

Liliane Wrzesinski Roman

Pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Brasil)

lilianewrzesinski@gmail.com

Lilian Wrzesinski Simon

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e Servidora Técnica Administrativa em Educação na Universidade Federal da Fronteira Sul (Brasil)

lilian.uffs@gmail.com

Ivan Pedro Roman

Pesquisador da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Brasil)

lilianewrzesinski@gmail.com

Dados para contato:

Lilian Wrzesinski Simon
Universidade Federal da Fronteira Sul.
Av. Fernando Machado, 108E - Centro,
89814-470, Chapecó, SC, Brasil.
URL da Homepage:
<https://www.uffs.edu.br/>

Recebido em: 04/10/2017

Aprovado em: 08/09/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.34090>

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA DE
SISTEMAS ESPECIALIZADOS DA REGIÃO
OESTE CATARINENSE**

*DEVELOPMENT OF PERSONS BY COMPETENCES IN A
COMPANY OF SPECIALIZED SYSTEMS OF THE WEST
CATARINENSE REGION*

*DESARROLLO DE PERSONAS POR COMPETENCIAS EN UNA
EMPRESA DE SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE LA REGIÓN
OESTE CATARINENSE*

RESUMO

Este artigo analisa as práticas de gestão de pessoas adotadas em uma empresa de sistemas especializados e suas contribuições para o desenvolvimento do capital intelectual, na perspectiva da gestão por competências. Os dados coletados permitiram conhecer o perfil profissional dos colaboradores, as políticas de gestão de pessoas e a importância do capital intelectual para a organização e seu impacto nos negócios e nos resultados. A organização reconhece a importância do capital intelectual em seus resultados financeiros e por isso investe em práticas de desenvolvimento de pessoas, contudo ainda precisa voltar seu olhar para a retenção do capital humano produzido.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Gestão de Pessoas; Competências organizacionais.

ABSTRACT

This article analyses the management practices of individuals adopted in a specialized systems company and their contributions to the development of intellectual capital, in the perspective of competence management. The collected data has allowed meet the professional profile of the employees, the management policies of people and the importance of intellectual capital for the organization and its impact on the business and the results. The organization recognizes the importance of intellectual capital in its financial results and therefore invests in people's development practices, yet still needs to return its gaze to the retention of the human capital produced.

Keywords: Intellectual Capital. People's Management. Organizational skills.

RESUMEN

Este artículo analiza las prácticas de gestión de personas adoptadas en una empresa de sistemas especializados y sus contribuciones al desarrollo del capital intelectual, en

la perspectiva de la gestión por competencias. Los datos recolectados permitieron conocer el perfil profesional de los colaboradores, las políticas de gestión de personas y la importancia del capital intelectual para la organización y su impacto en los negocios y en los resultados. La organización reconoce la importancia del capital intelectual en sus resultados financieros y por eso invierte en prácticas de desarrollo de personas, pero todavía tiene que volver su mirada hacia la retención del capital humano producido.

Palabras clave: Capital Intelectual; Gestión de personas; Competencias organizacionales.

1 INTRODUÇÃO

A intensidade das transformações que assolam constantemente o ambiente corporativo levaram as organizações a repensarem o papel das pessoas e conseqüentemente suas estratégias de gestão. As antigas métricas de gestão de recursos humanos baseados em benefícios financeiros e na visão do cargo como sinônimo de status pessoal e garantia de estabilidade profissional perderam espaço para o aprendizado e a participação ativa na gestão como instrumentos de motivação no trabalho. A valorização profissional passou a ser concebida a partir da criação de espaços para o compartilhamento de ideias e a construção de uma gestão focada nas pessoas como o principal ativo da organização, buscando desenvolver suas competências para potencializar o capital intelectual à disposição da empresa (DUTRA, 2009; DALMAU; TOSTA, 2009; CHIAVENATO, 2010).

As exigências de aprender a interagir com o novo garantem um nível maior de mobilidade aos profissionais na organização pelo fato destes buscarem adaptar-se ao dinâmico processo produtivo. Desta forma, a criatividade e a flexibilidade diante de situações inéditas que exigem iniciativas fundamentadas em conhecimento previamente adquiridos são estimuladas (BARBALHO, 2004).

Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento passa a ser vista como um fato gerador de produtividade e qualidade no trabalho, que, conforme Santos (2003), tem por objetivo agregar maior valor aos profissionais no desempenho ou nos processos do negócio da companhia. O capital humano, por sua vez, passa a exercer uma importância estratégica no processo de gestão das empresas que desejam despontar como referências no mercado.

Cabe destacar que para as empresas que atuam no ramo da tecnologia esse desafio ganha proporções ainda maiores, pois a “matéria-prima” que possuem para a criação e o desenvolvimento de produtos inovadores e de qualidade, capazes de satisfazer as necessidades de seus clientes é o seu próprio capital intelectual.

Diante do exposto, essa pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Como as estratégias de Gestão de Pessoas (GP) adotadas por uma empresa de sistemas de informações especializados contribuem para o desenvolvimento de seu capital intelectual?

Com vistas encontrar respostas para essa questão, o objetivo deste artigo é analisar as práticas de GP aplicadas em uma empresa de sistemas de informações especializados e suas contribuições para o desenvolvimento de seu capital intelectual.

O desdobramento deste objetivo segue as seguintes premissas:

- Conhecer o perfil dos colaboradores e seu campo de atuação;
- Identificar políticas de GP voltadas ao desenvolvimento do capital humano e intelectual;
- Verificar as práticas de GP adotadas para a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de competências.

Conforme Santos (2003, p. 79) “é de grande relevância estratégica para a empresa de ponta e bem-sucedida reconhecer [...] a necessidade da atividade de formação contínua de seus recursos humanos na organização, procurando também que seja assimilado o conceito de organização que aprende”. A empresa foco deste estudo é uma organização que está envolta em um contexto dominado pela tecnologia, onde a capacitação das pessoas adquire um valor ainda maior, pois não há como explorar o potencial de uma tecnologia sem que haja o completo envolvimento das pessoas (FETZNER; FREITAS, 2007).

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO FORÇA COMPETITIVA DA ORGANIZAÇÃO

Com a evolução dos modelos de gestão das organizações, as pessoas – que inicialmente eram vistas como responsáveis pela execução das tarefas – passaram a ser substituídas por máquinas, o que levantou uma série de questionamentos sobre o seu papel no interior das empresas. Entretanto, o que parecia ser o estopim de um problema social passou a ser um diferencial competitivo, pois ao invés de perderem espaço, as pessoas passaram a exercer um papel ainda mais importante e estratégico nas organizações (DRUCKER, 1999). A GP também se transformou sobremaneira neste contexto.

2.1 O papel da Gestão de Pessoas

A revolução tecnológica provocou a acentuação do nível de produção e propagação da informação e do conhecimento, exigindo uma nova formatação das relações humanas e organizacionais.

As transformações ocorrem com maior rapidez e intensidade: as redes sociais modificaram a forma de se comunicar; as organizações virtuais modificaram a comercialização de produtos e a oferta de serviços; e as relações de trabalho ultrapassaram o conceito de empregabilidade. Neste cenário, a GP tornou-se cada vez mais importante e desafiadora (DRUCKER, 1999; DUTRA, 2009).

Enquanto na era industrial, a principal fonte de riqueza das organizações era o capital financeiro, na era da informação e do conhecimento houve um rompimento dos diagnósticos voltados exclusivamente ao capital financeiro e a necessidade de mensuração do capital intelectual (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999).

Diferentemente do antigo padrão de Recursos Humanos (RH), a GP procura ressaltar o caráter da ação e tem seu foco de atenção nas pessoas valorizando-as como um diferencial competitivo e de negócios. Dutra (2009) conceitua o modelo de gestão de pessoas como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados pela organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho, a fim de extrair os melhores resultados nas atividades e projetos desenvolvidos na organização.

O capital humano é um diferencial da empresa perante o mercado e inclui também a criatividade e a inovação como fatores determinantes para o sucesso. Os autores Edvinsson e Michael (1998, p. 31) definem que “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Mas ele precisa [...] captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança”.

