

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

UMA ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DE CONHECIMENTO: UMA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM UM INSTITUTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.

STRATEGY FOR PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF KNOWLEDGE: THE EXPERIENCE OF MANAGEMENT COMPETENCES IN AN INSTITUTE FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT.

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Dra. em Engenharia de Produção pela UFSC, Florianópolis. Professora da UNISUL, Florianópolis.

E-mail: gabriela.fiates@unisul.br

Ana Dorothea da Rosa Nascimento

Pedagoga com Habilitação em Tecnologia Educacional e Treinamento Empresarial, UNIVALI.

E-mail: Anadrn@terra.com.br

José Eduardo Azevedo Fiates

Mestre em Engenharia de Produção, Fundação CERTI.

E-mail: Jef@certi.org.br

Recebido em Jun. 2008. Disponibilizado em 05 nov. 2009.

Avaliado pelo Sistema double blind review

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Atualmente a crescente competitividade impõe às organizações a necessidade de repensar as estratégias organizacionais de modo a focar esforços em fatores que representem efetivamente uma oportunidade de diferenciação. Nesse sentido, as teorias e práticas contemporâneas têm apontado os indivíduos como sendo a dimensão que merece maior destaque, uma vez que o retorno esperado é sempre frutuoso. Isso é especialmente válido para aquelas empresas que tem o seu core business baseado no conhecimento, como por exemplo, os Institutos de Pesquisa e de Desenvolvimento de Soluções para a Indústria. Nesse tipo de organização, os processos diários são baseados na aquisição, criação, compartilhamento e utilização do conhecimento não apenas com eficiência, mas, sobretudo com iniciativa e criatividade. Nesse contexto, a Gestão das Competências torna-se uma ferramenta de gestão interessante para garantir que haja um cuidado com todo o caminho percorrido pelo homem em sua trajetória na empresa, desde sua seleção até sua alocação na organização, passando é claro por sua remuneração e reconhecimento. Esse artigo se propõe a apresentar um estudo de caso de um Instituto de Pesquisa, a Fundação CERTI de Santa Catarina, com o desenvolvimento e implementação de uma Gestão por Competências reconhecendo a sua importância para o sucesso da organização, bem como apontando as principais dificuldades encontradas, espera-se com isso contribuir com a gestão de pessoas em outras organizações de forma a minimizar seus desafios.

Palavras-chaves: Gestão. Competências. Capital Humano.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por profundas transformações nos últimos tempos. Essas transformações não estão relacionadas apenas a aspectos econômicos e financeiros – em termos de qualidade e produtividade –, mas se relacionam principalmente, às mudanças sociais e históricas impostas sempre que se cumpre um ciclo de desenvolvimento gerado pela transição entre um modelo de organização de trabalho que cumpriu o seu papel histórico, esgotou as suas potencialidades e cedeu lugar a outro modelo qualitativamente superior.

Evidencia-se, assim, que novas perspectivas econômicas, em um movimento dialético, geram e são geradas por alterações profundas na vida social, histórica e política exigindo adaptações constantes do contexto organizacional, afetando sobremaneira o comportamento e a inserção dos seres humanos nas organizações, as relações de trabalho, e a formação das pessoas para a atuação profissional.

Diante desse cenário, fica cada vez mais evidente que o sucesso das estratégias organizacionais depende de pessoas comprometidas com a missão e com os objetivos da organização, reconhecendo-se que são elas que fazem a diferença nos momentos cruciais, de crise ou de mudança. Evidencia-se, nesse sentido, que uma das prioridades de uma política de gestão de pessoas, sintonizada com as exigências que se apresentam no contexto atual, é definir as competências que farão a diferença para a organização, as chamadas competências essenciais. E a partir dessa definição, sejam identificadas quais as competências necessárias aos seus indivíduos (HAMEL; PRAHALAD, 1996).

Identificadas as competências desejadas é fundamental a adoção de um sistema de recrutamento e seleção de indivíduos que se encaixem no perfil desejado, bem como, a promoção de desenvolvimento contínuo, para que as pessoas estejam aptas a assumir os desafios atuais e futuros.

A partir desse tema tão desafiador, desenvolveu-se esse artigo com o propósito de apresentar o modelo de gestão adotado por uma empresa que tem no capital intelectual seu maior recurso - a Fundação CERTI, um Instituto de Pesquisa situado em Santa Catarina, que por sua representatividade na área de ciência e tecnologia no cenário nacional pode ser considerado um revelatory case (YIN, 1984). O desenvolvimento e implementação de uma Gestão por Competências partiu do reconhecimento da sua importância para o sucesso da organização, no entanto a identificação do modelo mais adequado e sua implementação não foram tarefas fáceis como será apresentado aqui. Porém, a necessidade de sua implementação em momento algum foi negligenciada de forma que o empenho do Comitê Diretivo durante todo o processo foi decisivo para sua aceitação.

