

# A gestão do capital humano nas instituições de ensino

IA\_64

O sucesso de toda empresa é construído com e pelas pessoas. Este fato não pode ser ignorado pelos líderes, independentemente do tipo de atividade que realizam e do ambiente no qual estão inseridos.

As instituições de ensino dependem das competências e das performances de suas equipes. Prosperam quando profissionais talentosos desenvolvem processos e produtos eficazes, mais competitivos, alinhados às necessidades do mercado e de seus clientes. Por outro lado, podem sucumbir quando há equipes ineficazes.

Os caminhos para o sucesso mudam com o tempo, de acordo com os movimentos da sociedade no âmbito das pressões econômicas, alterações nos modelos da gestão, transformações das estratégias para atender às novas demandas, entre outros; mas é certo que, independente dos cenários nos quais as instituições estão inseridas, sempre precisarão de pessoas talentosas e capacitadas para fortalecer processos que possam favorecer o crescimento da instituição.



Sonia Simões\*

Mas como podemos manter profissionais talentosos, competentes, comprometidos e produtivos? Para obtermos uma resposta, cabe refletir, inicialmente, sobre o que é um talento e sobre a composição do capital humano.


A palavra *talento* tem origem na Antiguidade, quando era usada para mensurar uma unidade monetária, a quantidade de prata e ouro nas negociações. Hoje, assim como no passado, ter talento significa possuir algo valioso, uma habilidade, dom ou vocação para determinada atividade.

Já a origem da expressão *capital humano* é mais recente: data da década de 1960, tendo sido registrada nos estudos de Theodore Schultz, que recebeu o prêmio Nobel de Economia de 1979, compartilhado com Arthur Lewis. Esse conceito foi popularizado por outro grande economista, Gary Stanley Becker (prêmio Nobel de Economia de 1992), que expandiu a análise microeconômica para o comportamento e a interação humana. O conceito de *capital humano*, centrado no talento, na

educação, nas competências e na saúde, deriva do entendimento de capital fixo (equipamentos e tecnologias) e capital variável (salários). Portanto, o capital humano é a força de trabalho de uma empresa, composta por pessoas que agregam valor e geram retornos financeiros.

Essas definições, oriundas do universo econômico, se devem ao entendimento de que um dos elementos que interferem na desigualdade do desenvolvimento econômico de um país está relacionado às diferenças e peculiaridades das competências das pessoas. Aplicando este conceito ao meio empresarial, encontramos vários opositores humanistas que relutaram, inicialmente, em relacionar a palavra *capital* a seres humanos, numa tentativa de evitar a transformação das pessoas em valores econômicos para as corporações.

Nos dias atuais, o conceito é largamente aplicado na maioria das organizações, que entendem que a base, a sustentação dos processos, das inovações, das estratégias



e das performances de alto desempenho encontra-se alicerçada em um bem mais precioso: o seu capital humano.

Em suma, capital humano é o conjunto das habilidades, competências, experiências, qualificações e conexões sociais que determinam, em um dado momento, as ações do indivíduo.

As empresas de renome mundial não veem seus colaboradores como recursos organizacionais padronizados; ao contrário, têm a visão de que o capital humano é o seu grande diferencial, criando ambientes e espaços para empreender, gerando condições de trabalho para que seus talentos se desenvolvam e se realizem profissional e pessoalmente. Isso, sem dúvida alguma, é revertido para a organização como comprometimento, respeito e motivação por parte de seus recursos humanos.

Já nas instituições de ensino, com raras exceções, não encontramos uma política interna para desenvolvimento de seus próprios talentos, uma realidade na contramão das tendências de outras empresas pertencentes a diversos segmentos da economia, que buscam constantemente o aperfeiçoamento e a capacitação de seus profissionais. Isso é um contrassenso, pois uma instituição de ensino tem, no cerne de sua missão, a formação e o desenvolvimento de profissionais para a sociedade, mas não promove, em sua grande totalidade, a capacitação de seu próprio corpo de colaboradores. Produz capital

humano para a sociedade, mas não zela, na plenitude, por seus talentos internos.