Valorizar o capital humano é uma tendência acertada das empresas que desejam ser bem-sucedidas nos negócios, pois contribui para agregar melhores índices de resultados econômicos, financeiros e sociais na organização.

Cabe destacar também que os trabalhadores são os portadores do conhecimento que poderá ser o diferencial para superar os desafios que se apresentam cotidianamente nas empresas (DRUCKER, 1999). Diferentemente das eras anteriores, as mudanças admitiram um ritmo intenso e acelerado. Cabe às organizações contemporâneas assimilar e adaptar-se rapidamente às novas tendências que a nova era propõe (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999).

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000) a gestão do conhecimento é o processo pela qual uma organização consciente e sistemática, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos estratégicos. Atividades estas, que são dependentes da junção de políticas de GP, estruturas, culturas organizacionais e tecnologias adequadas.

No mesmo diapasão, cabe aos colaboradores a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo cada vez mais consciência

de seus papéis e passam assumir a gestão de suas próprias carreiras. À empresa, por sua vez, compete fornecer as condições objetivas de crescimento profissional, criando espaços e estimulando o desenvolvimento de seus profissionais, além de oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua nas expectativas e necessidades (DUTRA, 2009).

Uma das mudanças mais radicais na gestão empresarial nos últimos anos foi a transformação do papel dos colaboradores, que passaram de provedores de força física a analisadores de dados cada vez mais abstratos, normalmente captados em ambientes automatizados (KAPLAN; NORTON, 1997). Diante desta realidade, Drucker (1999) recomenda que as organizações aprendam a lidar com eles sob uma nova perspectiva, tomando-os não como subordinados, mas como parceiros, uma vez que não são mais empregados realizadores de tarefas, mas trabalhadores do conhecimento.

Neste cenário é inevitável que as empresas estejam em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo passem a alavancar sua competitividade, que está ancorada pelo aprendizado organizacional. Esse conhecimento, dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, o que garante por longo período um diferencial à organização frente das demais empresas que atuam no mercado.

2.2 Desenvolvimento de pessoas baseado em competências

As formulações das estratégias de gestão da empresa passam pela reflexão sobre os seus fundamentos, como a vocação, os negócios, as atividades e as prioridades estratégicas da organização, desta forma, conforme Costa (2007) é importante a reflexão sobre o que se sabe e o que se deseja fazer. Esta reflexão está relacionada a um novo modelo de gestão, baseado em competências.

De acordo com Barbalho (2004, p. 2), o desafio proposto exige da organização “[...] refazer-se para antecipar as demandas, reconstituindo, questionando, inovando de modo a enfrentar os desafios da qualidade formal e política. Competência é atributo da cidadania, do sujeito consciente e organizado”. E as empresas que desejam obter sucesso e crescer no mercado, além da política de satisfazer os clientes externos, precisam voltar os olhos também para seu contingente interno, fazendo a gestão de seu capital humano (DALMAU; TOSTA, 2009).

O posicionamento estratégico da organização está diretamente vinculado à valorização de seu capital humano, uma vez que são as pessoas que diariamente fazem, desenvolvem e incorporam as estratégias de negócio. Por isso, as empresas têm investido cada vez mais no recrutamento e seleção de profissionais cujas características se aproximam ao máximo dos seus valores, princípios e objetivos.

Além disso, uma das principais formas de valorização do capital humano é o desenvolvimento de pessoas, pois por mais acertadas que forem as técnicas de recrutamento e seleção adotadas pela organização, jamais ela conseguirá contratar pessoas que já venham “prontas”. As pessoas são únicas e não podem ser rotuladas, sem esquecer que também mudam de comportamento constantemente, o que gera uma oportunidade para a empresa que sabe gerenciar adequadamente seu capital humano e intelectual (DALMAU; TOSTA, 2009; CHIAVENATO, 2010).