2 BASE TEÓRICA

A valorização do ser humano dentro do contexto organizacional não é atual, várias iniciativas para mudar o modelo de gestão focado nas máquinas, equipamentos e métodos vêm ocorrendo ao longo do último século, a escola behaviorista e das relações humanas são exemplos clássicos dessas intenções. Mas, somente na última década quando a complexidade das mudanças começou a exigir respostas rápidas e eficientes que só poderiam ser dadas por pessoas bem preparadas e comprometidas com a organização é que o foco de atenção realmente foi voltado para o capital intelectual.

Dessa forma, no cenário contemporâneo de negócios, constata-se que a verdadeira vantagem competitiva das organizações está nas suas competências essenciais resultante da sinergia entre as competências individuais de seus funcionários. Nesse sentido, mais do que a necessidade de se vencer hoje, o grande trunfo reside em poder continuar vencendo amanhã e no dia seguinte. Sendo assim, acredita-se que uma gestão sistemática das competências da organização pode garantir a manutenção e melhoria do desempenho organizacional.

O conceito de competência não é novo, mas só recentemente o seu uso está sendo mais difundido nos discursos empresariais. No entanto, a noção de competência tem uma vasta gama de significações. Esta polissemia se origina das diferentes vertentes teóricas que expressam: interesses, visões de mundo, expectativas e aspirações diferentes. No mundo empresarial, o modelo descrito por competências profissionais começou a ser discutido a partir da década de 80, mais precisamente no contexto da crise do modelo de organização taylorista/fordista. As concepções gerenciais que emergiram no bojo desse contexto tinham como objetivos racionalizar, e adequar a força de trabalho face às demandas do sistema produtivo (capitalista) que engendra várias formas de se perpetuar.

A partir da década de 90, a consolidação da globalização econômica e a crescente busca de competitividade fizeram emergir a necessidade de alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as estratégias empresariais, o que resultou na incorporação à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo de gestão de pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho. (FLEURY; FLEURY, 2001)

Esses novos elementos consistem em uma valorização dos altos níveis de escolaridade para contratação; valorização da mobilidade e do acompanhamento

individualizado de carreira; novos critérios de avaliação de desempenho que valorizam as competências relativas à mobilização do indivíduo e seu compromisso com a empresa; valorização da formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquia e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Nos programas de formação profissional para o atendimento das demandas dessa reconfiguração social e econômica, com raras exceções, a competência é compreendida como a capacidade do indivíduo de utilizar conhecimentos (o saber), habilidades (o saber-fazer) e as atitudes ou os valores (o saber ser) adquiridos para o exercício de uma situação profissional (DURAND, 1998), ficando assim, reduzida a uma perspectiva individualizante e voltada apenas às necessidades do processo produtivo, o que limita a real competência do indivíduo a uma única dimensão.

Svelby (1998) considera que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes, que na verdade podem ser considerados um desdobramento dos três elementos apresentados anteriormente, são eles:

- conhecimento explícito: envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- habilidade: arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental –, e é adquirida principalmente através do treinamento e da prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre os erros e os sucessos do passado;
- julgamentos de valor: percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Atuam como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- rede social: formada pelas relações dos indivíduos com os seus pares dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Em grande parte, a competência extrapola o indivíduo em si dependendo também do ambiente. Se uma pessoa muda-se para um novo ambiente de trabalho, ela perde

competência – a menos que haja uma estreita semelhança entre as organizações. Ou seja, a competência é uma qualidade desenvolvida pelo sujeito em determinado contexto, de acordo com as relações sociais (de competência) estabelecidas. Assim, a competência profissional está diretamente relacionada a uma dada realidade social, a uma atividade que pressupõe uma perfeita localização no tempo e no espaço. O que é competência em um determinado contexto organizacional pode vir a não ser em outro. Isso porque o indivíduo só é percebido como "competente" quando pode contribuir de maneira significativa para a consolidação das competências essenciais da organização.

Assim, o enfoque das competências que se pretende imprimir, a título deste trabalho, considera que as competências profissionais são construídas ao longo da trajetória da vida profissional do trabalhador, considerando suas experiências e práticas coletivas, condicionadas pelo contexto econômico, social e político, sendo assim uma expressão de relações sociais características de relacionamentos e negociações entre os interesses dos diversos atores envolvidos no processo.