Para que possam utilizar plenamente todo o potencial de contribuição da força de trabalho, as instituições devem proporcionar programas de desenvolvimento tanto para os profissionais que ingressam na instituição quanto para os que já são integrantes, visando a melhorias em seu desempenho e/ou preparando-os para ocupar outras posições funcionais. Portanto, o foco na capacitação e aperfeiçoamento contínuo dos membros da equipe deveria ser a tônica de atenção de todos os líderes e gestores, como forma de fortalecer os processos, as metodologias e os resultados de suas respectivas áreas. Ao formar equipes de alto desempenho, obterão, conseqüentemente, resultados superiores ao esperado.

As características mais valorizadas em um profissional estão relacionadas a competências, comprometimento, inovação, qualidade e cooperação. Ao desenvolver essas habilidades, o colaborador estará, com certeza, dando um passo à frente para encarar as adversidades e desafios inerentes ao ambiente corporativo.

É relevante que as ações de desenvolvimento do quadro funcional de uma instituição de ensino sejam precedidas por uma identificação e análise de suas necessidades operacionais e estratégicas. E, para tanto, há várias maneiras de verificar as reais necessidades de treinamento, diag-

noticiando as lacunas ou falhas no desempenho. Destacam-se as seguintes sistemáticas:

- Levantamento, anual ou semestral, junto a cada gestor, para identificar lacunas que estejam dificultando o desempenho esperado dos componentes de sua equipe. Entrevistas com os colaboradores também fortalecem essa sistemática, pois podem fornecer dados não vislumbrados pelo líder imediato.
- Pesquisa de clima organizacional, o que possibilita identificar fatores de motivação e desmotivação.
- Avaliação de performances dos colaboradores, analisando as razões pelas quais determinados objetivos não foram alcançados, ou desempenhos que estejam abaixo do esperado.
- Verificação de mudanças nos processos, exigindo novas competências das pessoas que os executarão.
- Análise de erros e não conformidades cujas causas sejam provenientes de falhas de desempenho dos profissionais.
- Avaliação de demandas advindas dos planos estratégicos, apontando necessidades de novas habilidades ou novos conhecimentos.

Como resultado deste levantamento, é interessante que a área de re-

ursos humanos elabore um plano de aperfeiçoamento profissional, desenhado para cada colaborador, e, após a devida participação em um determinado programa, possa acompanhar o respectivo desempenho, oferecendo condições propícias para que os conhecimentos adquiridos sejam implementados no dia a dia de trabalho.

... capital humano é o conjunto das habilidades, competências, experiências, qualificações e conexões sociais que determinam, em um dado momento, as ações do indivíduo.

É crucial que cada líder educacional considere que são as pessoas que compõem a força motriz dos processos e que, portanto, são fundamentais para o desenvolvimento da instituição de ensino. Como resultado, ao investir nas competências que realmente farão a diferença, o líder e a instituição certamente obterão ganhos relacionados à qualidade do serviço oferecido, à produtividade de seus colaboradores e à satisfação de seus clientes.

Cada vez mais, constata-se que o capital humano, juntamente com os processos organizacionais, são os principais responsáveis na fidelização e na captação dos clientes. Assim, o sucesso de uma escola está diretamente relacionado às competências de seu capital humano, o que garante sua longevidade e competitividade.

Desenvolver as pessoas, identificando os conhecimentos necessá-

rios em longo prazo, tornou-se um diferencial para as instituições que desejam conquistar melhores posições no mercado. Cabe ao líder, também, incentivar os membros de sua equipe, independentemente dos recursos oferecidos pela organização para que eles invistam em si próprios, projetando o seu crescimento na aquisição de novas

competências e aprimorando seu desempenho individual.

O profissional que planeja sua carreira não deve ficar à espera de que a organização invista em sua capacitação técnica, gerencial e comportamental. É um caminho de mão dupla: as empresas criam oportunidades de desenvolvimento e o profissional busca alternativas para o seu aprimoramento, agindo para incorporar novos conhecimentos, implementando-os em suas atividades, procurando inovar e melhorando sua maneira de atuar. A conscientização desse duplo caminho deve fazer parte das orientações provenientes de um líder comprometido e preocupado com os resultados da organização e de seus colaboradores. ■

\*Diretora executiva da Humus e autora de vários livros em gestão educacional

sonia@humus.com.br