Ao elaborar sua política de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) a organização precisa inicialmente fazer um mapeamento das suas necessidades de capacitação, o que não é uma tarefa simples, mas um processo que envolve todas as áreas estratégicas da empresa:

Um bom inventário de capacitação passa, ao menos, pelos seguintes tópicos: corpo gerencial preparado; técnicas gerenciais apropriadas; mão de obra qualificada e motivada; máquinas e equipamentos atualizados e adequados; métodos, processos e tecnologias; linha de produtos ou serviços adequada ao mercado; comunicação externa e internas; instalações físicas, ou serviços adequada ao mercado; comunicação externa e interna; instalações físicas, acessos, transportes e logística; marketing e vendas, distribuição e pós-vendas; relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores; suprimentos de materiais e de matérias-primas; recursos financeiros e engenharia financeira (COSTA 2007, p. 42).

Administrar as competências das pessoas na era digital é, para Santos (2003), um elemento determinante para realização dos negócios à velocidade do pensamento. Desta forma, a gestão de competências adquire um caráter determinante tanto funcionalmente quanto operacional por meios de pressupostos teórico-metodológicos.

Conforme Barbalho (2004) a competência é compreendida como um saber ou fazer bem as coisas e, em termos organizacionais concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como o modo como ela é concretizada, exigindo-se assim, não uma competência, mas um conjunto delas que envolve tanto um saber geral, quanto conhecimento específico para executar as atividades.

As competências organizacionais se relacionam com habilidades, conhecimentos e know-how tecnológico para fornecer vantagem especial a pontos específicos da cadeia de valor, e quando combinadas com processos estratégicos fazem o link para as capacidades essenciais (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 190).

Portanto, a adesão à gestão por competências está diretamente associada aos objetivos explícitos no planejamento estratégico organizacional e o seu sucesso depende do alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais existentes, da identificação das lacunas existentes e da criação de mecanismos de T&D que possibilitem a apropriação de novas competências pelos funcionários de acordo com as funções estratégicas que desempenham na empresa (UBEDA; SANTOS, 2008; DALMAU; TOSTA, 2009).

A gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao negócio da entidade com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco concentra-se na atividade estratégica com intuito de alinhar as competências com as estratégias de negócio da organização. Portanto a responsabilidade principal da GP permanece distribuída no nível gerencial ou intermediário da organização, onde concentra-se o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital intelectual, reforçado pelas competências individuais, grupais e organizacionais (BARBALHO, 2004).

O eixo fundamental deixa de ser o desempenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências fundamentais ao sucesso da organização e dos seus parceiros de negócios.

Em alguns setores específicos, o grau de mutação dos conhecimentos, habilidades e atitudes humanas exigidas têm sofrido maior impacto, tendo em vista que não somente os avanços tecnológicos, como também a dinamicidade imposta a profissionais que, por exemplo, atuam na produção, organização, difusão com vista ao processo de utilização de informações, ou seja, aqueles que necessitam apresentar uma postura investigativa e crítica de modo a contribuir para a consolidação de um processo de transformação social (BARBALHO, 2004, p. 6).

O avanço empresarial, conforme Santos (2003, p. 82) “[...] traz consigo o signo da competitividade, fazendo desaparecer aquelas empresas que não forem capazes de manter níveis cada vez mais altos de desempenhos nos negócios ou de produtividade no trabalho”.

Neste contexto, a organização precisa investir em um plano de capacitação em que haja o alinhamento do conhecimento teórico com a prática do dia a dia dos trabalhadores. Assim sendo, é indispensável a adoção de estratégias que possibilitem a exploração de uma gama cada vez mais ampliada de saberes relacionados à sua prática, avaliando o desempenho dos profissionais à medida que o processo de aprendizagem já esteja implantado (KUENZLER, 2013).

Conforme Dalmau e Tosta (2009, p. 90), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados”. Os autores defendem que para que haja uma avaliação de desempenho satisfatória, os critérios avaliativos e o perfil das competências inerentes a cada cargo precisam ser claros e objetivos.