Faz-se necessário salientar que no modelo de desenvolvimento de competências, desenvolvimento não é sinônimo de treinamento, ou seja, não basta simplesmente preparar para a tarefa, mas, principalmente, oportunizar que as pessoas possam freqüentemente refletir sobre seus significados, exercitar a autocrítica para poder se posicionar diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida, promovendo dessa forma um aprendizado de ciclo duplo como ressalta Argyris (1998).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa com o uso de um estudo de caso. Um primeiro aspecto fundamental em relação aos estudos de caso é o fato de serem escolhidos por razões teóricas e não estatísticas, e por isto, a escolha de casos recai sobre aqueles que possam ser replicados ou que possam promover o entendimento de uma teoria emergente. Yin (2005) acrescenta que os casos únicos devem ser raros ou reveladores. Nesse sentido, pode ser considerado como estratégia relevante em certas situações: ao tentar responder as questões: Como? Por quê?

Certos fenômenos ocorrem; quando não se tem controle sobre os eventos que estão sendo estudados; ao se procurar analisar fenômenos que estejam no contexto da vida real (YIN, 2005). Adicionalmente, Porter (1991), ao se referir à necessidade de testes empíricos para a confirmação de modelos e frameworks teóricos destaca a importância da utilização de estudos baseados em casos. Destaca-se ainda que a estratégia de estudos de caso permite reunir mais informações e maior nível de detalhamento possibilitando observar a situação como um todo.

Um primeiro aspecto fundamental em relação aos estudos de caso é o fato de serem escolhidos por razões teóricas e não estatísticas, e por isso, a escolha de casos recai sobre aqueles que possam ser replicados ou que possam promover o entendimento de uma teoria emergente. Yin (1984) acrescenta que os casos únicos devem ser raros ou reveladores, o que o autor chama de *revelatory case*. A pesquisa que aqui se apresenta traz um desses casos, por tratar-se de um Instituto de Pesquisa com mais de duas décadas de atividade com muito sucesso, tendo sido reconhecido com inúmeros prêmios nacionais.

Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas com os três diretores, com cinco gerentes de projetos e com a pessoa responsável pelo departamento de Gestão de “Recursos Humanos”, departamento este que mudou de nome logo após a pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERTI – foi criada em 1984 por uma iniciativa de um grupo de empresas catarinenses e paulistas, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Governo do Estado de Santa Catarina, com a missão de atuar na área de automação industrial informatizada. Como entidade privada de utilidade pública, voltada à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico, a Fundação procura contribuir para o incremento científico e tecnológico brasileiro por meio do atendimento ao setor industrial em relação às suas necessidades de tecnologia na busca da competitividade internacional.

Em 1986, a CERTI criou a primeira Incubadora Empresarial Tecnológica no Brasil visando, principalmente, o desenvolvimento econômico da região de Florianópolis. Essa incubadora, no ano de 1995 permitiu a criação do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas, CELTA, considerado o mais avançado centro de empresas de base tecnológica da América Latina.

No decorrer de seus primeiros anos de atividade, mais especificamente entre 1984 e 1989, a Fundação CERTI desenvolveu os seus trabalhos dentro do Laboratório de Metrologia e Automatização (LABMETRO) vinculado ao Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina, passando no ano de 1990 para uma sede própria junto ao Campus dessa Universidade.

Nesse mesmo ano, em decorrência das mudanças nas políticas econômicas e industriais do Brasil, a CERTI passou a atuar expressivamente na gestão da qualidade e produtividade, e ao completar 15 anos de atuação no mercado procurou focar suas ações na cadeia produtiva da tecnologia da informação, com uma atuação integrada dos seus quatro Centros de Referências ou Unidades de Negócios, a saber: Centro de Inovação em Negócios (CINg), Centro de Inovação em Produtos (CIPd), Centro de Metrologia e Inovação em Processos (CMIP) e Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA).

A cultura organizacional propagada entre os colaboradores da Fundação CERTI visa propiciar o engajamento de seu capital intelectual, apoiado em um sistema de Crenças e Valores que pressupõe:

- Inovação e Coragem;
- Resultado para o Cliente;
- Honestidade e Lealdade;
- Parceria;
- Trabalho em Equipe;
- Competência e Agilidade;
- Prosperidade Pessoal e Profissional;
- Aprendizagem Contínua.

Fundamentando o seu trabalho em cronogramas e metas bem definidos uma vez que o tempo é matéria-prima importante, a Missão da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras é: Fornecer Soluções Tecnológicas Inovadoras de caráter estratégico para os clientes, utilizando o conhecimento universal e os resultados de pesquisas avançadas, próprias e de parceiros, em prol do progresso e do bem estar da sociedade.

E, almejando levar a termo o que foi definido em sua missão, a CERTI estabeleceu a seguinte Visão de futuro para 2005: Ser a instituição fornecedora de soluções tecnológicas inovadoras de maior credibilidade do setor empresarial brasileiro envolvido na cadeia de Convergência Digital.

Para alcançar a visão definida pela empresa e realizar as suas atividades na qualidade de organização de pesquisa e desenvolvimento, a CERTI conta com a colaboração de um corpo próprio de profissionais com vasta experiência em consultoria e desenvolvimento de projetos industriais. São 128 colaboradores em seu quadro funcional, dos quais 48 são técnicos de nível superior.

