

O PROTAGONISMO QUE ORIENTA MUDANÇAS: REPENSANDO O TRABALHO DAS EQUIPES DA COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS DA SMS/S

Jane Abrahão Marinho
Maria Fernanda Micotti Camargo
Edna Souza Muniz
Rosângela Ramos de Freitas



GESTÃO PREVISIONAL DE COMPETÊNCIAS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva



GESTÃO PREVISIONAL DE COMPETÊNCIAS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva

RESUMO

A qualificação do processo de gestão institucional requer a análise constante das experiências e dos referenciais teóricos existentes, de modo a subsidiar a formulação de estratégias de mudança eficientes e eficazes. Um dos grandes desafios trata justamente da inserção no cotidiano das organizações, dos conceitos e práticas referentes à gestão estratégica de pessoas e à gestão do conhecimento. Nesta perspectiva, discorre-se neste artigo sobre a abordagem da gestão previsional de empregos e de competências, a partir de uma revisão teórica centrada principalmente em autores de origem francesa. Esta abordagem possibilita uma visão integradora e estratégica sobre o macro processo de gestão de pessoas. A partir deste referencial teórico, são identificados alguns elementos estruturadores, bem como desafios e possibilidades para aplicação destes conceitos no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Gestão previsional de competências. Gestão de pessoas. Gestão do conhecimento. Gestão institucional.



1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos vem-se ampliando os espaços e o interesse, no meio acadêmico e organizacional, pelas discussões sobre o uso da abordagem da competência como marco importante para as atividades de gestão de pessoas. Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional (DURAND, NISEMBAUN e SANTOS apud PIRES et al., 2005).

Na França, a noção de competência se desenvolveu no início dos anos 80, em um contexto marcado pela recessão econômica – crescimento do desemprego, a introdução do processo de automação e de novas tecnologias de informação, bem como pelo desenvolvimento de novos modos de organização do trabalho baseados na flexibilidade, autonomia, criatividade e envolvimento dos trabalhadores.

A gestão de competências nasceu e afirmou-se portanto, em resposta às necessidades das empresas de se adaptarem às evoluções concorrenciais e em coerência com sua escolha por um modelo de organização flexível.

Assim, confrontados com a complexidade e a incerteza, organizados em estruturas heterogêneas e mutantes, as empresas e organizações devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente (LE BOTERF, 2000).

Segundo Le Boterf (2000), as competências podem ser consideradas como resultado de três fatores: o saber agir – que supõe saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes (conhecimento, saber fazer); o querer agir – que se refere à motivação e ao engajamento pessoal do sujeito; e o poder agir – que remete à existência de um contexto, de uma organização do trabalho, de condições sociais que tornam possíveis a tomada de responsabilidades e de riscos pelo indivíduo.

A competência de um profissional é reconhecida não pelo fato que ele possui saberes, saber-fazer ou atitudes, mas pelo fato que ele sabe mobilizá-los de maneira pertinente em um contexto particular.

Para Zarifian (2005), a competência é o processo de “tomar iniciativa” e de “assumir responsabilidades” com êxito, diante de situações profissionais as quais



o indivíduo é confrontado. Em um mundo cheio de mudanças e complexo, é a qualidade do processo de ação e a pertinência de iniciativas, em relação aos efeitos que elas produzem, que realmente importa.

Ainda nesta perspectiva, temos a proposição de Fleury, M. T. L. et al. (2001), na qual a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Não existe um conceito de competência único e ninguém detem a verdade deste domínio. O importante é que cada organização escolha o conceito de competência que melhor se adapte as suas necessidades e expectativas.

Com relação a distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências, Brandão e Guimarães (1999, apud Camões et al., 2010) afirmam que a primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. Por outro lado, a gestão de competências se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.

A gestão de competências e a gestão do conhecimento estão intrinsecamente ligadas no cotidiano organizacional. O processo de gestão de conhecimento engloba efetivamente a totalidade da empresa, afetando a sua essência, e levando em conta suas experiências passadas, sua visão estratégica, seus conhecimentos explícitos e implícitos, sem esquecer as múltiplas relações que a empresa mantém com seus parceiros externos, clientes e fornecedores.

A ligação entre organização e competências se exprime por meio de diferentes expressões, particularmente pelo conceito de organização qualificante, que remete à idéia de uma organização que favorece a aprendizagem e o desenvolvimento de competências (SENGE, 1990).

Na esfera pública entretanto, a difusão da abordagem da gestão de competências é relativamente recente.

Do ponto de vista da legislação relacionada ao tema, no âmbito da administração pública federal, destaca-se a publicação em 2006, do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDE, tendo como referencial a abordagem da gestão por competências.



No campo acadêmico, temos publicações importantes organizadas pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, que tratam da implantação gestão por competências em organizações do governo (PIRES et al., 2005) e da relações entre as escolas de governo e a gestão por competências (CARVALHO, I. et al. 2009).

A seguir apresenta-se alguns destaques da publicações citadas, os quais ainda são, na sua maioria válidos, o que demonstra que embora seja possível perceber avanços em determinadas organizações, por outro lado, ficam evidentes os desafios existentes na área.

A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos. O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão de competências, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

A identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores constituem em desafios adicionais não apenas para as atividades de recrutamento e seleção, mas também para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações. Destacamos também a construção de cargos, carreiras e de remuneração adequados, a estruturação de planos de desenvolvimento de competências e a vinculação das atividades de avaliação de desempenho à estratégia global de gestão de desempenho das organizações.

Quanto aos processo de recrutamento e seleção de pessoal, uma das grandes mudanças refere-se à definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações. Os concursos selecionam indivíduos academicamente bem preparados, mas que nem sempre apresentam atuação desejável em seus respectivos cargos e funções. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Apesar das restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público.



Nesta perspectiva, percebe-se que a tendência é que as empresas busquem cada vez mais desenvolver suas competências coletivas (organizacionais), não se preocupando somente com o desenvolvimento das competências individuais (LE BOTERF, 2000).

Nas organizações privadas, muitas empresas estão em fase de aperfeiçoamento das inovações já realizadas em gestão de pessoas. Ao mesmo tempo percebe-se que nas instituições públicas, devido as suas características inerentes, a implantação e assimilação de processos de mudança é algo bem mais lento, porém necessário.

Nesse contexto, surgem dois desafios para a política de gestão de pessoas no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos (PIRES et al., 2005).

Não existe portanto um modelo padrão de gestão de pessoas. Múltiplas tendências são válidas, pois nos auxiliam na construção de cenários futuros. A experiência tem revelado que cada organização deverá construir suas próprias estratégias, adequadas ao seu contexto cultural e ao seu momento de maturidade organizacional.

A gestão de pessoas no setor público tem a obrigação de ser eficiente, de satisfazer as necessidades dos serviços públicos, o que supõe valorizar as qualificações e as competências de seus agentes. Segundo Amaral (2006), o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público, ampliando a competitividade do país, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Para tal, os gestores devem ser capazes de gerenciar de modo sistêmico e antecipatório. A partir desta necessidade de prever e preparar o seu futuro, as organizações constituem-se um amplo domínio para a reflexão, a proposição e a ação.

Porém, Schikmann (2010, apud Camões, 2010) destaca que em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.



A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade. O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

Mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os 'departamentos de pessoal' em autênticas unidades de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas.

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

Corroborando com o cenário de "departamento de pessoal", destaca-se aqui que o sistema de informação oficial na administração de pessoal, ainda é o SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal, instituído em 1990. As mudanças que vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas, com foco mais estratégico, demandam a concepção de um novo sistema de informação, que abranja todos os processos desenvolvidos.

Para Bergue ((2010, apud Camões, 2010), a gestão estratégica de pessoas implica que a organização compartilhe – traduzindo em ação e não somente no plano do discurso – a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam “elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração”.

Isso remete à ideia de reconhecer as pessoas servidores efetivos, comissionados, terceirizados e agentes políticos – como elemento central na organização. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva.



Nesta vertente da necessidade de construção de cenários futuros e de uma concepção mais estratégica da gestão de pessoas, discorre-se a seguir sobre a abordagem da gestão previsional de pessoas - de efetivos, de empregos, de competências, entre outros. Esta abordagem disponibiliza um conjunto de métodos e de procedimentos que possibilitam às organizações a integração de informações referentes à cenários futuros, de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão referente à gestão de pessoas.

Desta forma, o objetivo estratégico é o de estabelecer as políticas de gestão de pessoas sob os planos de gestão previsional. Isto requer um diálogo estreito entre os responsáveis pela gestão institucional e os responsáveis pelos processos de gestão de pessoas, além de uma forte profissionalização e qualificação da função RH¹.

2 A GESTÃO PREVISIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Na França, a Gestão Previsional de Recursos Humanos (GPRH) foi introduzida pela Lei de 2 de agosto de 1989, com o propósito de estabelecer procedimentos sobre as demissões de pessoal, originadas por fatores econômicos.

A gestão previsional pode ser igualmente nomeada como preventiva, antecipativa ou pró-ativa. Ela pode se reportar sobre os recursos humanos, mas igualmente sobre os empregos ou competências (Dayan et al. 1999).

Louis Mallet (1991) propôs os termo genérico de GPRH: conjunto de etapas, de procedimentos e de métodos tendo por objetivo descrever e analisar os diferentes cenários possíveis para a organização, em uma perspectiva de futuro, de modo a subsidiar as decisões referentes à função RH. A GPRH não pode ignorar o ambiente econômico e social no qual ela se encontra. Assim como a evolução geral do mundo do trabalho e das organizações constitui-se como pano de fundo de toda a reflexão previsional.

Mallet (1991), um dos autores de referência sobre este assunto, apresenta em seu livro, *La Gestion Prévisionnelle de L'Emploi et des Ressources Humaines*, a base conceitual sobre o tema, bem como metodologias voltadas à aplicação dos conceitos nas organizações.

¹ Em que pese a necessidade da adoção de uma nova concepção que represente a complexidade do processo de gestão de pessoas, optou-se por utilizar em alguns trechos deste artigo a sigla RH, por ser a terminologia que ainda é amplamente utilizada, e até mesmo praticada, em grande parte das organizações brasileiras.



Para Mallet (1991), o objetivo principal da Gestão Previsional de Recursos Humanos é o de fornecer à organização ferramentas para escolha de caminhos, possibilitando a redução das incertezas.

Esta trajetória pode assumir diferentes formas, de acordo com as características da organização. Prever, não é somente olhar o que se passa no interior da organização, é também se antecipar em relação aos ajustes exteriores, como por exemplo, possibilidades de saídas de pessoal, novas contratações, entre outros. Certamente, a Gestão Previsional de Recursos Humanos deveria possibilitar a redução do número de casos de reestruturações de caráter emergencial, bem como da necessidade de adoção de procedimentos de urgência. Mas, em alguns casos ela pode até mesmo contribuir para a ampliação da movimentação de pessoal. O que se pretende é que os processos de recrutamento e de saída de pessoal sejam melhor justificados, planejados e operacionalizados (Mallet 1991).

Desta forma, a GPRH analisa os diferentes futuros possíveis, a partir de três vertentes principais:

- a) Categorizar os eventos futuros, para reduzir a quantidade dos eventos imprevisíveis.
- b) Justificar as escolhas indispensáveis, em domínios com grande nível de incerteza.
- c) Preparar-se para o imprevisível, por exemplo, por meio do desenvolvimento de um grande potencial de flexibilidade por parte da organização.

A abordagem de previsão repousa sobre várias questões, destacando-se: a organização dispõe dos meios necessários para antecipar seus recursos e suas competências, bem como para acompanhar as evoluções previstas? A organização tem a capacidade de planificar esta evolução por um período relativamente longo?

De modo a contribuir para a organização dos conceitos, Mallet (1991) sugere algumas terminologias:

- a) Gestão Previsional de Efetivos: refere-se aos métodos referentes aos aspectos coletivos da evolução de uma população de funcionários, aspectos demográficos, ingressos, saídas, entre outros.



