirmou que se enganou, e que os dois primeiros estavam trocados, que os **colaboradores deviam**

**estar em primeiro lugar.** Welch reconheceu que tudo depende das pessoas, ou seja, da sua capacidade, motivação, criatividade, aptidões organizacionais e liderança.

As decisões de RH devem ser baseadas mais no valor do que no custo, será sempre necessário ajustar os níveis de mão de obra, mas saber o valor relativo das equipas e dos indivíduos ajuda a decidir sobre quem se deve reter.

Esse conhecimento também ajuda a compreender o valor relativo do investimento em pessoal, em comparação com investimentos noutros bens. Também permite às empresas manterem os seus níveis de talento e experiência de uma forma muito mais significativa do que simplesmente contar cabeças, por exemplo. Quando tomamos a decisão de cortar nos custos de uma organização, temos números com que trabalhar, todos compreendem os sistemas e cálculos para os custos, todavia, quando falamos sobre o seu valor correspondente, se o temos efetivamente, possuímos apenas palavras e os números falam sempre mais alto que as palavras. Não temos estrutura geralmente aceite para avaliar o valor e o contributo das pessoas. Só quando as pessoas deixam a organização é que sentimos a falta do valor que ofereciam, muitas vezes de tal forma que os contratamos novamente.

**As principais dificuldades na avaliação de RH são:**

- As pessoas não encaixam na definição financeira de bem;
- Não conseguimos prever o tempo da contribuição de um indivíduo;
- Não somos proprietários do nosso capital humano, este tem a sua própria liberdade;
- Não conseguimos ser totalmente objectivos na quantificação, por isso muitas vezes dependemos de julgamentos e percepções.

- A avaliação do desempenho está demasiada dominada por um sistema ultrapassado de análise de gestão que absorve tempo;
- Tendemos a equiparar valor a dinheiro, precisamos compreender outras formas de valor;

O modelo Human Capital Monitor tenta abordar esses problemas, é um método usado para analisar e seguir a trajetória de três áreas fundamentais: o valor intrínseco das pessoas como indivíduos, a sua contribuição para o valor acrescentado financeiro e não financeiro e o ambiente em que cria esse valor.

### **O valor intrínseco dos indivíduos**

É possível avaliar o valor relativo dos indivíduos ao usarmos a equação do valor de bens humanos:

O valor de bens humanos (VBH) = custo emprego (CE) x multiplicador do ativo individual (MAI) / mil

$$\frac{VBH=CE \times MAI}{1000}$$

Divide-se por mil para que o resultado final não pareça uma quantidade monetária que pode ser comparada diretamente com os custos, o que poderia ser enganador.

O **CE** de uma pessoa é a soma do seu salário base, dos seus benefícios e dos impostos do seu salário.

O **MAI** é o nível do valor presente e potencial que oferecem à organização. O principais componentes são capacidade, contribuição, potencial e alinhamento, inevitavelmente precisamos de fazer julgamentos sobre o valor relativo desses fatores. O importante é usar um conjunto consistente de escalas dentro de uma organização ou função.

Cada pessoa é avaliada numa escala entre 0,1 a 2 e os fatores são tidos em conta de acordo com o seu valor relativo para cada organização. A definição de capacidade vai para lá das competências pessoais e inclui todo o valor que um indivíduo oferece a uma organização. A contribuição é o que o indivíduo oferece à soma total do valor do negócio. O potencial é, de forma geral, a capacidade de fazer um grande contributo no futuro e não se resume à ascensão a níveis mais altos de responsabilidade.

E o alinhamento de valores influencia o compromisso e as pessoas bem alinhadas com a organização têm mais probabilidades de ficarem, acredito que, o valor do ativo humano de cada indivíduo deva ser avaliado e controlado regularmente. A próxima área abordada pelo Human Capital Monitor é o processo de obter o máximo dos colaboradores, maximizando o capital humano, possivelmente a atividade mais importante.

O primeiro passo é categorizar e registar o capital humano da sua empresa. Deverá ser possível categorizar as pessoas conforme as suas classificações do MAI, por exemplo, já que este é mais flexível. Outra categoria pode ser pessoas que sejam difíceis de

substituir, categorizar desta forma permite-nos criar um registo de ativos humanos que nos permita ter noção do nosso stock de capital humano.

Existem três processos básicos para obter o máximo dos nossos ativos humanos: a aquisição de colaboradores novos, com contrato; a aquisição de aptidões específicas para um período de tempo de forma a suplementar o nosso stock; e a retenção e crescimento dos bens mais importantes.

Precisamos de conceber medidas de rendimento para avaliar o nosso sucesso nessas áreas. Estas podem incluir estatísticas sobre atritos e alterações nos fatores do MAI para as equipas e unidades.

Também precisamos de medidas para avaliarmos fatores que possam influenciar o sucesso, como o investimento em desenvolvimento, a satisfação dos colaboradores e a força da marca como empregador para atrair pessoas.

### **Valor financeiro e não financeiro**

Também queremos avaliar quanto valor atual e futuro as pessoas estão a acrescentar a todos os que têm interesse na empresa. Isto vai para lá da questão financeira. As pessoas trabalham em equipa e como indivíduos para fornecerem um valor específico e não financeiro de variadas formas, como por exemplo, a confiança dos investidores obtida através de uma comunicação eficaz.

Precisamos de indicadores em toda a organização que indiquem este contributo, também devemos avaliar todos os colaboradores mediante os objectivos específicos do seu cargo.

Todavia, por muito boas que sejam as pessoas que recrutamento, o seu contributo é intensamente influenciado pelo seu ambiente de trabalho.

Afeta o nível de motivação, compromisso e lealdade e encoraja ou limita o aproveitamento total das suas capacidades, as pessoas motivadas são o seu melhor.

### **Fatores ambientais**

É por isso vital identificar os fatores que fazem a diferença no ambiente e avaliar a sua influencia, mas, como se avalia a cultura? Não pode ser feito de uma forma absoluta. A cultura refere-se a sistemas, processos e expectativas comportamentais, desenvolvidos ao longo do tempo, que afetam todas as partes da organização. Eis os aspectos da cultura que fazem mais diferença na motivação e compromisso: eficácia da liderança, apoio prático no trabalho, natureza do trabalho de grupo, cultura de ensino e desenvolvimento e sistemas de gratificações e reconhecimento.

### **Como funciona a formula do Valor do Activo Individual**

Para conhecer a formula e a sua aplicação, bem o ideal é fazer uma formação de modo a aprender a aplicar a formula nas empresas.