Aliado a este capital humano a Fundação CERTI dispõe de uma moderna infraestrutura técnica, além de parcerias técnico-científicas firmadas com outras instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D) no Brasil e no exterior, expandindo, assim, sua capacitação tecnológica para o fornecimento de soluções e competitivas aos seus clientes.

Na qualidade de Fundação, a CERTI tem como órgão deliberativo superior o Conselho de Curadores composto por representantes da UFSC, do Governo Estadual e Federal, da Federação das Indústrias e das Empresas-Membro, sendo presidida pelo reitor dessa Universidade. Sua gestão executiva é realizada por três superintendências: Geral, de Tecnologia e de Negócios; e as atividades técnico-científicas são exercidas pelos colaboradores dos Centros de Referência orientados pelas suas respectivas Diretorias Executivas.

Atuando como instituição provedora de tecnologia, a CERTI, pela ação integrada de seus Centros de Referência executa projetos de grande porte por meio de equipes de trabalho multifuncionais. Para atuar neste cenário e manter o ritmo de crescimento a Fundação tem consciência que depende essencialmente de sua equipe de colaboradores técnico-científicos e assim, possui uma estratégia clara de capacitação e desenvolvimento contínuo de seu pessoal. (FUNDAÇÃO CERTI, 2000).

Embora, haja um reconhecimento explícito da importância das pessoas na organização, foi possível observar algumas deficiências no período que antecedeu a adoção

do novo modelo de Gestão de Competências. As principais lacunas na gestão de pessoas eram as seguintes:

- inexistência de um setor de Treinamento e Desenvolvimento: apesar de haver uma Consultoria de Recursos Humanos na Fundação. Dessa forma, percebia-se que as iniciativas de capacitação da equipe eram alheias a um programa formal e sistematizado, e visavam, em sua maioria, preencher deficiências técnicas que iam se evidenciando no desenrolar do próprio processo de trabalho, configurando uma postura reativa de aprendizagem;
- inovação e coragem: qualidades propaladas formalmente pelo sistema de Crenças e Valores da instituição, ainda não eram plenamente incorporadas por todos os membros da equipe que, por vezes, deixavam de atuar como talentos geradores de soluções inovadoras ou como empreendedores por manterem represado, o seu potencial;
- processo de recrutamento e seleção: não era seguido um procedimento padrão, uma vez que não havia uma definição clara das competências desejadas pela organização para cada uma das funções;
- processo de avaliação de desempenho: um outro aspecto muito importante a ser considerado era a insatisfação do corpo de funcionários com a falta de clareza e sistematização do processo de avaliação de desempenho e conseqüente enquadramento de pessoal com possibilidades de ascensão na equipe. Embora os funcionários se mostrassem extremamente satisfeitos com o ambiente de trabalho e com os desafios e oportunidades de desenvolvimento profissional apresentados, a falta de clareza refletia em uma perspectiva de futuro difusa o que muitas vezes ocasionava perdas de talentos para outras instituições, ou uma falta de envolvimento com a organização e seus objetivos.

A análise desse diagnóstico, considerando o desenho organizacional específico, sinalizou para um único caminho a seguir, reestruturar todo o sistema de Gestão de Recursos Humanos adotando uma visão moderna de Gestão de Competências, o que se mostrou coerente em se tratando de uma organização baseada no conhecimento.

4.1 O MODELO DE COMPETÊNCIAS ADOTADO

Almejando fortalecer ainda mais a sua atuação como entidade fornecedora de soluções tecnológicas inovadoras e acompanhar as atuais tendências da gestão de pessoas nas organizações, a Fundação CERTI se propôs a reestruturar sua política para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o êxito das estratégias de negócios planejadas. Para tanto desenvolveu um Sistema de Gestão de competências, delineado pelo seu Comitê Diretivo e implementado pela Equipe de Gestão Humana da Instituição, denominado de Sistema de Gestão do Capital Humano da CERTI desdobrado em 8 subsistemas conforme a figura 1.



Figura 1 - Sistema de Gestão do Capital Humano da CERTI

Fonte: Fundação CERTI. Sistema de Gestão do Desempenho. Florianópolis, 2002.

Seus subsistemas convergem para quatro grandes objetivos: recrutamento e seleção, gestão de desempenho, comunicação e endomarketing e diagnóstico. É importante ressaltar que esses subsistemas interagem entre si e compartilham tanto informações como ações.

4.1.1 Recrutamento e seleção

As funções de recrutamento e seleção sempre foram extremamente importantes, no entanto vinham sendo desempenhadas sem qualquer padrão e de forma bastante empírica, o que resultava em muitas contratações acertadas, mas, também em muitos erros. A partir da implementação do modelo de gestão de competências, a Fundação desenvolveu um

mapeamento de cada uma das funções/ cargos existente na organização de forma a orientar a atração de pessoas que se encaixem no perfil desejado pela empresa.