- b) **Gestão Previsional de Competências:** refere-se aos métodos concernentes à evolução e ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas.
- c) **Gestão Previsional de Empregos ou de Qualificações:** trata-se dos métodos voltados à evolução da demanda de trabalho na organização, tais como fatores determinantes de evolução: produtos, mercados, tecnologia, organização do trabalho, entre outros; e mudanças no conteúdo e na estrutura dos empregos.
- d) **Gestão Previsional de Carreiras:** refere-se aos métodos que tratam da definição e da planificação de diversos tipos de trajetórias profissionais acessíveis aos indivíduos ou aos grupos de indivíduos precisamente identificados.
- e) **Gestão Previsional de Recursos Humanos:** refere-se ao conjunto dos campos descritos acima, mas igualmente aos métodos voltados a outros domínios, a partir de uma ótica previsional. A GPRH abrange o conjunto de projetos, procedimentos e métodos que tenham por objetivo descrever e analisar os diferentes futuros possíveis para a organização, de modo a subsidiar as decisões referentes à gestão de recursos humanos.

Os conceitos e métodos de GPRH foram se alterando e evoluindo com o tempo, sendo que existe atualmente uma nova nomenclatura, chamada de gestão previsional de empregos e de competências - GPEC. A GPEC aparece assim como o resultado de uma evolução mais geral, acompanhada por um modelo de produção marcado pela flexibilidade e reatividade face às evoluções do meio externo.

3 A GESTÃO PREVISIONAL DE EMPREGOS E DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Thierry e Sauret (1993), a Gestão Previsional de Empregos e de Competências se refere à concepção, implementação e o acompanhamento de políticas e de planos de ação coerentes, visando reduzir de maneira antecipada, as distâncias entre as necessidades e os recursos humanos da organização em termos de efetivos e de competências, em função de seu plano estratégico – ou ao menos de objetivos de meio termo bem identificados – e



envolvendo o indivíduo no seu projeto de evolução profissional. Para tal, não existe um método padrão – o essencial é a mobilização dos diferentes atores organizacionais envolvidos.

Atualmente as organizações se encontram-se confrontadas com um cenário de mudanças, o qual elas devem procurar antecipar, de modo a continuar se desenvolvendo no plano econômico e social. Neste sentido, em 18 de janeiro de 2005, foi promulgada na França, a Lei de Coesão Social, conhecida por Lei Borloo. Esta Lei impõe às organizações com mais de 300 funcionários e às organizações de dimensão comunitária, com mais de 150 funcionários, a obrigatoriedade de elaboração de um Plano de Gestão Previsional de Empregos e de Competências (GPEC), bem como a realização de negociações trienais sobre a gestão de empregos e de competências (ANTONMATTEI et al., 2007).

Desta forma, a GPEC configura-se como um instrumento de diálogo social e de negociação. Além da implementação do Plano, as negociações deverão tratar dos processos de formação, validação de experiências adquiridas, do referencial de competências, bem como do acompanhamento da mobilidade profissional e geográfica dos funcionários (ANTONMATTEI et al., 2007).

3.1 Histórico da GPEC

Os conceitos referentes à Gestão Previsional de Empregos e de Competências têm evoluído com o tempo, principalmente em decorrência das transformações sócio-econômicas. A seguir apresenta-se os principais destaques vivenciados em cada fase (ANTONMATTEI et al., 2007).

Anos 60 – o objetivo da GPEC era melhorar a planificação dos efetivos, a partir de uma abordagem quantitativa e da utilização de modelos de simulação e de otimização.

De 1970 a 1978 – o foco estava centrado na gestão de carreiras. Neste período os planos de desenvolvimento individual de carreira tornam-se uma ferramenta padrão.

De 1978 à metade dos anos 80 – período de uma nova conjuntura econômica, o que faz com que a gestão antecipatória permaneça afastada da estratégia das empresas.



Da metade dos anos 70 até o fim dos anos 80 – ocorre à difusão das políticas relacionadas à antecipação da evolução dos empregos. Os repertórios de profissões e os mapas de empregos são frequentemente utilizados.

Depois dos anos 90 – a GPEC se limita frequentemente a uma concepção puramente instrumental, tornando-se mais reativa do que antecipativa. Por outro lado, favorece a flexibilidade.

3.2 Conceitos associados à GPEC

Apesar da diversidade de abordagens, o objetivo da gestão previsional pode ser resumido como sendo a realização de uma adequação eficaz e contínua entre as competências detidas pelos indivíduos e as exigências requeridas pelos empregos. Ela se refere a preparação dos indivíduos de hoje para ocupar os empregos e ambientes laborais de amanhã, considerando as análises precisas sobre a evolução das atividades e as consequências em termos de necessidade de competências.

A noção de competência está portanto no centro das discussões da GPEC. Outro aspecto importante, refere-se ao conceito de empregabilidade, ou seja, a capacidade de inserção profissional do indivíduo, determinada pela interação entre suas características e competências pessoais, por um lado, e o mercado de trabalho, por outro.

Como principais resultados que poderão ser alcançados com a implementação da GPEC, destaca-se:

- a) Melhoria do processo de adaptação das competências aos empregos e ambientes laborais.
- b) Melhoria do controle sobre as consequências decorrentes de mudanças tecnológicas e econômicas.
- c) Melhoria da relação existente entre os fatores de competitividade, organização qualificante² e o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais.

² Para Senge (1990) as organizações que aprendem expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante, ou seja, de um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos. A ideia japonesa do *ba* (lugar) ou espaço do conhecimento pode ser física, virtual, mental, ou – mais provavelmente, todos os três.



- d) Aperfeiçoamento do processo de gestão de carreiras.
- e) Redução dos riscos e custos ligados aos fatores de desequilíbrio.

De acordo com a literatura especializada, pode-se relacionar as seguintes etapas para implementação da GPEC:

- a) Diagnóstico da situação atual - trata-se de definir precisamente os processos desenvolvidos pelos indivíduos, as competências que eles mobilizam e o espaço que eles ocupam na estrutura organizacional. Longe de um simples recenseamento quantitativo, esta primeira etapa, que é relativamente densa, é antes de tudo uma etapa qualitativa.
- b) Identificação de cenários de evolução de profissões (atividade e complexidade) e de competências (natureza, quantidade e nível), identificando os pontos fracos, os pontos fortes e os fatores de risco. Identificação da estrutura de referência das profissões - atividade e complexidade e de competências (natureza, quantidade e nível). Integra-se aqui a evolução provável dos recursos definidos na primeira etapa - evolução da carreira, promoções previsíveis, saídas por aposentadoria, demissões, recrutamentos.
- c) Definição das evoluções previsíveis: estas evoluções concernem ao ambiente tecnológico, competitivo, regulamentar e sócio-cultural da organização. Dentre estas evoluções qual será o lugar da organização? As evoluções desencadeiam mudanças para organização? Quais mudanças deveriam ser implementadas para conservar a vantagem competitiva durável ou para atingir melhor a missão da organização?
- d) Análise das distâncias entre as necessidades e os recursos futuros: esta etapa, similar a um programa de controle de gestão destaca as diferenças quantitativas e qualitativas entre os resultados da projeção dos recursos disponíveis, como ativos tangíveis e intangíveis e as necessidades futuras.
- e) Elaboração de um plano de profissionalização e de formação, com ações específicas para cada atividade e profissão, a partir da análise das situações existentes. Trata da elaboração de cenários de reconversão, definição de focos de profissionalização e de formação, bem como de passarelas de competências. Passarelas aqui entendidas



como itinerários alternativos e/ou facilitadores de processos de formação. Pode-se fazer também uma analogia com os conceitos trabalhados por LE BOTERF (2000), quando discorre sobre caminhos e estratégias que possibilitam a aprendizagem.

- f) Definição de um plano de ação para reduzir ou anular as distâncias constadadas.
- g) Implementação de indicadores e de procedimentos de acompanhamento e de controle das ações organizacionais.

A efetivação de tal abordagem é relativamente complexa e o desenvolvimento de cada uma das etapas não é sempre linear e ordenado. Para o êxito das ações, é essencial que os objetivos estejam claramente definidos, bem como suas dimensões estratégicas.

Entre as razões existentes de interesse sobre a GPEC, destacam-se:

- a) Para a organização – possibilidade de encontrar os meios para fazer a correspondência entre as competências de seus funcionários e as necessidades organizacionais futuras, considerando as evoluções esperadas e as mudanças previstas.
- b) Para o indivíduo – possibilidade de receber uma revalorização e resignificação de suas competências e de suas contribuições pessoais e coletivas para a performance da organização.

Além do explicitado anteriormente, a GPEC pode contemplar objetivos mais amplos. Os desafios podem se situar no plano geográfico, abrangendo uma região, um estado, um país, ou até mesmo um conjunto de países, de modo a contemplar questões macro, como por exemplo, relacionadas ao ambiente, a saúde ou à segurança.

Para a implementação efetiva da GPEC, faz-se necessário também o desenvolvimento de algumas ações, tais como:

- a) Identificação precisa dos problemas a serem resolvidos, como por exemplo, questões decorrentes da fidelização de funcionários, necessidade de qualificação, contratação de pessoal, gestão de processos envolvendo demissões e aposentadorias, entre outros.



- b) Definição de forma clara quanto aos objetivos e resultados a serem alcançados com a implementação da GPEC, como por exemplo, diminuição da taxa de desligamento de pessoal da organização, em 10%.

Outro aspecto a destacar é que a GPEC deve ser comunicada, compreendida e aceita por todos os membros da organização. Além disto requer que todos possam participar da condução dos processos de mudança (ROUILLEAUT, 2007). Para Mallet (1991), é importante que os diferentes atores aprendam a utilizar a GPEC.

Destaca-se ainda a importância do acompanhamento e da avaliação – o acompanhamento regular das ações deve ser realizado ao longo de todo o processo. A qualidade de um processo de GPEC não se avalia sobre o nível de sofisticação dos instrumentos e métodos utilizados, mas pela apropriação dos resultados pelos funcionários. O verdadeiro alvo deveria ser os próprios funcionários, que a partir de um processo de GPEC estariam mais aptos a compreender a evolução de seu ambiente profissional.

Apesar da GPEC ter se tornado uma obrigação de ordem jurídica na França, há que se considerar também suas implicações para o desenvolvimento das organizações.

Paralelamente ao desenvolvimento da GPEC, tem-se também o desenvolvimento dos conceitos atrelados à gestão por competências e à gestão do conhecimento.

Na função pública francesa, o objetivo estratégico da GPEC é o de basear as políticas de gestão de pessoas dos Ministérios sobre os planos de gestão previsional de efetivos, de empregos e de competências. Neste contexto, tem-se dois projetos ambiciosos: a melhoria da gestão do conhecimento e de competências (MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2007).

O início pode ser desencadeado a partir do plano estratégico institucional, da reorganização de uma unidade organizacional, do acompanhamento de RH quanto aos investimentos e profissões e atividades prioritárias, entre outros.

A demanda da GPEC tem um objetivo principal que trata da elaboração de um referencial de profissões e de competências, de modo a possibilitar a localização das distâncias entre as competências requeridas e as competências detidas e construção de um plano de ação em matéria de formação e de mobilidade (KERLAN, 2007).



O segundo objetivo é de caráter individual – a gestão individual visando fazer de cada indivíduo, com a ajuda de diferentes estratégias e instrumentos, um ator do desenvolvimento de suas competências e de seu percurso profissional, em um contexto compatível com as necessidades, os meios e os recursos oferecidos pela organização.

Corroborando, Carvalho et al. (2009), destacam que o servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.

Assim, toda a organização que se engaja em um projeto de GEPC deve necessariamente examinar uma questão preliminar essencial: Quais são no futuro, suas zonas de estabilidade e suas zonas de evolução?

Antes de tentar responder esta questão é necessário dispor de ferramentas de observação do passado e de descrição do cenário atual. Todas as metodologias de gestão previdencial concedem uma grande importância a esta fase inicial de análise.