Os resultados da avaliação demonstram um diagnóstico das competências adquiridas e das áreas que ainda precisam ser desenvolvidas, e serve como parâmetro para promoções e reposicionamento de pessoal de acordo com as necessidades da organização, visando enfrentar as suas debilidades e explorar ao máximo as potencialidades de seus profissionais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica e documental, culminando em um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa (GIL, 2002). O seu desenvolvimento baseou-se inicialmente em fontes teóricas, ou dados secundários, que permitiram conhecer o contexto que envolve a GP em ambientes corporativos versáteis e em informações documentadas no website da empresa em questão (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Os dados primários, por sua vez foram obtidos junto ao dirigente da empresa, ao gestor de pessoas e aos próprios funcionários. Seguindo os pressupostos de Silva (2003), em um universo composto por 117 funcionários foi definida uma amostra que compreendeu 30 colaboradores, distribuídos em todas as áreas da empresa como: Administrativo, Desenvolvimento Software; Análise de Regras de Negócio; e Suporte Técnico.

A coleta de dados foi estruturada em duas etapas, seguindo a proposição de Andrade (2001). A primeira etapa contemplou a realização de entrevistas semi-estruturadas com os gestores e a segunda compreendeu a aplicação de um questionário fechado onde foram coletadas, junto aos funcionários da empresa, informações acerca do perfil, área de atuação profissional versus formação acadêmica; realização de treinamentos e avaliações periódicos.

As técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados resultam da combinação dos métodos quantitativos e qualitativos, envolvendo a obtenção de dados numéricos, passíveis de tratamento estatístico, bem como de dados descritivos. A combinação destas métricas permite a compreensão dos fenômenos sob diferentes perspectivas, valorizando as percepções dos agentes que vivenciam na sua prática diária as nuances investigadas (LAKATOS E MARCONI, 2003).

A análise de discurso (ORLANDI, 2007) foi a técnica predominante no tratamento das informações coletadas nas entrevistas, ao passo que o método estatístico (LAKATOS; MARCONI, 2003) permitiu a análise dos dados obtidos por meio dos questionários. Para interpretação dos dados e registros coletados foram utilizados quadros e gráficos. A análise dos dados possibilitou a sua interpretação com a finalidade de fornecer respostas ao problema e aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa foco do estudo de caso tem mais de 30 anos de mercado e teve sua origem com a popularização de equipamentos de informática. Conforme consta na documentação encontrada em seu web site a organização passa a ser um ERP completo para atender clientes dos mais diversos

segmentos, tem como carro chefe soluções em software para escritórios de contabilidade com os módulos tributários e para empresas os módulos de gestão empresarial.

Trata-se de uma empresa de capital nacional, sediada no oeste catarinense, que atua no ramo de desenvolvimento de softwares, focando em oferecer um diferencial tecnológico e uma filosofia de trabalho amigável aos seus clientes, customizando soluções personalizadas em acordo com a legislação vigente.

A empresa tem como missão “oferecer soluções inovadoras que agregam valor com qualidade e redução de custos aos clientes, através de uma equipe comprometida e eficaz”. Em sua visão está explícito o objetivo de crescer de forma sustentável no mercado onde atua, com inovação e qualidade. Seus princípios e valores documentados fundamentam-se em questões como ética, profissionalismo, colaboração; inovação; paixão e resultado.

O fato da empresa atuar no ramo da tecnologia faz com que a gestão do seu capital humano desponte como um de seus fatores críticos de sucesso. Portanto, o capital humano e o capital intelectual precisam ser valorizados pela gestão estratégica da empresa, uma vez que são fatores importantes na determinação dos resultados a serem alcançados por esta.

Considerando os dados repassados pelo departamento responsável pela GP da empresa, os últimos 5 anos marcaram uma fase de crescimento e expansão dos negócios, o que ocasionou um incremento em 48% no seu quadro de colaboradores, passando de 49 funcionários em janeiro de 2012 para 117 no mesmo período de 2017.

O quadro a seguir apresenta uma série de informações sobre a política de GP, coletadas na entrevista realizada com o gestor de pessoas da empresa:

Quadro 1 – Políticas de GP aplicadas na empresa

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Como é feita a GP hoje na organização?	Através de procedimentos estruturados de acompanhamento de competências. Desde o processo seletivo até a adaptação do colaborador à cultura da empresa são previstas competências que são de forma metodológica avaliada, mensuradas e desenvolvidas por planos de desenvolvimento comportamental.
Como é feito o desenvolvimento das pessoas e das equipes?	Com feedbacks constantes feitos pelo gestor direto sobre seu desempenho comportamental e também por constantes avaliações técnicas de desempenho. Medindo essas duas áreas distintas são criados programas de capacitação interno e externo para a realidade de cada colaborador. Sempre tendo por base as competências exigidas para cada cargo.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Como é feito planejado e executado melhorias na GP?	<p>Duas vezes por ano nos meses de abril e outubro é realizada a avaliação de desempenho e técnica, onde cada colaborador recebe uma nota que é comparada com o último ciclo para análise de crescimento e evolução.</p> <p>Situação 1: houve evolução do colaborador procede-se avaliação de promoção de cargo e ou salário.</p> <p>Situação 2: não houve evolução do colaborador, procede-se um acompanhamento individual com feedback e ênfase em treinamento técnico e ou feedback do GP para suporte necessário a evolução do comportamento.</p>
Como são desenvolvidos os líderes?	Através de treinamentos externos e internos. Reuniões de estudo de caso, denominadas reuniões de cumbuca e também coaching para líderes. O feedback da diretoria é constante e também é realizada análise de resultados e indicadores de forma mensal. Com base nisso a GP acompanha os líderes de forma individual trabalhando cada necessidade avaliada em análise de perfil de liderança.
Qual é o resultado que está sendo obtido?	O resultado é uma equipe comprometida e capaz além de um índice de satisfação de clientes que supera as expectativas. Os resultados financeiros também são de crescimento e seguramente são impactados por este bom comprometimento e capacidade técnica de toda a equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base nas informações fornecidas pelo gestor de pessoas, observou-se que a empresa possui uma política de desenvolvimento de pessoas consolidada e busca capacitar seus profissionais regularmente por meio de treinamentos periódicos oferecidos aos colaboradores, que possam auxiliá-los no desempenho de suas atividades.

De acordo com as informações coletadas nas entrevistas percebeu-se que ao ingressar na organização o colaborador recebe treinamento de integração e treinamento técnico para as atividades que desempenha profissionalmente, integrando o conhecimento anterior aos produtos e serviços executados. Ao longo do tempo também são realizadas capacitações periódicas voltadas à atualização, desenvolvimento de competências e inovação, esta relacionada às melhorias dos processos e aos novos produtos e serviços desenvolvidos e colocados à disposição dos clientes a cada nova versão liberada mensalmente dos softwares.

Nesta abordagem percebe-se também a importância do feedback como uma forma de manter os funcionários cientes das expectativas da empresa quanto ao seu papel, bem como a sua posição na escalada de desenvolvimento de acordo com as competências adquiridas.

O capital intelectual também é um tema abordado de forma estratégica pela empresa e está intimamente relacionado aos resultados de suas operações e relações com clientes e parceiros de negócios em seu ramo de atuação.

O Planejamento Estratégico tem em sua missão e visão a importância do capital humano e suas competências para o negócio da organização, complementando as políticas de GP, conforme apontam os dados apresentados no quadro 2, que foram coletados junto à direção da empresa:

Quadro 2 – Políticas de Planejamento Estratégico voltadas ao capital intelectual

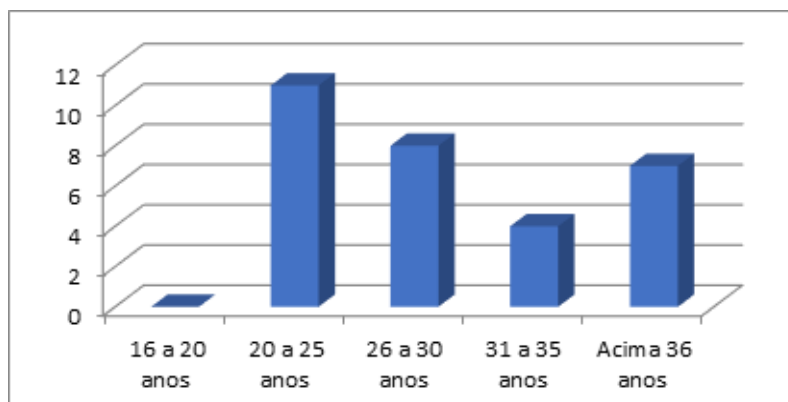
PERGUNTAS	RESPOSTAS
Como a GP interfere no resultado da sua empresa?	A GP em nossa empresa é de fundamental importância. É um setor estratégico que auxilia a empresa atingir seus resultados. Ao escolher as pessoas certas para cada função, a organização torna-se eficaz e produtiva, ganhando melhorias que ajudam o negócio alavancar positivamente.
Quais os maiores desafios da GP na sua empresa hoje?	Não só em nossa empresa, acredito que em todas, o desafio é ser assertivo. Isso é, ter as pessoas certas no lugar certo. As pessoas são o elemento mais importante dentro de uma organização. Treinar, motivar, atrair e reter talentos é um desafio constante.
Os investimentos financeiros em GP vêm crescendo?	Sim, pois acreditamos que o capital humano é uma grande vantagem competitiva, dessa forma incentivamos, apostamos e nos esforçamos para que as pessoas que fazem parte de nossa empresa tenham nosso perfil.
Como você avalia o mercado concorrente em relação a GP?	Focamos em preparar nossos Gestores para dar subsídios aos nossos colaboradores. Apostamos e trabalhamos para que nosso clima organizacional seja o melhor possível e nossos colaboradores sejam engajados, estejam aqui e sintam-se bem. Em nossa região, nossa empresa é uma das únicas que investe “pesado” em pessoas. Nossa empresa atua em todo território nacional e temos sim, um setor de GP que nada perde para as grandes capitais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As informações obtidas durante a entrevista com o gestor estratégico evidenciam a relevância do capital intelectual para a organização. Ele condiciona o sucesso obtido em seus negócios ao potencial de seu capital humano, e destaca que a empresa procura investir neste aspecto, o que segundo ele, não é uma prática usual na região. Mesmo assim, em níveis gerais, o gestor admite a presença de desafios relacionados ao recrutamento, alocação, motivação e retenção de talentos.

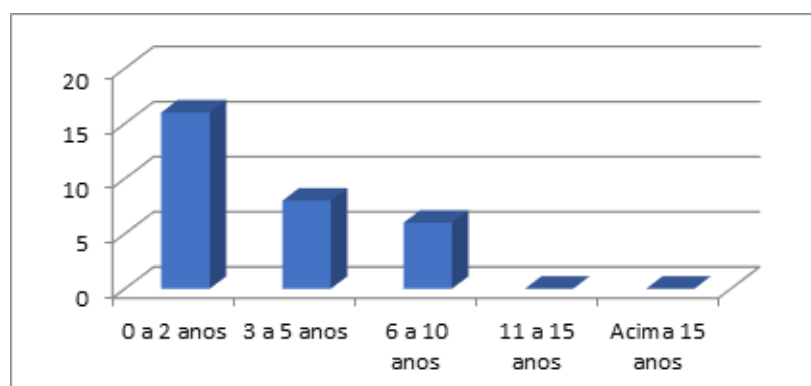
Os dados coletados por meio do questionário aplicado aos colaboradores evidenciam alguns aspectos importantes sobre a gestão de pessoas na empresa, explicitando o perfil dos profissionais que trabalham nela, bem como alguns desafios relacionados ao desenvolvimento de pessoas que foram citados, mas não exemplificados pelos gestores.

As informações ilustradas nas figuras 1 e 2 referem-se ao perfil dos colaboradores e o tempo de atividade na organização:

Figura 1 - Idade dos Colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme apresentado na figura 1, de uma amostra de 30 profissionais, 11 possuem entre 20 e 25 anos, ao passo que 8 têm entre 26 e 30 anos. Em percentuais, somadas as faixas etárias citadas observa-se que 64% dos colaboradores, ou seja, 19 estão na faixa etária entre 20 e 30 anos de idade.

Figura 2 - Tempo de atividade na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Partindo para a análise da figura 2, percebe-se que, da mesma amostra inicial, 16 profissionais estão a menos de 2 anos na empresa e 8 estão trabalhando a mais de 2 e menos de 5 anos. Em percentuais, somados esses dois cortes temporais, constata-se que 80% dos colaboradores, ou seja, 24 profissionais de 30 que participaram da pesquisa estão na empresa a menos de 5 anos.