Diante do desenho organizacional específico da Fundação CERTI foram identificados alguns critérios ou fatores que foram descritos de forma a orientar tanto o recrutamento e seleção, quanto à avaliação de desempenho e o enquadramento dos funcionários, são eles:

- habilidades: do ponto de vista técnico refletem os conhecimentos, a experiência prática e as capacidades específicas no desempenho de determinada função, do ponto de vista social referem-se a facilidade de relacionamento interpessoal; boa capacidade de comunicação e negociação;
- formação e qualificação: relacionadas ao curriculum vitae do colaborador principalmente no que se refere às qualificações que interessam diretamente ao ramo de atividade da CERTI. Aqui, destaca-se, além da graduação, a experiência profissional que leva em conta os anos de trabalho na própria CERTI e em outras instituições, e o exercício de atividades autônomas; o nível de conhecimento técnico e/ou gerencial que o colaborador possui, assim como o conhecimento de idiomas e de informática; produção técnico-científica de qualquer natureza, que demonstrem a vinculação do profissional às atividades científicas e revele o seu nível de conhecimento teórico;
- resultado: relacionado à capacidade que tem o colaborador em utilizar os seus conhecimentos técnicos e teóricos para encontrar soluções inovadoras e de vanguarda para problemas novos e inusitados, transformando conhecimento, criatividade e dedicação ao trabalho em resultados para o cliente externo e para a instituição;
- atitude e comportamento: refletem a capacidade que o colaborador tem em trabalhar em equipe e estabelecer parcerias, em se relacionar com os demais colaboradores, em se comunicar de maneira eficaz e manter o equilíbrio emocional;
- impacto e diferencial: indica a capacidade que tem o colaborador em ser reconhecido pelo cliente como profissional bem preparado e de extrema confiança, caracterizando-se pela habilidade em contribuir com seu conhecimento técnico e científico na equipe de desenvolvimento de projetos. Pressupõe, ainda, a capacidade que o colaborador tem em

se tornar um profissional que apresenta resultados positivos para a organização, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Essa atividade de mapeamento visou que todos os cargos possuíssem todas as "competências" requeridas claramente descritas, o que permite a avaliação e enquadramento dos indivíduos a partir dessa referência.

4.1.2 Gestão de desempenho

Para a CERTI (2002) a Gestão do Desempenho visa promover: o cumprimento das metas organizacionais; o desenvolvimento das pessoas que fazem a organização e constituem seu bem maior; a implementação de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento; assim como, o desenvolvimento de um programa sistemático de avaliação e melhoria do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha.

Os subsistemas Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento, Gestão de Projetos/Atividades, Oportunidades e Desafios, e Avaliação de Desempenho, que compõem o Sistema de Gestão do Desempenho estão intimamente relacionados. Essa relação contribui para que a empresa aprimore as suas estratégias, estabeleça diretrizes e metas novas para sustentabilidade dos seus ciclos de desenvolvimento, e redefina a sua política de gestão de pessoas.

4.1.2.1 Subsistema avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores, é um instrumento que permite ao corpo diretivo e gerencial da Fundação mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou grupo de colaboradores em um período e em uma área específica segundo os critérios: habilidades, formação, resultado, atitude e comportamento, impacto e diferencial, tendo, portanto incidência direta sobre os demais subsistemas.

A CERTI parte do princípio de que o desempenho humano é o ato de executar determinada meta previamente traçada sem, no entanto, restringir-se a uma dimensão meramente quantitativa. Por isso, pensamento e posicionamento estratégicos, inovação,

capacidade de identificar novas oportunidades de negócios, etc. são aspectos igualmente importantes para a organização quando esta se reporta ao desempenho de seus colaboradores.

Na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado ao longo da trajetória profissional do colaborador, por intermédio do retorno recebido pela organização, esse subsistema apresenta as seguintes condições de contorno ou características: fundamentado nas Crenças e Valores da instituição; sistema único para todas as Unidades de Negócios da CERTI, podendo ser adaptável às necessidades de cada uma delas; informatizado, ficando disponível na Intranet da organização; de simples aplicação; documentado; interativo e multivetorial (aplicação para cima, para baixo, para os lados do organograma da instituição), possibilitando a movimentação de carreira para diversas direções, além de considerar o planejamento pessoal de cada indivíduo.

Nesse contexto específico, a avaliação de desempenho foi instituída para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante sua trajetória na organização e, de maneira mais específica, para medir o nível de conhecimentos (o saber), as habilidades (o saber fazer) e as atitudes (saber ser), ou seja, as competências adquiridas pelos colaboradores no curso de sua atuação profissional. Essa avaliação é realizada segundo os critérios já descritos anteriormente no item 4.1.1, desdobrados em um formulário de avaliação de desempenho apresentado em anexo, que tem como parâmetro o método de escalas gráficas.