A construção de uma visão de futuro começa sempre com os recursos disponíveis, tendo em vista uma posição determinada e uma trajetória. É necessário insistir sobre a necessidade de elencar várias posições para constituir uma trajetória.

Entre os itens que podem contribuir para a observação e descrição de cenários, temos: a evolução das estruturas de emprego, a análise das mobilidades internas e as estruturas de idade. Uma vez descrita a população, pode-se avaliar os dados obtidos.

A idade apresenta a vantagem de ser uma variável simples, quantificável, objetiva e segura. Ela permite fazer inferências sobre o tempo atual, o tempo passado e o tempo que resta. Comumente os dados referentes à idade são representados utilizando-se as pirâmides de idade, conforme ilustrado na Figura 1 , a seguir.



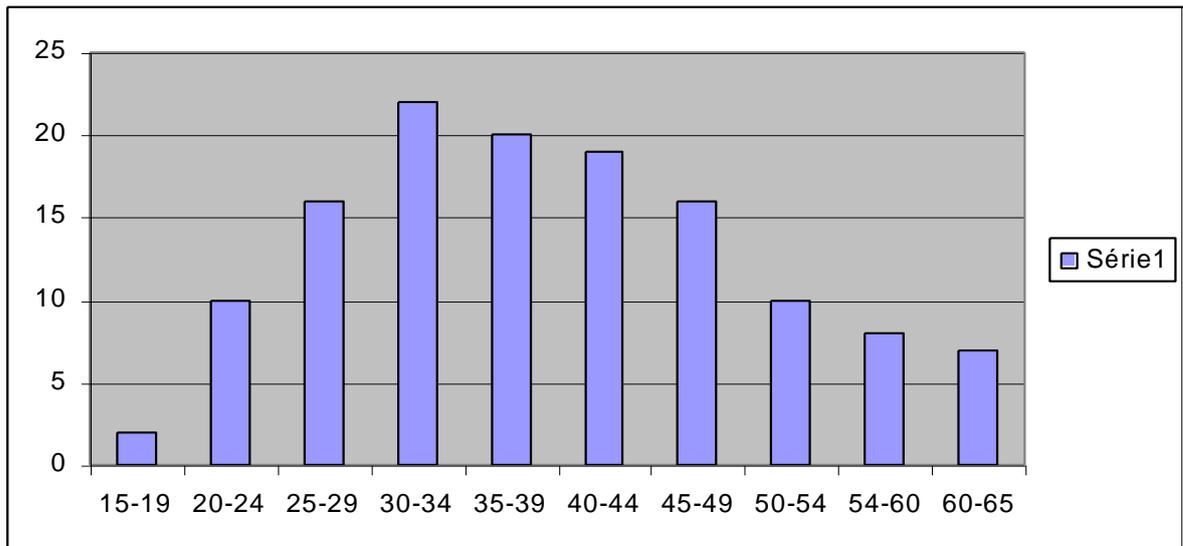


Figure 1 – Pirâmide de idade dos funcionários da Empresa Beta.

A pirâmide de idade possibilita avaliar vários aspectos, entre os quais a evolução da idade média, os intervalos de distribuição, o índice de renovação e de envelhecimento da população, taxas de saída em função da idade e de aposentadoria, índice de entradas (ingresso) para manter o quadro de pessoal constante ou fazer evoluir a idade média, de acordo com as expectativas e necessidades da organização.

Desta forma, as estruturas de idade nos diferentes ambientes organizacionais constituem ferramentas de base para a gestão de carreiras. Gerenciar o tempo, refere-se por exemplo, a conhecer a duração das formações, do processo de aprendizagem e de adaptação em um emprego, em função do histórico do indivíduo. Trata-se da possibilidade de prever os períodos de passagem pelo emprego, compatíveis com o investimento inicial e a valorização posterior em outros empregos. Trata-se também de avaliar os riscos de desmotivação ou de saídas, relacionados à carreiras com evolução muito lentas. Definitivamente, trata-se de gerenciar o conjunto de caminhos individuais, otimizando de forma contínua, o processo de contratação e de alocação de pessoas.

Assim, é necessário efetuar a relação entre as diferentes informações, com as necessidades e expectativas da organização.

Uma das questões importantes referentes à gestão de pessoas trata do processo de renovação de pessoal. Desta forma é necessário gerenciar este processo de forma antecipada.



A saída de determinado funcionário apresenta algumas demandas referentes a sua substituição: de pesquisa, de seleção, de ambientação, de aprendizagem ou de formação para o novo funcionário. Sempre que possível, a substituição deve ser realizada de forma gradual, de modo a evitar a movimentação de um número elevado de pessoas no mesmo período.

Como é natural que os funcionários possam se desligar da organização, é necessário prever a substituição dos mesmos. Esta substituição, que pode configurar-se por exemplo, na implantação de um plano de sucessão, demanda tempo. No plano qualitativo, a renovação pode visar as mesmas estruturas de emprego ou cargo pode configurar-se em uma oportunidade de mudança das qualificações e das competências. No plano quantitativo, pode referir-se a uma fase estacionária ou a uma redução do efetivo.

A renovação não se limita apenas aos desligamentos relacionados à idade. Nesta etapa deve-se também analisar os outros tipos de desligamentos. As análises mais acuradas, por faixas de idade e categorias de emprego ou cargo, podem ser úteis para identificar os tipos de entrada e saída (desligamento) desejáveis.

Para exemplificar a pertinência dos conceitos referentes à GPEC, apresenta-se a seguir algumas informações sobre o quadro de pessoal na esfera pública no Brasil. Um estudo elaborado em 2006 por Amaral (2006), relata que do quantitativo de aproximadamente 550 mil servidores civis ativos na administração direta federal, 41,8% possuíam nível de escolaridade superior. Um dos grandes desafios é a idade elevada desses servidores – 46 anos – que pode ser ainda maior em certas categorias. O estudo estima que até 2017, aproximadamente 70% dos servidores ativos terão condições de se aposentar, gerando problemas e oportunidades de renovação dos quadros. De acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal (2011), o quantitativo de servidores civis ativos na administração direta federal em 2010 passou para aproximadamente 630 mil servidores.

Com a perspectiva de partidas em massa, decorrentes principalmente de concessão de aposentadorias, a função pública deve enfrentar os desafios principais de antecipação das demandas, recrutamento das competências necessárias e promoção da formação dos servidores, para favorecer as mobilidade futuras. Outro aspecto importante trata de promover, de maneira antecipada, a identificação,



retenção, socialização e internalização do conhecimento tácito dos servidores, de modo a garantir a continuidade dos processos organizacionais, da memória organizacional e de um saber fazer particular.

Assim, a gestão previsional de competências e a gestão do conhecimento poderão fornecer o arcabouço teórico prático necessário para o desenvolvimento de ações preventivas e antecipatórias de modo a possibilitar o mapeamento, a socialização, a externalização, a combinação, a internalização e a retenção destes saberes e competências essenciais para o desempenho da organização.

Neste sentido, Terra (2000), apresenta alguns desafios:

- a) Como mapear o conhecimento existente na empresa?
- b) Onde se encontram as *expertises* e habilidades centrais da empresa relacionadas às *cores* competências?
- c) Como facilitar a explicitação do conhecimento tácito dos colaboradores?
- d) Como atrair, selecionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- e) Como incentivar o *knowledge sharing* - compartilhamento de conhecimento e desencorajar o *knowledge holding* - que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias?
- f) Como tornar a empresa aberta ao conhecimento externo?

Na esfera pública, como os Governos nem sempre têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o sucesso das políticas governamentais, destaca-se que as políticas públicas devem estimular a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribuindo ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública (Amaral, 2006).

Uma política eficaz deve buscar atender os seguintes objetivos:

- a) Assegurar as renovações nas posições críticas - geralmente associadas ao desenvolvimento de processos intensivos de conhecimento.
- b) Supervisionar certas passagens e mobilidades funcionais, bem como transições chaves.
- c) Preparar as carreiras individuais de futuros dirigentes.

Nesta perspectiva, alguns questionamentos poderão fornecer subsídios:



- a) Quantos vão partir e quando?
- b) Quais são os seus "saber-fazer" e competências?
- c) Quais as competências necessárias para ocupar os cargos?

Por todo o exposto, pode-se afirmar que a GPEC é inegavelmente um instrumento de gestão no sentido que ela remete a um conteúdo, um conjunto de ferramentas e de modelos, mas também a um processo. Nesta perspectiva de processo, torna-se possível a colocação em prática de ações preventivas que possibilitam antecipar os problemas de ajuste quantitativo dos empregos e das competências, tanto no plano individual, como coletivo, face aos constrangimentos internos e externos à organização (Defélix, Dubois & Retour, 1997).

A GPEC pode ainda constituir-se em um instrumento para condução de mudanças e mesmo em um agente desta mudança. Ela proporciona coerência para o conjunto de práticas vinculadas ao macro processo de gestão de pessoas e favorece a adequação entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização.

3.3 Limites e interesses da GPEC

Alguns autores consideram a GPEC como uma grande oportunidade de aprendizagem, que oferece suporte pragmático para a gestão de processos de mudança, porém outros autores concebem a GPEC como um conceito mais teórico do que prático (ANTONMATTEI et al., 2007).

As insatisfações referentes à GPEC, tratam essencialmente da possibilidade ou não de efetivação do planejamento de cenários futuros.

Neste contexto, Antonmattei et al., (2007), apresentam um importante questionamento: é necessário tentar prever as necessidades de empregos e de competências em um horizonte de alguns anos, considerando o conjunto de fatores que são suscetíveis de afetá-los, ou será necessário buscar e desenvolver a capacidade de flexibilidade, para poder reagir aos eventos futuros?

Acredita-se inicialmente que as duas vertentes são necessárias, do ponto de vista estratégico.

Para Mallet (1991), a validade da GPEC está justamente na possibilidade de antecipação de cenários futuros, e por consequência, na definição de diferentes itinerários que possibilitem ligar o presente a cada um dos cenários visualizados.



Por exemplo, quando a empresa Boeing em 1990, após a primeira crise do Golfo, dispensou de forma rápida e maciça, um número expressivo de empregados, ela apresentou dificuldades no período entre 1995 e 2000, pois não encontrou mais no mercado de trabalho as competências que ela havia dispensado. Neste período, ela foi ultrapassada pela empresa Airbus (consórcio europeu) que optou por conservar seus empregados, mesmo durante o período de crise (ANTONMATTEI et al., 2007).

É importante destacar que a qualidade de um processo de GPEC não se avalia sobre o nível de sofisticação dos instrumentos e método utilizados, mas pela apropriação dos resultados pelos diferentes atores envolvidos. O verdadeiro alvo deveria ser os próprios indivíduos, que a partir de um processo de GPEC estariam mais aptos a compreender a evolução de seu ambiente profissional, bem como, da sua própria trajetória profissional.

3.4 Validade da GPEC

A GPEC possibilitou uma visão mais aprofundada e particularizada sobre as diferentes categorias de emprego (Antonmattei et al., (2007):

- a) Frágeis ou sensíveis - categorias de empregos ameaçados pelas evoluções econômicas ou tecnológicas, como por exemplo, caixas de supermercados substituídos por caixas automatizados;
- b) Estratégicos - correspondem às categorias de empregos essenciais no processo de criação de valor para as organizações, como por exemplo os pesquisadores voltados à pesquisa farmacêutica. Podem ter uma gestão de caráter mais individualizado;
- c) Sênior – correspondem às categorias de empregos compostas essencialmente por indivíduos próximos do período de aposentadoria.

Mais recentemente a população dita "sênior" tem sido alvo de atenção específica por parte das organizações. Na prática percebe-se o crescimento de programas específicos voltados à retenção e socialização do conhecimento desenvolvido ao longo da vida laboral do trabalhador, que literalmente está sujeito a se perder, quando da ocorrência do processo de desligamento. Aos poucos esta visão tem sido ampliada para as demais categorias de emprego, pois o processo de desligamento pode ocorrer por vários motivos e nas mais diferentes fases da vida funcional.



