

## **Alinhando o Capital Humano com a Estratégia**

Por Cassandra Frangos, Líder da Prática de Capital Humano, Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

*Intuitivamente, todos nós sabemos que o capital humano agrega valor para o resultado final. A questão sempre presente é: como quantificamos o valor? (...) O valor do capital humano pode ser medido por meio do seu grau de preparação para dar suporte à estratégia. (...)*

### **Ativos Intangíveis**

O Federal Reserve Bank of Philadelphia estimou recentemente que o investimento em ativos intangíveis totaliza pelo menos US\$ 1trilhão. A quantificação do capital humano e sua contribuição para os resultados da organização vêm desafiando e frustrando os estudiosos da administração há muito tempo. A disciplina da Administração na Era Industrial contornou este problema concentrando-se apenas nos aspectos "tangíveis" do capital humano. Desta forma, a maioria dos sistemas gerenciais baseados em aspectos financeiros utilizados atualmente trata o capital humano como uma despesa e não como um ativo.

O mundo mudou radicalmente nos últimos 20 anos. Apenas 15% do valor de uma organização contemporânea pode ser associado aos ativos tangíveis; os 85% remanescentes são intangíveis. O capital humano tornou-se o ativo dominante na estratégia de negócios moderna.

### **Grau de Preparação do Capital Humano**

Considere o seguinte:

- 95% da força de trabalho típica não compreende sua estratégia organizacional
- 80% das organizações de RH não associam os investimentos em capital humano com a estratégia
- 35% dos executivos de RH são considerados parceiros estratégicos

Nossa pesquisa e trabalho com centenas de organizações identificou que as empresas podem descobrir uma oportunidade excepcional se estudarem e avaliarem o grau de preparação para executar sua estratégia do seu pessoal, de seus sistemas e de sua cultura. Por exemplo, empresas bem-sucedidas traçaram o Grau de Preparação Estratégica do seu *pool* de talentos para identificar quais habilidades estratégicas são mais necessárias para executar a estratégia - e realocaram sua verba de treinamento para alinhar seus programas de desenvolvimento com os trabalhos mais estratégicos.

Para focar os investimentos no capital humano, você precisa estabelecer um processo para identificar famílias de funções estratégicas. O *Balanced Scorecard Report* (ver Reprint #B0311A em [www.bscreport.com.br](http://www.bscreport.com.br)) introduziu o conceito de famílias de funções estratégicas, focando os investimentos no capital humano em poucas funções críticas que possuem o maior impacto na estratégia. As organizações precisam de muitas funções: motoristas de caminhão, operadores de computador, guardas, recepcionistas e operadores de call-center; e deixam claro que as contribuições de todos estes funcionários irão aumentar o desempenho organizacional. Mas embora reconheçam a necessidade de desenvolver o potencial de todos na organização, algumas funções possuem um impacto muito maior na estratégia do que outras. John Bronson, Vice-Presidente de RH da Sonoma Williams, estima que 80% das suas prioridades estratégicas são determinadas por pessoas em apenas cinco famílias de funções.

Seu mapa estratégico lhe fornecerá o foco estratégico que você precisa para determinar as famílias de funções estratégicas da sua organização e as habilidades estratégicas que conduzem a sua estratégia. Sem esta disciplina, a maioria dos programas de desenvolvimento tenta atender as necessidades de 100% dos funcionários, e portanto investem menos do que o necessário nas funções que realmente fazem a diferença. Ao focar os investimentos em capital humano e programas de desenvolvimento em um número relativamente pequeno (geralmente menos de 10%) de funcionários que executam funções "estratégicas", as organizações podem obter um desempenho extraordinário com maior rapidez e gastando menos que disseminando os gastos em RH.

## **Saiba onde a sua Organização se Encontra - Qual o seu Grau de Preparação para Executar?**

Se o seu CEO pediu-lhe para demonstrar o grau de preparação da sua força de trabalho para executar sua estratégia, você poderia fazer isso? Organizações bem-sucedidas irão

adotar a prática de criar um programa de preparação do capital humano. O CEO e os executivos de RH possuem uma parceria direta e um objetivo comum de buscar como executar a estratégia da melhor maneira possível e descobrir que programas irão trazer os maiores benefícios para os indivíduos e para a organização. As organizações de destaque estão usando o mapa estratégico e o Balanced Scorecard para articular sua estratégia e mensurar o desempenho estratégico. Focar os investimentos será fundamental para o sucesso, e a organização será capaz de explicar as relações de causa e efeito dos investimentos no capital humano para os resultados de negócio.

Nossa experiência com a Wells Fargo, Key Bank, IBM, Handleman Company, entre outras, ressaltou a função de alinhar o capital humano à estratégia no ambiente estruturado de maneira singular e altamente competitivo das organizações atuais. Se você não está alavancando abordagens de vanguarda para assegurar que seus funcionários entendam sua estratégia organizacional e estejam prontos e equipados para a execução, você pode estar ficando para trás mais rápido do que pensa.