4.1.2.2 Subsistema remuneração

Esse subsistema permitiu adotar novas formas de remuneração como o Sistema Promotor de Resultados (SPR), que acompanha a produtividade e o cumprimento de um conjunto semestral de metas traçadas pela organização. Em virtude dos resultados alcançados por cada um dos seus quatro Centros de Referência, este sistema induz ou assegura um suporte maior em termos de benefícios e orienta um sistema de remuneração variável como oportunidade do colaborador obter maiores ganhos. “O SPR constitui-se em uma eficiente e segura ferramenta de motivação e também de compensação pelos patamares austeros de remuneração da CERTI” (FUNDAÇÃO CERTI, 2000, p. 9).

Aqui, evidencia-se ainda a tendência da remuneração que toma como base as competências desenvolvidas pelo colaborador, no curso de seu trabalho na organização, bem como, a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho. Em termos desse subsistema, a CERTI desenvolveu um modelo próprio que estabelece “os níveis de competência e a compensação condizente com cada nível” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 65). Do ponto de vista do colaborador, o subsistema em questão representa o instrumento que acena para a possibilidade de se pleitear as melhorias que levem em conta a elevação de seus padrões de necessidades, e do ponto de vista da CERTI indica o momento de elevar o grau de satisfação do colaborador, implementando as melhorias de remuneração que estão ao seu alcance em dado momento.

Esse subsistema está estruturado para contemplar a remuneração fixa (estabelecida por meio de benchmarking enfocando as competências e funções) mais a remuneração variável (SPR) mais os benefícios. E está baseado em um modelo de enquadramento a partir do mapeamento das competências requeridas pela empresa para cada grade segundo a curva de ascensão da empresa apresentada na figura 2.

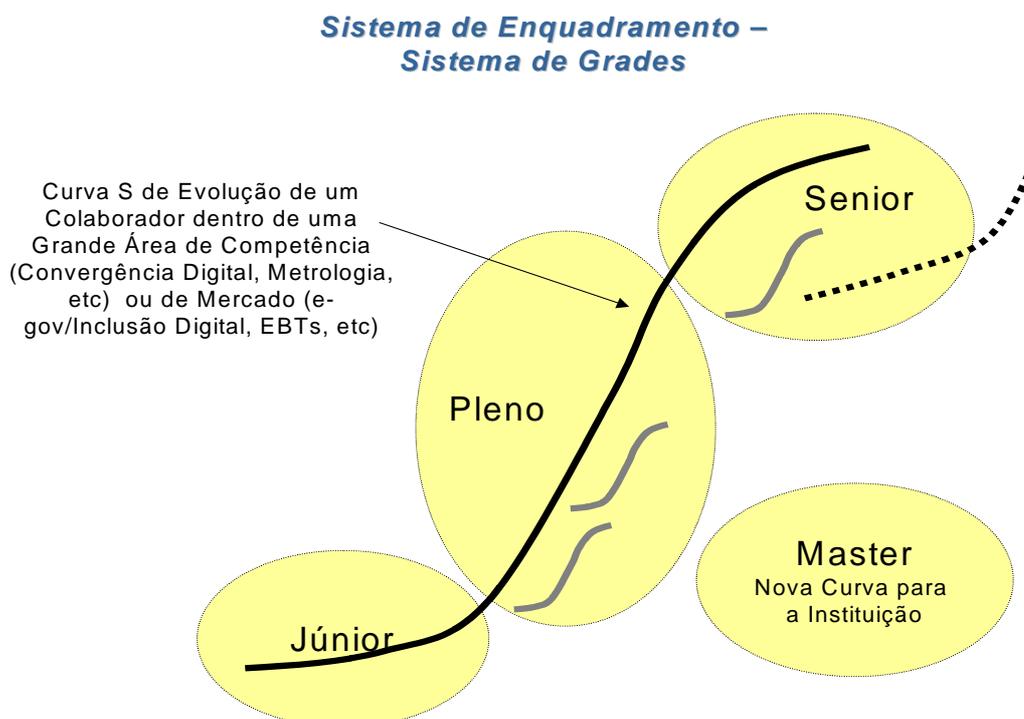


Figura 2 – Exemplo de Curva S de Evolução de um Colaborador
Fonte: Fundação CERTI. Sistema de Gestão do Desempenho. Florianópolis, 2002.

O enquadramento dos funcionários depende da avaliação de desempenho de cada um, tal que, um funcionário seja enquadrado em um grade e para cada grade há ainda uma classificação em níveis. Essa tabela de enquadramento pode ser melhor compreendida pela observação da figura 3, em anexo.