Corroborando com este cenário, Sparrow e Bognanno (1997, apud Carvalho et al. 2009), propõem a seguinte classificação para as diversas competências organizacionais:

- Emergentes – são competências que podem não ser relevantes para as atividades atuais da organização, mas considerando a estratégia e visão de futuro, serão enfatizadas posteriormente;
- Declinantes – são aquelas que, durante um tempo, foram importantes para a organização e para as atividades desenvolvidas no passado, mas que tendem a ser superadas;
- Transitórias – são as competências que precisam ser mobilizadas durante processos de mudança, embora pontuais e menos enfatizadas na estratégia organizacional;
- Perenes – formam um grupo fundamental de competências organizacionais, intimamente relacionadas à obtenção do desempenho desejado, permanecendo relevantes para as tarefas ao longo do tempo, seja qual for a direção estratégica da organização

Nesta ótica fica claro que não se pode tratar todos os indivíduos e ocupações profissionais de maneira semelhante. Há que se implementar estratégias diferenciadas, de acordo com a natureza do trabalho a ser desenvolvido.

Outro aspecto positivo em relação à GPEC diz respeito à junção entre o desenvolvimento de competências e a estratégia da empresa. A GPEC tem possibilitado a colocação do foco do plano de formação sobre as necessidades da empresa. Estas necessidades têm sido melhor identificadas graças aos trabalhos efetuados pela GPEC, concernentes aos diferentes tipos de competência, aos referenciais de *métier*, aos observatórios paritários, entre outros.

Para Kerlan (2007), a GPEC favorece o estabelecimento de um novo compromisso social – a empregabilidade dos indivíduos e a garantia dos percursos profissionais.

Além destes aspectos, a GPEC pode subsidiar:

- a) O dimensionamento adequado do quadro de pessoal;
- b) A valorização das qualificações e das competências de cada indivíduo;
- c) A gestão das mobilidades;
- d) O processo de formação ao longo da vida – formação contínua;



- e) A gestão individualizada da carreira dos funcionários, o qual constitua-se em um dos eixos da gestão estratégica de pessoas;
- f) A gestão da remuneração;
- g) A antecipação das evoluções demográficas.

Em síntese, a GPEC é uma demanda antecipativa, preventiva e preditiva, que possibilita a realização de ajustes, dentro de um período de tempo, em função de alterações do ambiente e das escolhas estratégicas, às necessidades da organização e de seus integrantes. Trata-se de uma demanda de caráter permanente, marcada por encontros periódicos, em suas dimensões, individual e coletiva.

Os indivíduos são evidentemente os atores centrais da antecipação. É necessário construir seus percursos profissionais para garantir sua empregabilidade e prepará-los para as mudanças.

Neste foco, Carvalho et al. (2009) destacam que o servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.

Por outro lado, a organização deve fornecer condições, portando um olhar atento e constante sobre os processos de aquisição de competências, de formação e de cooperação.

4 CONCLUSÕES

Embora no contexto francês, a GPEC tenha seu início marcado pela necessidade de antecipar e minimizar as consequências das mudanças estruturais que ocorrem nas organizações, sobre o quadro de pessoal, é possível visualizar elementos que podem contribuir para a estruturação de um modelo estratégico de gestão de pessoas.

A GPEC pode fornecer elementos-chaves para facilitar as mobilidades internas e profissionais, os reposicionamentos, o desenvolvimento da empregabilidade e de competências, e assegurar o desenvolvimento dos percursos profissionais. Para a organização, a GPEC possibilita ainda meios para antecipar e



diagnosticar sua política de contratação e desenvolver um alto nível de empregabilidade para os funcionários, estruturação e reestruturação de práticas de gestão de pessoas, suporte aos gestores para negociar localmente as condições de flexibilidade, preservando a coesão social de suas equipes de trabalho.

Adicionar o termo previsional coloca o foco sobre a consideração de informações sobre o futuro nas decisões de gestão e sobre a necessidade de se avaliar as consequências destas decisões, de um modo mais efetivo do que se costuma fazer tradicionalmente.

O importante é não deixar as pessoas limitadas a uma especialidade laboral que se encontra em declínio, ou em vias de, a médio e longo prazo. É necessário constantemente indagar: Quais as profissões de amanhã? Quais as passarelas (atalhos, itinerários formativos) para os indivíduos atuais? Qual a capacidade de adaptabilidade individual, frente às mudanças no mundo do trabalho? Qual a capacidade de aprendizagem de novas competências?

Para antecipar as mudanças econômicas, é necessário visualizar as evoluções futuras do mercado, dos produtos, das tecnologias, com o objetivo de possibilitar as adaptações necessárias, considerando os eixos de desenvolvimento territorial, a organização do trabalho e as competências individuais e organizacionais.

A organização deve fornecer condições, portando um olhar atencioso e constante sobre os processos de aquisição de competências, de formação e de cooperação.

Na perspectiva atual de gestão de pessoas, a etapa de desligamento de funcionários também deve ser bem gerenciada, pois constitui-se em uma fase importante, tanto do ponto de vista institucional, como individual.

Destaca-se então a necessidade de incorporação dos conceitos da gestão do conhecimento, principalmente àqueles relativos ao processo de explicitação do conhecimento tácito, transformando-o em conhecimento explícito. Outro aspecto importante trata do registro, socialização e incorporação deste conhecimento – ou seja, a construção da memória organizacional.

Neste sentido, é essencial a concepção e implantação de sistemas de informação que possibilitem o registro de dados e informações, de modo a subsidiar verdadeiramente a geração de conhecimento, suporte à tomada de decisão e desenvolvimento de ações estratégicas.



E citando a área de gestão estratégica de pessoas, um importante desafio está lançado: como passar de um modelo de gestão estritamente reativo, para um modelo antecipatório?

Como bem destacado por Mallet (1991), existem vários métodos para serem utilizados. A resposta mais efetiva de cada organização será o resultado de sua própria construção.



REFERÊNCIAS

AMARAL, H.K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ANTONMATTEI, P. H.; FAVENNEC-HERY, F.; IGALENS, J.; VIVEN, P. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: un défi social, économique et juridique. *Droit Social*, Paris, n. 11, nov., p. 1067-1074, nov., 2007.

BOLETIM ESTATÍSTICO DE PESSOAL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Vol.17, n. 178. Brasília: 2011.

DAYAN et al., *Manuel de gestion*. V2, livre 6. Paris: Ellipse, 1999.

CAMÔES, M. R S., PANTOJA, M. J., BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

CARVALHO, I. et al. *Escola de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

DEFELIX, C. DUBOIS, M., RETOUR, D. *GPEC: une gestion prévisionnelle en crise*. Presses HEC, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Orgs.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizado, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

KERLAN, F. *Guide pour la GPEC*. 3. ed. Paris: Eyrolles, 2007.

LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: éditions d'Organisation, 2000.

MALLET, L. *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*. Paris: Liaisons, 1991.

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*. Vol. 2. *Gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris: MFP, 2007.

PIRES, K. *et al.* *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: ENAP, 2005.



ROUILLEAULT, H. Anticiper et concerter les mutations: rapport sur l'obligation triennale de négocier. Paris: La Documentation Française, 2007.

SENGE, P. A quinta disciplina: arte teoria e prática da organização de aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

THIERRY, D. et SAURET, C. La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Paris : Editions l'Harmattan, 1993.

VON K., ICHIJO, K., NONAKA, I. Facilitando a criação de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZARIFIAN, P. Compétences et stratégies d'entreprise. Paris: Liaisons, 2005.

AUTORIA

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IF-SC

Endereço eletrônico: silvana@ifsc.edu.br



PROJETO DE IDENTIFICAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO ORGANIZACIONAL

Sonia Goulart
Maria Terezinha Angeloni



PROJETO DE IDENTIFICAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO ORGANIZACIONAL

Sonia Goulart
Maria Terezinha Angeloni

RESUMO

O objetivo do presente estudo é o de relatar a implantação do projeto de identificação dos conhecimentos críticos em duas instituições do setor elétrico brasileiro e recomendar formas de retenção desse conhecimento. Instituições analisadas e de recomendar formas para sua retenção. O referencial teórico está apoiado nas abordagens funcionalista e interpretativa de Gestão do Conhecimento - GC e nas práticas de suporte à retenção do conhecimento. A metodologia utilizada foi a de estudo de múltiplos casos com abordagem descritiva. Os dados foram coletados por meio da realização de oficinas de trabalho, com os gestores das diferentes áreas das empresas estudadas.



1 INTRODUÇÃO

As organizações dependem, para sua sobrevivência, da aquisição, da criação, do compartilhamento, do armazenamento e retenção de seus conhecimentos críticos. O conhecimento crítico é aquele considerado necessário e fundamental para a tomada de decisões e resolução de problemas e que deve ser capitalizado, ou seja, transformado em conhecimento institucional.

A perda do conhecimento crítico é reconhecida como um dos problemas centrais das organizações atuais, considerando que os mesmos não necessariamente estão à disposição no momento em que se necessita. Por essa razão, a retenção do conhecimento nas empresas cresceu em importância nos últimos anos e frequentemente é um dos projetos mais significativos nas organizações contemporâneas.

A necessidade das organizações em identificar e reter os conhecimentos de seus colaboradores, para que sejam utilizados e reaproveitados, ganhou destaque nos últimos anos em virtude da velocidade das mudanças nos tempos atuais.

Nesse cenário, as atenções são primordialmente voltadas para os processos que possibilitam a identificação, mapeamento e compartilhamento de conhecimentos críticos visando sua retenção no interior da empresa.

A premissa é verdadeira também para as organizações públicas. Wiig (1999 apud Goulart, 2006) assevera que

“... a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o maior possibilitador – o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, mesmo quando se tem acesso à melhor informação, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade”.

Guardadas as especificidades relacionadas ao tamanho ou setor das organizações, a gestão do conhecimento é relevante para a sua eficiência, eficácia e efetividade.

Para apoiar as empresas no processo de identificação e retenção dos conhecimentos críticos, a empresa SG Educação Empresarial desenvolveu uma metodologia de retenção do conhecimento estruturada em três fases, a saber: identificar os conhecimentos críticos, mapear quem detém os conhecimentos críticos, compartilhar e institucionalizar os conhecimentos identificados e mapeados.



O presente artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução. A segunda o levantamento da literatura. A terceira a metodologia utilizada. Os resultados e análises são apresentados na quarta seção. As conclusões e apontamentos finais são realizados na quinta e última seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está apresentado em três partes. A primeira trata as abordagens da gestão do conhecimento, a segunda da retenção do conhecimento e a terceira das práticas de gestão do conhecimento que podem ser utilizadas na retenção do conhecimento.

2.1 Abordagens da gestão do conhecimento

O interesse pela Gestão do Conhecimento (GC) tem gerado inúmeros trabalhos científicos e práticos, que podem ser classificados em duas abordagens, a funcionalista e a interpretativa. A primeira privilegia o conhecimento explícito, tratando-o como "objeto" gerenciável estando normalmente apoiadas nas tecnologias (DHALIWAL; BENBASAT, 1996; GREGOR; BENBASAT, 1999; ZHAO; KUMAR; STOHR, 2001). A segunda, cujo foco é o conhecimento tácito, tem como princípio a construção de um ambiente que privilegia a interação entre os indivíduos por meio da criação do contexto capacitante, "Ba", ou seja, as condições facilitadoras, para a criação do conhecimento. Na presente abordagem o conhecimento é tratado como um "processo" privilegiando a interação entre os indivíduos tendo como foco as pessoas. (GEORGE; IACONO; KLING, 1995; SCHULTZE; BOLAND, 2000; STENMARK, 2001; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Segundo McElroy (1999), a abordagem funcionalista, considerada a primeira geração da gestão de conhecimento, centrou-se excessivamente nas tecnologias de informação que assumiam um papel de tal forma preponderante que a gestão do conhecimento se reduzia a uma perspectiva tecnológica. A abordagem interpretativa, considerada a segunda geração de estudos sobre a área, centra-se nas pessoas e nos processos organizacionais, embora sem negligenciar o valor da tecnologia.