GRADE 1/JÚNIOR: corresponde ao ciclo de inovação, de captação de novos talentos, do “sangue novo” que acena com a possibilidade de renovação futura do quadro funcional e revitalização dos conhecimentos da empresa. Em função de seu ramo de atividade, a CERTI busca captar indivíduos com nível educacional elevado (com até quatro anos de graduação) e que tenham pelo menos dois anos de experiência em projetos do segmento da tecnologia de informação. Esse grade é composto por 8 níveis.

GRADE 2/PLENO: neste grupo encontram-se os colaboradores que estão envolvidos na arregimentação de projetos de grande porte, com volume considerável de dinheiro, gerando produtos/processos/tecnologias com alta qualidade. Por serem referências nas equipes de trabalho que lideram, esses profissionais devem apresentar soluções criativas com frequência, resolvendo e antecipando problemas que possam surgir no desenrolar de um projeto. Por serem elementos essenciais em projetos estratégicos, diferenciam-se enquanto referência para a equipe de trabalho e para a instituição. É desdobrado em 12 níveis.

GRADE 3/SÊNIOR: os indivíduos que se encontram neste nível do organograma organizacional, devem revelar soluções de referência no ciclo de produção, constituindo-se em articuladores e líderes reconhecidos interna e externamente. O cliente externo tem confiança em delegar a eles o encaminhamento de partes críticas ou todo o projeto. Este é desdobrado em 10 níveis.

GRADE 4/MASTER: são líderes técnico-científicos do Centro do qual fazem parte, atuando como elementos que não apenas inovam em um projeto, mas que propõem inovações para toda a CERTI, garantindo o seu processo de transformação, realizando e implementando as projeções previstas. Representam os colaboradores que praticamente asseguram a obtenção de excelentes resultados em um projeto, diferenciando-se também como referência para a equipe direta de trabalho e para a instituição. Nesse grade o número de níveis é menor, num total de 6.

4.1.2.3 Subsistema desenvolvimento

Esse subsistema define as habilidades e as competências que são essenciais à organização, procurando imprimir um novo contorno ou uma nova sistemática aos processos de treinamento e desenvolvimento que visavam em sua maioria, preencher as deficiências técnicas que se evidenciavam no desenrolar dos processos de trabalho, configurando uma postura reativa de aprendizagem, conforme foi apontado no diagnóstico organizacional. A Fundação compreende que o Subsistema Desenvolvimento é o ponto crucial da prática de gestão adotada pela empresa atualmente.

Pela análise do Subsistema Desenvolvimento, sob a ótica dos dois pólos envolvidos (colaborador – instituição) no processo do Sistema de Gestão do Desempenho, observa-se que: o primeiro vislumbra a possibilidade de requerer maiores investimentos em ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento, enquanto a segunda deve tomar para si a responsabilidade de planejar e oportunizar o que foi pleiteado pelo colaborador.

4.1.2.4 Subsistema gestão de projetos ou atividades

A organização procura, por meio deste subsistema, estabelecer um ambiente de trabalho que dê cada vez mais importância às pessoas que constituem as equipes multifuncionais de trabalho para o êxito das estratégias do negócio, tanto em termos de cobrança de resultados quanto em termos de reconhecimento dos méritos obtidos por cada um.

Dessa forma, o colaborador recebe o feedback, positivo ou negativo, do seu desempenho e a organização, por sua vez, cobra os resultados que foram previamente traçados.

4.1.2.5 Subsistema oportunidades e desafios

Pressupõe a alocação dos colaboradores, em termos de posicionamento, nas equipes multifuncionais que trabalham por projetos e que são, pela própria natureza, variáveis em sua forma. Em virtude da estrutura fluida da CERTI, a liderança dos projetos passa de pessoa para pessoa à medida que as diversas fases se sucedem e diferentes habilidades tornam-se decisivas. Nesse contexto, “os recursos necessários à conclusão do projeto também mudam,

de modo que as pessoas entram e saem de acordo com cada nova necessidade. E a cada mudança de pessoal, as responsabilidades se reconfiguram de modo sutil" (BRIDGES, 1997, p.40).

4.1.3 Comunicação e Endomarketing

Esse subsistema é focado na disseminação de informações entre os funcionários da CERTI, de forma a comunicar a todos os resultados, novos negócios, eventos, publicações, projetos e prover feedback. Para cumprir esse objetivo a Fundação conta com duas mídias: a intranet e o CERTifique-se, um informativo semanal.

4.1.4 Diagnóstico

Esse subsistema visa realimentar todo o sistema por meio de um diagnóstico com todos os funcionários da organização com o objetivo de avaliar o clima motivacional. Para verificar a satisfação dos funcionários da instituição toma-se como base 8 fatores, são eles: segurança, condições de trabalho, relações sociais, remuneração, reconhecimento, autonomia, desenvolvimento e orientações recebidas pelas gerências.