Decorrentes de uma compreensão mais funcionalista ou interpretativa da natureza do conhecimento, diversas são também as definições existentes na literatura sobre Gestão do Conhecimento.

Dentre os funcionalistas destacamos Davenport e Prusak (1998), cuja definição de GC é a coleção de processos que objetiva governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organiza. Segundo Moran (1994) é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Para Loughbridge (1999), a gestão do conhecimento pode ser definida como a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação. A Gestão do Conhecimento para excelência segundo o FNQ é a “implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.” (FNQ.Critérios de excelência, p.30).

Dentre os autores que possuem a visão interpretativa destacamos as definições de Wah (2000) para o qual é importante criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos e de De Long (1997), que destaca a importância de criar formas eficientes de as pessoas se comunicarem e ouvirem umas as outras, pois a troca espontânea é vital para o sucesso de uma empresa na nova economia.

Segundo Goulart (2006) implantar Gestão do Conhecimento na administração pública não significa apenas colocar os serviços públicos on-line e melhorar sua forma de acesso por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos e o governo, entre as instituições do governo federal e entre as três esferas de governo (federal, estadual e municipal).

A Comissão Europeia (2003, p. 87) entende que as novas tecnologias podem ajudar as administrações públicas a lidar com os mais variados desafios. O foco, entretanto, não deve ser meramente lançado sobre a Tecnologia de Informação e Comunicação, mas no seu uso combinado com a mudança organizacional e as novas práticas que visem à melhoria dos serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas.



Segundo Rodal (2003, p.1) “as tecnologias, por si só, não são suficientes para criar crescimento na nova economia do conhecimento, ao contrário, seu potencial está em como a sociedade decide integrar estas capacidades às suas estratégias econômicas e sociais.”

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) conceitua GC como:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BRASIL, 2004, p.17).

Pelas definições apresentadas, podemos constatar que, de forma geral elas abordam os processos associados à aquisição, criação, disseminação, compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento, utilizando-se muitas vezes de palavras sinônimas. Contudo, são raros os estudos que se ocupam do processo de retenção do conhecimento, apesar de sua importância, razão que poderá explicar a inclusão do processo de retenção do conhecimento na definição da FNQ.

2.2 Retenção do conhecimento

Um Projeto de Retenção de Conhecimentos tem como principal desafio minimizar a evasão de informações e de conhecimentos quando os colaboradores deixam a empresa ou são alocados em outras unidades, o que pode ocorrer por meio de planos de demissão incentivada, aposentadorias, desligamentos voluntários da empresa, rotatividade de alta e média gerência, reestruturação organizacional, dentre outros motivos.

Para apoiar as empresas no processo de retenção dos conhecimentos, a empresa SG Educação Empresarial desenvolveu uma metodologia de retenção do conhecimento.

O processo tem início com a sensibilização da direção sobre a importância do projeto e segue com a formação do comitê gestor que irá conduzir os trabalhos com o suporte de consultores.

A implantação está estruturada em 3 etapas, quais sejam, identificar os conhecimentos críticos, mapear quem detém os conhecimentos críticos, compartilhar e institucionalizar os conhecimentos mapeados, conforme apresentado na figura 1.



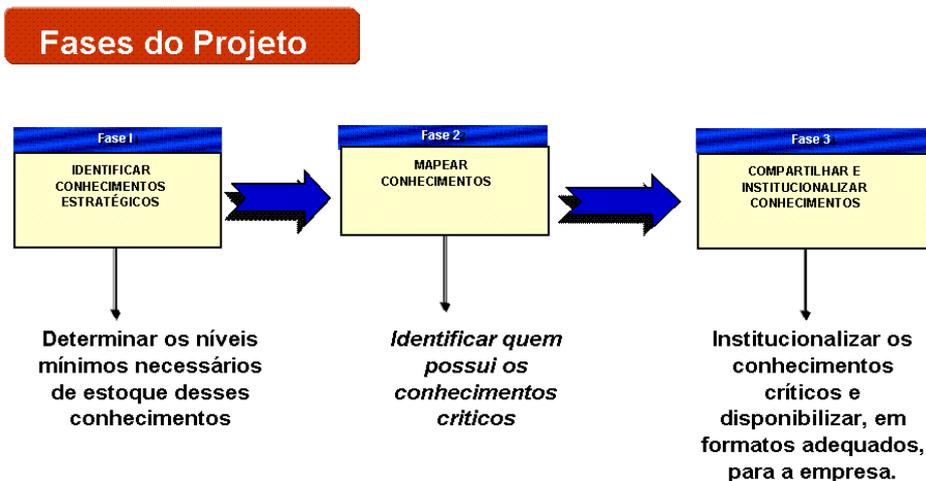


Figura 1 – Fases do projeto de retenção do conhecimento organizacional
Fonte: SG Educação Empresarial, 2006

A etapa referente à identificação visa definir quais são os conhecimentos críticos para a empresa, e em que nível esses conhecimentos se encontram na empresa (como são armazenados e compartilhados).

A etapa referente ao mapeamento visa identificar o número ideal de empregados que devem deter os conhecimentos críticos identificados e quais empregados efetivamente são os detentores dos mesmos.

A etapa referente ao compartilhamento do conhecimento visa institucionalizar os conhecimentos críticos disponibilizando-os em formatos adequados para os colaboradores da organização.

A etapa de compartilhamento do conhecimento está assim estruturada:

- definição das formas de compartilhamento.
- descrição das formas de compartilhamento.
- definição do roteiro para elaboração da proposta de desenvolvimento do produto do compartilhamento.
- definição da forma de disponibilização dos conhecimentos compartilhados.

Vencidas as etapas de implantação, o projeto vai sendo consolidado, em um processo contínuo, e a organização passa a ter seus conhecimentos críticos sistematicamente compartilhados transformando-se em conhecimentos institucionais.



2.3 Práticas de retenção do conhecimento

Independente da abordagem e da definição de gestão do conhecimento, no projeto de retenção do conhecimento as organizações podem lançar mão tanto de práticas apoiadas em soluções tecnológicas como na criação do ambiente organizacional “Ba” propício à interação das pessoas (NONAKA; KONNO, 1998).

São inúmeras as práticas que podem apoiar o processo de retenção do conhecimento. Dentre as praticas voltadas ao conhecimento explícito e normalmente apoiadas na tecnologia pode-se destacar repositórios e bases de conhecimento, de melhores práticas de projetos, elaboração de normas, etc., e dentre as práticas baseadas no conhecimento tácito e apoiadas nas pessoas ressaltam-se a narrativa, as comunidades de prática, as páginas amarelas e azuis, aconselhamento e mentoring, redes sociais, dentre outras. Importante destacar que as práticas voltadas aos dois tipos de conhecimentos, o explícito e o tácito não são excludentes, mas complementares, o que é reforçado por Holtshouse, líder da iniciativa em gestão do conhecimento da Xerox, ao considerar que independente de tratar-se de conhecimento tácito ou explícito, o aspecto humano está sempre presente na gestão do conhecimento. A tecnologia fornece a estrutura, mas não o conteúdo que está na cabeça dos indivíduos organizacionais (WAH, 2000).

O modelo de gestão do conhecimento da Petrobrás está apoiado no que eles definem como régua do foco estratégico do conhecimento. Na régua, em um extremo encontra-se o foco total na captura de conhecimento, tendo como prioridade a criação e distribuição de conhecimento explícito e a estruturação de repositórios e bases de conhecimento, ou seja, o foco no conhecimento explícito; e no outro extremo encontra-se o foco total na busca pela conexão de pessoas por meio de: colaboração, criação de comunidades e redes, interações entre pares e pessoas, criação de diretórios de conhecimento, ou seja, o foco no conhecimento tácito. Deve-se levar em consideração que as organizações dificilmente definem as estratégias de gestão do conhecimento com o foco total em um dos extremos. Normalmente trabalha-se com as duas vertentes (conhecimento explícito e tácito), podendo apresentar uma tendência para uma delas.

A Petrobrás, segundo Balceiros e Guimarães (2007) tem seu foco na conexão entre seus pares. Destacam, contudo que não basta criar um ambiente de interação, mas que é preciso coletar parte do conhecimento para que ele permaneça nas bases de conhecimento da organização. A figura 2 apresenta a régua de conhecimento da Petrobrás.



Equilibrar “Conexão entre Pessoas” e “Coleta de Conhecimento”

Gestão do Conhecimento, em grandes organizações, pode ser caracterizada pela exigência das duas atividades primárias de “Conectar” e “Coletar” equilibrarem-se. A Petrobras hoje tem uma inclinação maior para o “Conectar”.

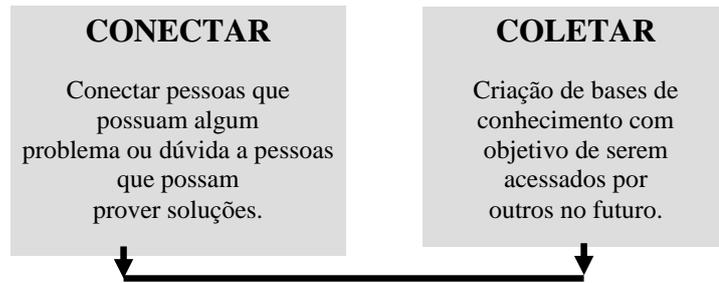


Figura 2 – Equilibrar conexão entre pessoas e coleta de conhecimento
 Fonte : Balceiros e Guimarães (2007)

Ao abordar as práticas de GC para a retenção do conhecimento De Long (2004) as classifica em programas de recuperação do conhecimento, práticas de transferência, tecnologias para capturar, armazenar e compartilhar e processos e práticas de gestão de pessoas conforme pode ser visualizado na figura 3.



Figura 3 – Estratégias de retenção do conhecimento
 Fonte: Adaptado de De Long, 2004.



A pesquisa realizada pelo IPEA em 2005 detectou uma tendência de crescimento no número de práticas de Gestão do Conhecimento implantadas na esfera pública e as classifica nas três categorias abaixo:

- práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. (BATISTA et al., 2005, p.14).

As categorias de práticas de gestão do conhecimento podem ser visualizadas na figura 4.

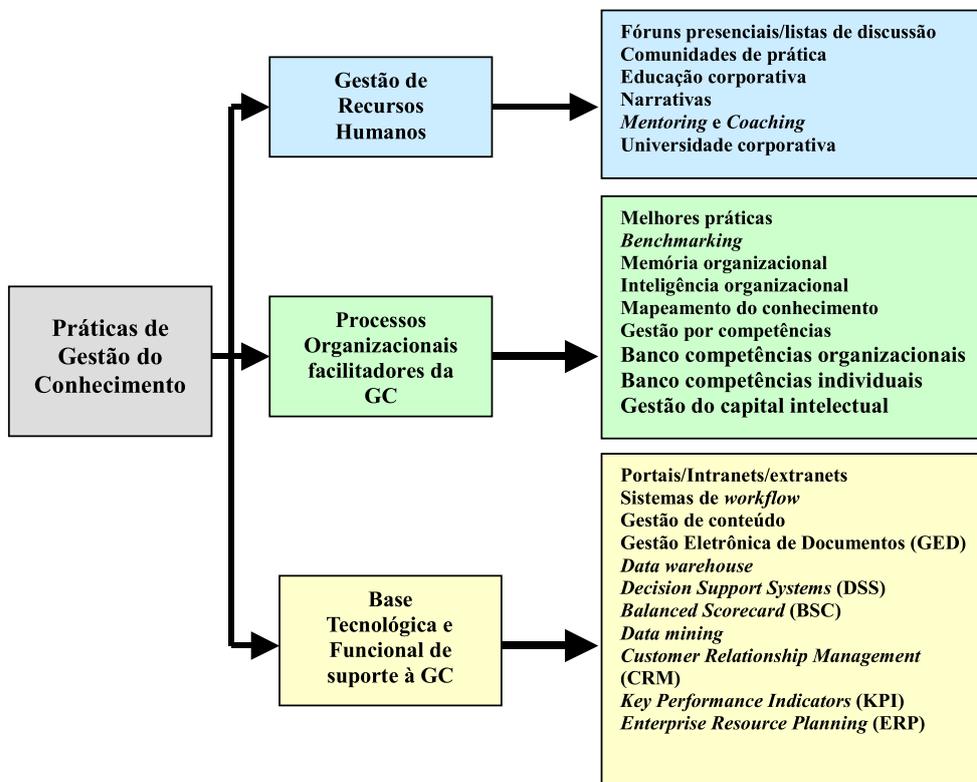


Figura 4: Categorias de práticas de Gestão do Conhecimentos
Fonte: Batista et al., (2005, p.14, apud Goulart, 2006).