5 CONCLUSÕES

Para a empresa em questão a competência de seus funcionários é a essência de seu negócio, uma vez que o "produto" da empresa são projetos e soluções desenvolvidas especificamente para cada cliente. Não há tarefas repetitivas e, embora a tecnologia esteja presente em quase todos os processos organizacionais, ela nada mais é do que uma ferramenta. Nessa instituição o que realmente faz a diferença são as pessoas e suas idéias, por isso a adoção de uma gestão que privilegiasse as competências individuais foi uma decisão acertada, que vinha sendo ansiada pelos próprios funcionários.

A metodologia adotada foi desenvolvida pela própria organização, reconhecendo suas diversas variáveis e principalmente reconhecendo que cada indivíduo encontra-se em um nível de desenvolvimento diferenciado. O modelo adotado contempla desde os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento até o complexo sistema de avaliação e remuneração por competências. É importante ressaltar que para

desenvolver esse modelo foi feita uma vasta pesquisa bibliográfica buscando subsídios que dessem a sustentação necessária ao sistema.

Assim como o desenvolvimento do projeto demandou um tempo considerável para estudos e adequação das teorias a uma prática viável para a realidade da organização, a implementação do modelo também foi realizada com cautela, visando primeiramente sensibilizar e informar os funcionários sobre todo o projeto, suas variáveis e principalmente o impacto que sua implementação traria para cada um. Embora, a princípio a idéia de uma Gestão por Competências pareça algo interessante e justo para todos há sempre o medo do novo, de um reenquadramento de funções inesperado ou da descoberta de deficiências até então não detectadas. Foi interessante constatar que embora as pessoas ansiassem por maior clareza no processo de avaliação e enquadramento, enquanto o novo sistema estava sendo desenvolvido houve um período de grande ansiedade e expectativa. Porém, como todos os processos de mudança que a CERTI se propõe a realizar este também foi logo em seu início amplamente esclarecido por meio de reuniões setoriais e finalmente com uma reunião geral.

Atualmente, o mapeamento de competências para todas as funções foi desenvolvido, e a descrição das competências requeridas estão sendo utilizadas no processo de recrutamento e seleção. O diagnóstico motivacional que vem sendo realizado nos últimos anos aponta oportunidades de melhoria para o nível motivacional dos funcionários. O sistema de Comunicação está em pleno funcionamento e o sistema de Gestão de Desempenho foi o processo de implementação mais cauteloso, após uma etapa de avaliação dos funcionários o comitê diretivo em conjunto com as diretorias executivas e gerentes de projetos procederam a análise individual para fins de enquadramento. Quanto ao sistema de remuneração foram implementados o SPR e o sistema revisado de benefícios e o novo patamar de remuneração fixa foi estabelecido, no entanto só entrou em vigor após o reenquadramento de todos os funcionários.

Os desafios vividos pela fundação CERTI na implementação desse novo sistema de gestão de seu capital humano mostram que apesar das dificuldades encontradas a Gestão por Competências é um caminho frutuoso a ser seguido por aquelas empresas que dependem fundamentalmente do capital intelectual de seus funcionários e precisa não só

reconhecê-los, como também desenvolvê-lo continuamente, e principalmente recompensá-lo adequadamente.

**STRATEGY FOR PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF KNOWLEDGE: THE
EXPERIENCE OF MANAGEMENT COMPETENCES IN AN INSTITUTE FOR RESEARCH AND
DEVELOPMENT.**

ABSTRACT

Currently, the increased competition requires organizations to rethink the organizational strategies in order to focus efforts on factors that actually represent an opportunity for differentiation. In this sense, the contemporary theories and practices have shown individuals as the dimension that deserves more emphasis, since the expected return is always fruitful. This is especially true for those companies that have their core business based on knowledge such as the Institutes of Research and Development. In this kind of organization the daily processes are based on the acquisition, creation, sharing and use of knowledge not only with efficiency, but mainly with initiative and creativity. In this context, manage skills becomes an interesting tool to ensure that all the road in the company, since selection process until the assignment, including evaluation, development and recognition. This article aims to present a case study of a Research Institute, the CERTI Foundation located in Santa Catarina. The focus of the paper is to present the development and implementation of a System Management Skills recognizing its importance to the success of the organization, as well as pointing out the main difficulties encountered. It is expected to contribute with the management of people in other organizations so as to minimize its challenges.

Key words: Management. Skills. Human Capital.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. Harvard Business REVIEW ON Knowledge Management. EUA: **Harvard Business School Press**, p.81 -108, 1998.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. 3.ed. Trad.de R.S. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M. ; Backard, R. (Orgs.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

FARREN, C.; KAYE, B. Novas habilidades para novos líderes tridimensionais. In: FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS (Fundação CERTI). Relatório de Atividades. Florianópolis, 2000.

_____. **Relatório de Atividades**. Florianópolis, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SVELBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.