Pode-se constatar pelos exemplos acima, que existem diversos caminhos que podem ser trilhados pelas organizações, em suas ações sobre a Gestão do Conhecimento, e que cada organização, como cada ser humano, tem seu próprio DNA que determina suas peculiaridades e conseqüentemente as definições sobre os projetos de gestão do conhecimento.

3 METODOLOGIA

As organizações em cujo contexto a metodologia foi aplicada são empresas do setor elétrico, formadas por matriz e unidades regionais distribuídas em diversos estados das regiões em que atuam.

Do universo, a metodologia foi aplicada em duas empresas. Na empresa referente ao **Caso 1**, a metodologia foi aplicada em duas diretorias e na empresa referente ao **Caso 2**, na presidência e 5 diretorias.

A primeira fase do projeto iniciou com a conscientização da direção sobre a importância de reter os conhecimentos críticos; de que as empresas dependem, para sua sobrevivência, da identificação, mapeamento e compartilhamento de seus conhecimentos críticos; de que a perda do conhecimento crítico é reconhecida como um dos problemas centrais das organizações atuais, considerando que os mesmos não necessariamente estão à disposição da empresa.

A sensibilização para o projeto, nas duas empresas aconteceu por meio de palestras e oficinas, ministradas aos gestores das empresas. Um plano de comunicação foi elaborado para a divulgação do projeto à todos os colaboradores da empresa.

No caso 1, o patrocínio do projeto foi de um superintendente e a motivação inicial foi o Plano de Demissão Incentivada, e se tornou, com o prosseguimento do trabalho, o compartilhamento do conhecimento em si, e no caso 2 o patrocínio foi do presidente da empresa e dos diretores de todas as áreas, e a motivação foi a retenção do conhecimento, independente da saída incentivada dos colaboradores.

Após a aprovação da direção para a realização do projeto foram definidos os sujeitos envolvidos na implantação da metodologia que foi realizada, em ambos os casos de forma intencional.



No caso 1, participaram das ações do projeto quatro equipes: a primeira, composta por cinco pessoas, que integram a Equipe Gestora do projeto, todos lotados na área de Educação Corporativa; a segunda, composta de 23 gestores provenientes das diversas unidades da empresa, responsáveis pela adaptação da metodologia; a terceira composta pelos 30 gestores das diretorias nas quais o projeto foi implantado, e a quarta equipe, composta por 2 integrantes da empresa de consultoria, totalizando 60 pessoas. Os consultores atuaram como facilitadores do processo e orientadores na aplicação da metodologia. O trabalho foi efetivamente desenvolvido pelas equipes da organização que deverão lidar com o modelo resultante. No decorrer da implantação verificou-se que seria importante formar um quadro de mobilizadores do conhecimento, que atuariam em suas unidades, dando suporte à Equipe Gestora do projeto. Foram capacitadas 31 pessoas que compõem o grupo de Mobilizadores do projeto.

No caso 2, a equipe gestora foi composta por 7 pessoas provenientes da área de Gestão do Conhecimento, de Qualidade de Vida, da área de Educação Corporativa e da Comunicação Empresarial. A oficina de adaptação da metodologia contou com a participação de 15 empregados indicados pelas diretorias. Posteriormente, cada diretoria indicou 2 representantes para formar o grupo de mobilizadores do projeto.

A oficina de identificação e mapeamento dos conhecimentos críticos, no Caso 1 foi estruturada em 5 partes, e dela participaram, além da equipe gestora do projeto, os gestores das áreas envolvidas, e a equipe de suporte composta por 03 pessoas que foi capacitada para dar apoio aos gestores no momento de identificação e descrição dos conhecimentos críticos. No Caso 2 foram realizadas 07 oficinas de identificação e mapeamento dos conhecimentos críticos, com todos os gestores da empresa.

Na fase três do projeto, as principais formas de compartilhamento foram selecionadas, assim como a descrição das mesmas, a definição do roteiro para elaboração da proposta de desenvolvimento do produto do compartilhamento e a definição da forma de disponibilização dos conhecimentos compartilhados.

As empresas citadas encontram-se no momento, executando a fase de compartilhamento.



4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A implantação do projeto na empresa referente ao Caso 1 iniciou em 2009 e sofreu algumas interrupções administrativas e gerenciais, inclusive com mudança da equipe no decorrer do processo, enquanto que na empresa concernente ao Caso 2, o projeto teve seu começo em 2010 e transcorreu de forma contínua, sem interrupções, o que verificamos ser a condição ideal para a realização das três fases do projeto.

No Caso 1 a identificação dos conhecimentos foi realizada com base no eixo de atuação, macroprocessos e processos e no Caso 2 foram utilizados os macroprocessos e processos organizacionais. Os conhecimentos críticos coletados na oficina foram validados nas unidades e o fechamento foi realizado com a equipe gestora do projeto, com o suporte da consultoria. Ressalte-se que a definição e descrição atualizadas dos processos organizacionais são relevantes para a identificação dos conhecimentos, uma vez que os mesmos são relacionados aos processos. Com a conclusão dessa etapa, a empresa tem, para utilização diversa, a lista de todos os conhecimentos que dão suporte à estratégia e são de difícil repasse ou aquisição.

Após a identificação dos conhecimentos críticos das empresas passou-se à etapa de mapeamento que visa identificar quais são os colaboradores que detêm os conhecimentos críticos identificados. Tal identificação é realizada obtendo-se a indicação dos nomes dos empregados que detêm o conhecimento na unidade indicadora e em outras unidades da empresa.

Em seguida passa-se à etapa do compartilhamento que foi realizada, em sua primeira parte, conforme segue: definição das formas de compartilhamento, sua descrição, definição do roteiro para elaboração da proposta de desenvolvimento do produto do compartilhamento e da forma de disponibilização dos conhecimentos compartilhados.

No Caso 1 foram definidas como formas de explicitação do compartilhamento: Elaborar Manual Técnico e Elaborar Relatório Técnico, dentre outras; e como forma de socialização do conhecimento tácito: atuar como empregado educador, gravar vídeo operacional, elaborar narrativa e elaborar cartilha, dentre outras.



As formas de compartilhamento dos conhecimentos definidas pela empresa referente ao caso 2 foram: Relatório Técnico, Plano de ensino e material didático, Registro de boas práticas, Conteúdos para curso, dentre outras, relacionadas à explicitação do conhecimento; e Atuar como empregado educador, Narrativa, Grupos de estudos temáticos, dentre outras, relacionadas à socialização do conhecimento.

Para registro dos conhecimentos identificados e empregados que detêm tais conhecimentos, bem como as formas de compartilhamento adotadas, foi desenvolvido internamente, no Caso 1, um software de apoio ao projeto, enquanto que no Caso 2, todo o projeto foi registrado em planilhas de Excel.

A figura 5 demonstra as etapas a serem percorridas na fase de compartilhamento dos conhecimentos.



Figura 5: Fases do compartilhamento do conhecimento
Fonte: SG Educação Empresarial

De posse de todos os planos de compartilhamento de conhecimentos críticos preenchidos, a equipe gestora do projeto acompanhará, mensalmente, a elaboração dos produtos definidos.

Ao finalizar a apresentação da metodologia de retenção do conhecimento faz-se importante destacar que o projeto, para seu efetivo sucesso, seja incorporado à cultura e práticas organizacionais, e os conhecimentos críticos sejam compartilhados em um processo contínuo de conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, circulando pela empresa, estando disponíveis aos integrantes da organização que deles necessitem para o desenvolvimento de suas atividades, e possibilitando à empresa a obtenção de seus objetivos estratégicos.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando transformar o conhecimento tácito em conhecimento estrutural explícito, consolidado e compartilhado institucionalmente; reduzir o tempo que os novos empregados levam para aprender aquilo que a organização sabe; diminuir a perda de capital intelectual que a empresa tem quando um empregado é desligado; estabelecer um diferencial competitivo pelo uso de melhores práticas de compartilhamento do conhecimento; aumentar o capital intelectual da empresa pela criação de sistemas de compartilhamento e estruturação do conhecimento, foi desenvolvida a metodologia de Retenção de Conhecimentos Críticos.

Importante destacar que uma metodologia não é genérica e que deve ser adaptada à realidade de cada organização. Tal fato pode ser constatado pelos relatos dos casos apresentados.

Ressalte-se que para o compartilhamento e institucionalização do conhecimento a empresa deve procurar o equilíbrio entre as práticas de explicitação e de socialização do conhecimento, lembrando-se que ao implantar um projeto desse porte a empresa necessita considerar três elementos fundamentais: as pessoas e sua intenção de compartilhar o que sabem; os ambientes, virtuais ou presenciais, que possibilitem a interação das pessoas; e as tecnologias disponíveis.



REFERÊNCIAS

CHAVES, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Saraiva, 2005.

BALCEIROS, R.B., GUIMARÃES, F.J. Alinhando a gestão do conhecimento aos novos desafios da Petrobrás. **II Seminário Internacional de Reestruturação e Regulação do Setor de Energia Elétrica e Gás Natural**. 13 e 14 de setembro de 2007. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2007.

BATISTA, F. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública – relato completo da pesquisa**. Apresentação realizada nos Fóruns de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, em Salvador e Recife, 2005.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

DE LONG, D.W. **Lost Knowledge**. Oxford University Press. Oxford:2004.

DHALIWAL, J.; BENBASAT, I. The use and effects of knowledge-based system explanations: theoretical foundations and a framework for empirical evaluation. **Information Systems Research**, v.7, p.243-361, 1996.

SG Educação Empresarial. Relatórios internos. Brasília, DF. 2007-2010.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2009**.

GEORGE, J.F.; IACONO, S.; KLING, R. Learning in context: extensively computerized work groups as communities of practice. **Accounting, Management and Information Technologies**, v.5, p.185-202, 1995.

GOULART, S. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Brasília, DF. 2006.

GREGOR, S.; BENBASAT, I. Explanations form intelligent systems: theoretical foundations and implications for practice. **MIS Quarterly**, v.23, p.497-530, 1999.

LOUGHBRIDGE, B. **Knowledge management, librarians and information managers: fad or future?** New Library World, 1999.



McELROY, M. **Second-generation KM**, IBM Knowledge Management Consulting Group, 1999.

MORAN, J. M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da informação**. Brasília, v.23, p.233-238, mai./ago. 1994.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-41, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHULTZE, U.; BOLAND Jr., R.J. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. **Journal of Strategic Information Systems**, v.9, p.193-212, 2000.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v.17, p.9-24, 2001.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**. Barueri, n. 22, ano 4, p. 52-64, set./out. 2000.

ZHAO, J.L.; KUMAR, A.; STOHR, E.A. Workflow-centric information distribution through e-mail. **Journal of Management Information Systems**, v.17, p.45-72, 2001.



AUTORIA

Sonia Goulart – Universidade Católica de Brasília – UCB (pesquisador externo); SG Educação Empresarial.

Endereço eletrônico: sonia@seduc.com

Maria Terezinha Angeloni – SG Educação Empresarial.

Endereço eletrônico: terezinha.angeloni@gmail.com



O PROTAGONISMO QUE ORIENTA MUDANÇAS: REPENSANDO O TRABALHO DAS EQUIPES DA COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS DA SMS/S

Jane Abrahão Marinho
Maria Fernanda Micotti Camargo
Edna Souza Muniz
Rosângela Ramos de Freitas

RESUMO

Apresentamos a experiência desenvolvida pela Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) da Secretaria Municipal de Saúde - SMS/SP, que tem por objetivo analisar os processos de trabalho, utilizando a metodologia da pesquisa ação. Este trabalho foi um dos instrumentos utilizados na reestruturação e modernização da Coordenação de Recursos Humanos para uma Gestão Estratégica de Pessoas. O universo de participantes foi de 298 profissionais do nível central e regional da área de gestão de pessoas da saúde pública municipal. O processo iniciado em 2008, ainda em continuidade, tem como objetivos: reflexão do processo de organização do trabalho; valorização de canais de escuta; identificação de competências; sentimento de pertencimento institucional; líderes preparados/legitimados. Esse processo é realizado com grupos e em diversas etapas. Atualmente o foco do trabalho são as gerências intermediárias.



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a SMS/SP vem desenvolvendo um intenso trabalho de reformas, buscando dar organicidade, transparência, dinamismo e unidade à rede de serviços, para atender às novas necessidades da sociedade em pleno momento de transição. Momentos que exigem dos profissionais ¹ atitudes criativas e protagonistas. Novas idéias, instrumentos e processos laborativos são exigidos e, em algumas vezes basta enxergar novos ângulos, aprender a ouvir e a utilizar, de forma diferente, antigos instrumentos.

Neste sentido a Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP - empreende esforços para mudança de paradigma da área de recursos humanos para área de gestão de pessoas. Sistematiza as diversas sugestões oriundas de consultorias externas na área de gestão de pessoas e desencadeia ações para que os profissionais do então “recursos humanos” possam se identificar como gestores de pessoas. Três focos são alvo das ações: as competências e atribuições dos setores que compõem o “RH”; o modo de gerenciar equipes e, a identificação dos perfis gerenciais².

As ações visaram estimular uma visão mais democrática de gestão de pessoas tanto das equipes profissionais da área do “RH” da SMS, quanto das equipes do “RH” das Organizações Sociais parceiras na gestão da saúde, no município. Neste texto, damos destaque ao processo de pesquisa ação como método de estímulo a participação e, destacamos alguns avanços.

METODOLOGIA

A pesquisa ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador assume a responsabilidade não apenas de assistir os atores envolvidos por meio da geração de conhecimento, mas também de aplicação deste conhecimento de forma mais acessível a todos os envolvidos.

¹ A SMS conta com 77.058 profissionais da Saúde de vínculos empregatícios diversificados (estatutários, celetista, temporários e terceirizados), (SISRh, maio de 2011).

² A partir das 04 (quatro) Orientações Básicas, propostas por Erick Fromm, foi aplicado um instrumento de diagnóstico denominado M.A.R.E., elaborado e validado pelo Prof. Roberto Coda, no Programa de Desenvolvimento Profissional- Gestão Estratégica de Pessoas – Motivação e Liderança (2008).



A identificação dos conteúdos dos discursos proferidos durante a pesquisa ação deu-se com a análise formal ou discursiva, das transcrições dos diversos encontros e reuniões. Neste caso os discursos proferidos foram considerados como “construções simbólicas complexas que apresentam uma estrutura articulada” (Thompson, 1998, p.369) e que são construídas e compartilhadas em contextos sócio-históricos específicos.

Inspiradas, no método empírico de análise de conteúdo, do campo das comunicações, buscamos categorizar o discurso das transcrições dos encontros com as equipes de gestão de pessoas (Bardin 1988; Rosemberg, 1981). Realizamos a leitura das transcrições para apreender a organização interna (padrões, relações características estruturais) do discurso transcrito para construir uma grade de análise.

Partimos do princípio que a área de Gestão de Pessoas é responsável em acionar e potencializar mudanças no setor público, entretanto, esta área sempre se apresentou como um foco exclusivamente administrativo, reforçado por questões legais e burocráticas, o que atribui ao sistema uma imobilidade, dificultando as mudanças de comportamento.

A utilização do método proposto por Thiollent permitiu aos participantes a apresentação do processo desenvolvido com os profissionais das gerências de pessoas, oferecendo as informações e conhecimento gerados após a aplicação.

As discussões e reflexões coletivas promovidas pela aplicação da pesquisa permitiram evidenciar temas ligados a divisão de trabalho de gestão de pessoas na instituição SMS e, das relações humanas que aí se estabeleciam. O processo provocou os profissionais a refletirem sobre a organização dos processos de trabalho, a divisão das tarefas e trouxe à tona alguns conflitos que estavam pouco aparentes ou obscurecidos por questões aparentemente administrativas.

A aplicação desta metodologia na SMS/SP permitiu aos participantes considerar o “fazer cotidiano”, apresentando as informações e conhecimento gerados durante o processo e de busca de soluções aos problemas identificados. A aplicação do roteiro envolveu as seguintes etapas: a) levantamento de material informativo dos setores e das atribuições das áreas/setores; b) entrevistas individuais com as gerências; c) organização do roteiro de questões com as equipes; d) aplicação do roteiro nas equipes; e) análise dos discursos; f) organização das



tabelas com os três eixos; g) devolutiva para as gerências de áreas/setores; h) devolutiva para as equipes com as gerências e coordenadoras regionais de saúde; i) monitoramento das propostas e implementação durante o processo da pesquisa; j) Encontro da CGP (2009 e 2010) com participação de todos os profissionais da área com devolutiva geral e prestação de contas e definição de novas metas (avanços e desafios).

DADOS DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA CGP³

O processo de pesquisa ação teve a participação das 23 equipes de gestão de pessoas de SMS, envolvendo 298 profissionais dos 513 funcionários do quadro (SISRh, 2010). Iniciou com as equipes dos setores de gestão de pessoas do prédio central da SMS (denominado Gabinete), incluindo Coordenação de Vigilância e Saúde - COVISA, Centro de Controle de Zoonoses - CCZ, SAMU, Hospital Cachoeirinha e, posteriormente, foram envolvidos profissionais das 5 Coordenadorias Regionais de Saúde, algumas Supervisões Regionais de Saúde e Supervisão de Vigilância e Informações de Saúde - SUVIS.

O processo de pesquisa ação realizado com os três encontros, para cada grupo, teve seu material organizado a partir de três eixos: Estrutura, Capacitação e Organização de Serviços. Posteriormente, apreendemos conteúdos que foram sendo forjados a partir da leitura sistemática do material, tais como: competências das gerências; relações de poder simétricas ou assimétricas; auto-imagem e a imagem do outro (individual ou de grupo); percepção do grau de participação na gestão das atividades cotidianas e das questões mais gerais da SMS; conteúdos de avaliação (positiva ou negativa) da atividade laboral, da infra-estrutura material e ambiente; conhecimento ou desconhecimentos sobre as diretrizes, missão e objetivos de SMS.

O processo gerou reflexões, sugestões e mudanças das diferentes equipes sobre o “significado do trabalho realizado”. Desse modo, rotinas de trabalho foram alteradas; equipes foram fundidas; atividades foram realocadas a equipes mais apropriadas para executá-las; criação de novos setores (NAPS; Escola de Saúde; GEDEP) e, novos conflitos emergiram.

³ Esta área se estrutura regionalmente na cidade de São Paulo com: 5 Coordenadorias Regionais, 24 Supervisões, além da gestão direta do Hospital Cachoeirinha, SAMU, COVISA/CCZ e, o prédio central da SMS (Gabinete).



Quadro 1 – Distribuição de participantes nas duas fases da pesquisa ação, distribuídos por unidades do Gabinete/SMS e por Coordenadorias

UNIDADE		Pesquisa ação - 1a. fase	Pesquisa ação/ Monitoramento - 2a. Fase	
Unidades do Gabinete (prédio central da SMS)	Escola Mun. Saúde / CEFOR	41	0	
	Conselho de Ensino	7	0	
	Núcleo de Administração de Pessoas do Gabinete	10	10	
	Núcleo de Atendimento dos Profissionais na Saúde	7	7	
	Núcleo de Informação em Gestão de Pessoas	6	5	
	Núcleo de Cargos em Comissão	5	5	
	Gerência de Benefício e Remuneração	APOSENTADORIA	38	36
		CONTAGEM		
		EXPEDIENTE		
		PAGAMENTO		
	Gerência de Ingresso e Movimentação	INGRESSO	21	26
		MOVIMENTAÇÃO		
		NOMEAÇÃO		
	Gerência de Desenvolvimento Organizacional	8	0	
	Gerência de Desenvolvimento de Pessoas	15	15	
H.M.M.E.V.N.CACHOEIRINHA	16	20		
SAMU	12	20		
COVISA	18	20		
Coordenadoria Regional de Saúde	LESTE	20	17	
	CENTRO OESTE	13	24	
	NORTE	16	0	
	SUDESTE	18	20	
	SUL	27	28	
TOTAL		298	253	



AVANÇOS NA CGP

O processo participativo gerou discussões e reflexões dos protagonistas da reestruturação da CGP (de dezembro/2008 a dezembro/2009) resultou no redesenho da missão, da visão, dos valores e das diretrizes da área (Quadro 2), na elaboração do novo organograma formal e mandala (Figuras 1 e 2).

Quadro 2 – Demonstrativo da definição da missão, visão, valores e diretrizes da CGP/SMS

Missão: Definir e implantar políticas e estratégias de Gestão de Pessoas que garantam a consolidação da missão da Secretaria Municipal da Saúde.

Visão: Ser equipe de referência em Gestão de Pessoas no Setor Público.

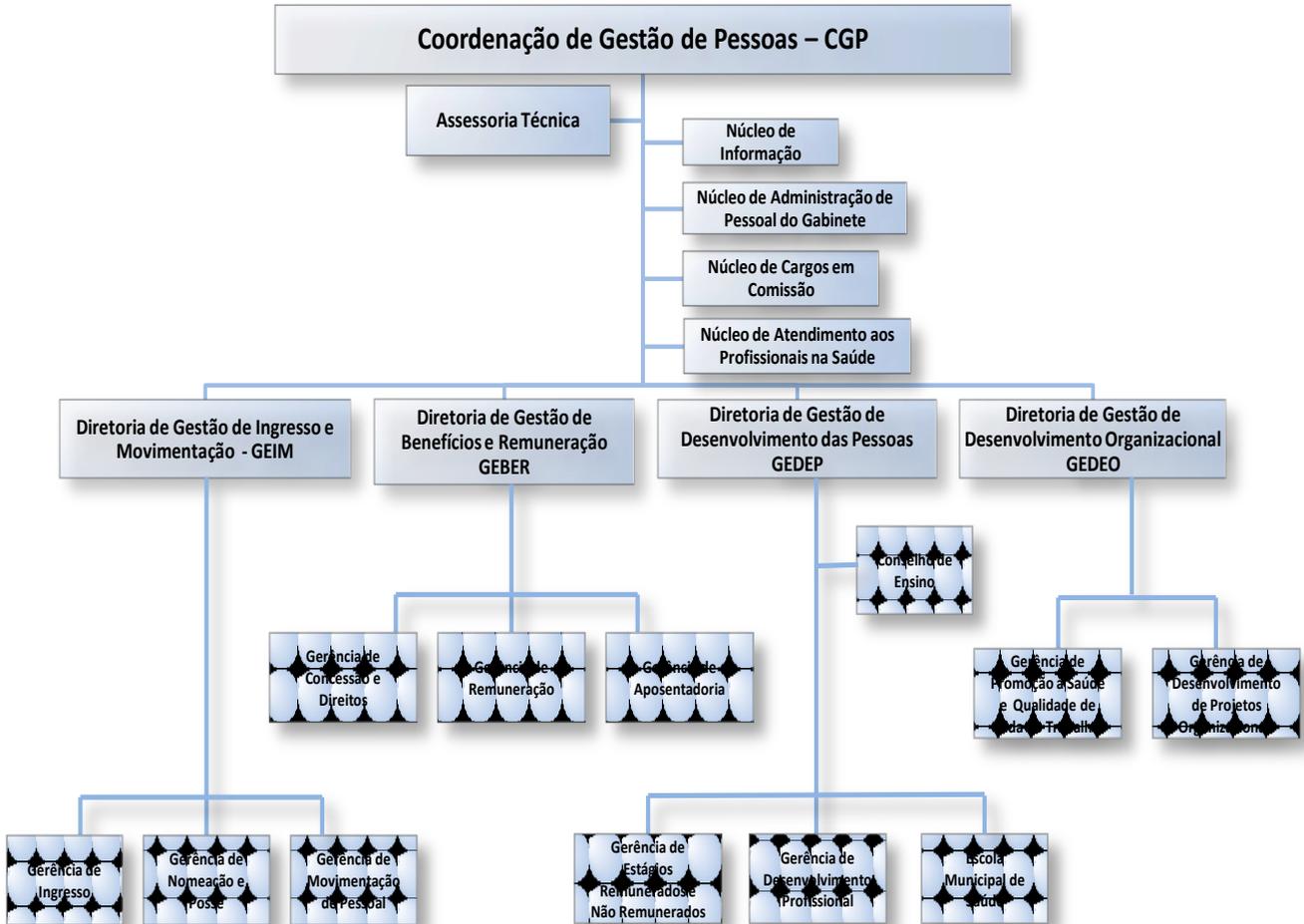
Valores: Ética, Respeito, Transparência, Profissionalismo e Responsabilidade

Diretrizes:

- Integrar e sistematizar as ações que envolvem a *Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde*;
- Definir os perfis profissionais da SMS;
- Adequar às carreiras e os cargos de acordo com as exigências e necessidades do setor saúde;
- Incorporar e integrar a tecnologia da informação visando à modernização dos serviços;
- Implementar a sistemática de ingresso, visando ao provimento de lotação de pessoal adequado ao pleno desenvolvimento das atividades;
- Definir estratégias de movimentação de pessoal;
- Regular e acompanhar a *Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde*, nas diferentes modalidades de gestão;
- Definir a política de educação em saúde no âmbito da SMS;
- Construir um ambiente que torne o serviço público atraente para o desenvolvimento profissional;
- Promover a manutenção e o desenvolvimento de canais de negociação com os trabalhadores objetivando a democratização das relações de trabalho;
- Implantar programas que visem à saúde e à qualidade de vida do profissional no ambiente institucional;
- Criar sistemática de avaliação das ações da área de *Gestão de Pessoas*, a partir de indicadores de resultados.



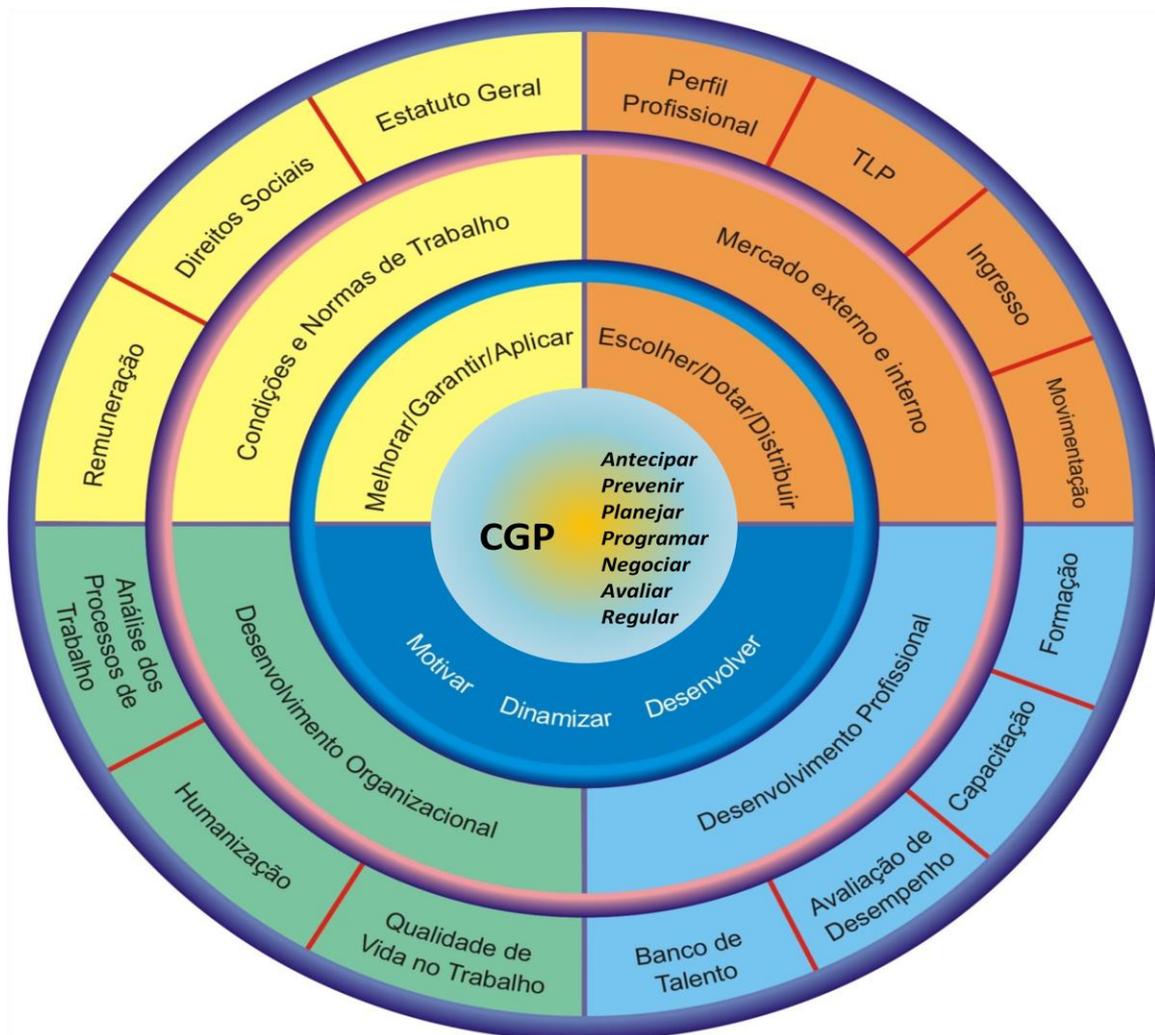
Figura 1 – Organograma formal da CGP



A escolha do organograma na forma de mandala busca dar visibilidade a esta inter relação visto que qualquer setor que se movimenta impacta nos demais, tanto positiva como negativamente (Figura 2)



Figura 2 – Organograma mandala



Houve também um forte investimento no desenvolvimento profissional da área com a ampliação da participação de servidores, de vários níveis hierárquicos, em seminários, congressos nacionais e cursos no campo de gestão de pessoas.

A participação de relevância mais expressiva para a área foi no Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos / Fórum Brasileiro de Equipes na Gestão Pública – ESARH/FOBE (2010), em que a área de gestão de pessoas recebeu prêmio de Responsabilidade Social com apresentação do trabalho O Voluntariado na Secretaria da Saúde da Cidade de São Paulo. A área também apresentou trabalho entre os anos de 2010 e até maio de 2011, em congressos nacionais e Internacionais, tais como: VI Colóquio Internacional de Psicodinâmica e Psicologia



do Trabalho / Congresso da Associação Internacional de Psicodinâmica e Psicopatologia do Trabalho (2010); Congresso Internacional de Qualidade em Serviços e Sistemas de Saúde - Qualihosp (2011); XXV Congresso dos Secretários Municipais de Saúde do Estado de São Paulo (2011) – COSEMS e, mais recentemente, foi selecionado trabalho a ser apresentado no II Seminário de Gestão de Pessoas no Setor Público, promovido pela Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo (maio/2011).

Para dar mais intensidade a formação e qualificação dos profissionais, a CGP redesenhou o Centro de Formação dos Trabalhadores em Saúde – CEFOR/ETSUS, criando a Escola Municipal de Saúde.

Com a crescente adesão dos profissionais á uma nova visão de gestão de pessoas novos projetos e programas foram criados visando a melhoria da qualidade de vida dos profissionais, tais como: instalação do Comitê de Humanização na Secretaria Municipal de Saúde – SMS dando ênfase ao eixo da Atenção à saúde do servidor; ações na área de sustentabilidade com reaproveitamento de material e introdução do Prêmio Natal e Meio Ambiente; implantação do *PrePARAR*- programa de preparação para a aposentadoria; programa de acolhimento aos funcionários readaptados; reorientação do Programa de Voluntariado da Saúde e do Projeto “Brincar é coisa séria”; mudança na guarda de documentos (digitalização); criação e implantação e implementação do Sistema de Recursos Humanos – SISRh; elaboração do Planejamento Estratégico 2011 da CGP; reordenamento dos cursos de toda a SMS no Plano Municipal de Educação Permanente – PLAMEP;

A atualização profissional estimulou também o uso das novas tecnologias no cotidiano do trabalho (TV Corporativa; incremento de curso em EAD, criação de links com orientações administrativas; uso das redes sociais de comunicação – *faceboook*, e outros).

Simultaneamente à aplicação da pesquisa ação, a CGP desenvolveu outras ações de lastro participativo envolvendo diversas Organizações Sociais – OS - para regulamentar a gestão de pessoas nos novos parceiros da SMS a partir da articulação com os setores de recursos humanos das Organizações Sociais. Foram criados: Fórum de Regulação de RH que produziu de forma negociada o Documento Norteador das Ações de RH (realização que está sendo apresentada em outra mesa desse Congresso).



Para finalizar, destacamos ainda ações a serem desencadeadas: monitoramento e avaliação dos processos de trabalho, com foco nas gerências intermediárias; instrumentalização das gerências intermediárias; oficialização do novo organograma formal e relacional; oficialização da Escola Municipal de Saúde; dar continuidade ao processo de reestruturação do nível regional; rever e recriar fluxos de trabalho valorizando equipes; implementar cursos de desenvolvimento gerencial com ênfase na área motivacional e da comunicação com equipe de trabalho; desenvolver indicadores dos setores e diretorias da área de gestão de pessoas para elaboração de plano de metas (quantificar as ações e estabelecer metas); fomentar a criação de um fórum das áreas de Gestão de Pessoas da prefeitura.

“Iniciem o processo, pois o sucesso não está no fim do caminho,
mas durante o percurso...
(Adaptação da frase de Brian Weiss)



REFERÊNCIAS

CODA, Roberto. Programa de Desenvolvimento Profissional – Gestão de Pessoas – Motivação & Liderança. São Paulo: Relatório Final, agosto/setembro, 2008. (Mimeo).

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988

DEJOURS, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do cotidiano: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2000.

Prefeitura do Município de São Paulo – Boletim CEInfo, 2011.

ROSEMBERG, Fúlvia. Da intimidade aos quiprocós: uma discussão em torno da análise de conteúdo. *Cadernos do Centro de Estudos Rurais e Urbanos*, no. 16, 1ª. Série, p.60-80, Nov. 1981)

THIOLLENT, Michael. *Metodologia da pesquisa-ação*. “Coleção Temas básicos de...”. São Paulo: Cortez, 1986.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Tradução do Grupo de Estudos sobre Ideologia, comunicação e representações sociais da pós-graduação do Instituto de Psicologia da PUC-RS. 2ª. edição. Petrópolis: Vozes, 1998.



AUTORIA

Jane Abrahão Marinho – Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo

Endereço eletrônico: jamarinho@prefeitura.sp.gov.br

Maria Fernanda Micotti Camargo – Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo

Endereço eletrônico: mfmcamargo@prefeitura.sp.gov.br

Edna Souza Muniz – Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo

Endereço eletrônico: ednasouza@prefeitura.sp.gov.br

Rosângela Ramos de Freitas – Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo

Endereço eletrônico: rrfreitas@prefeitura.sp.gov.br