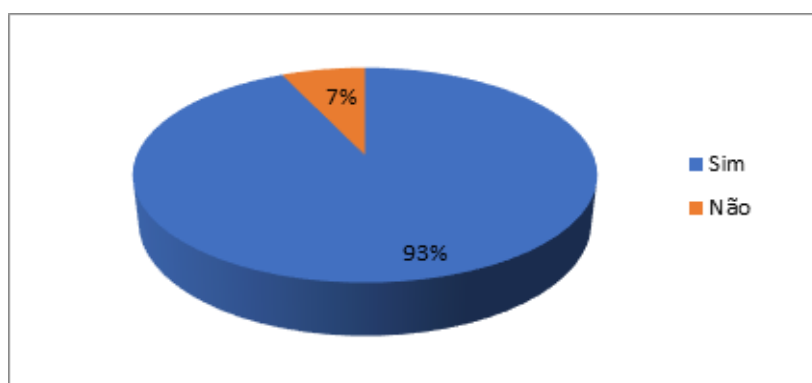
Recorrendo à literatura, nota-se que estes profissionais fazem parte da geração Y, ou seja, pessoas que cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando

as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, a reinstalação da democracia; no cenário mundial essa geração é caracterizada pela cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Esse perfil é o que mais se aproxima com as necessidades da empresa ao ser considerado seu ramo de atuação e pode ser um dos motivos de seu crescimento nos últimos anos. Mas, ao mesmo tempo em que é um diferencial pela flexibilidade e conhecimento técnico que esses profissionais detêm, uma vez que estão propensos a buscar o aprendizado constante, esse público ressalta os desafios apontados pelo gestor, pois além de ter um perfil mais empreendedor, esses profissionais não se contentam com pouco e podem mudar de emprego à medida em que percebem que suas expectativas não estão sendo alcançadas.

A figura 3 apresenta o índice de profissionais que atuam na sua própria área de formação acadêmica, destacando que a maioria dos respondentes, ou seja, 28 de 30 profissionais, que trabalham em áreas como administração, ciências contábeis e sistemas de informação, áreas que compõem o campo de atuação específico da empresa, que tem por principal produto/serviço o desenvolvimento de software e prestar suporte para atender clientes do ramo tributário, ou seja, seus principais clientes são Escritórios de Contabilidade e Consultoria Tributária.

Figura 3 - Atividades desempenhadas de acordo com a área de formação acadêmica

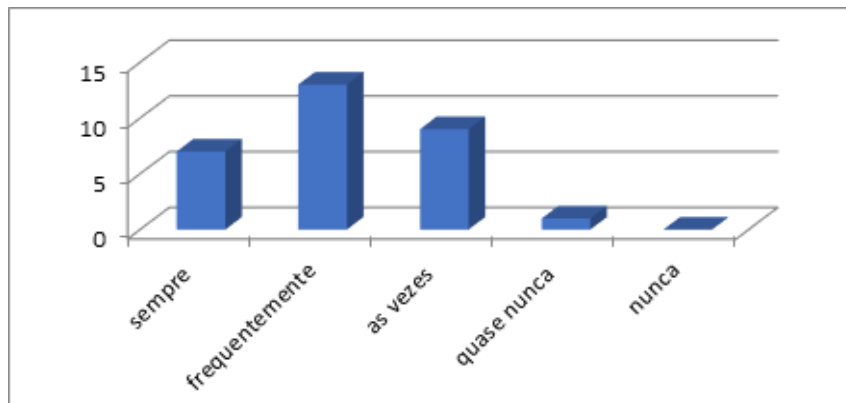


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base na figura 3 verifica-se que 93% dos colaboradores da organização atuam na área de sua formação acadêmica ou técnico profissional. Essa constatação reflete a preocupação dos gestores em recrutar pessoas com perfil o mais aproximado possível da missão, visão, valores e objetivos da organização, pois seu negócio está voltado à áreas específicas do conhecimento que requerem altos níveis de qualificação técnica especializada, bem como a política de alocação de pessoal “no lugar certo” apontada nas entrevistas.

A figura subsequente, por sua vez, refere-se à realização de treinamentos oferecidos pela empresa:

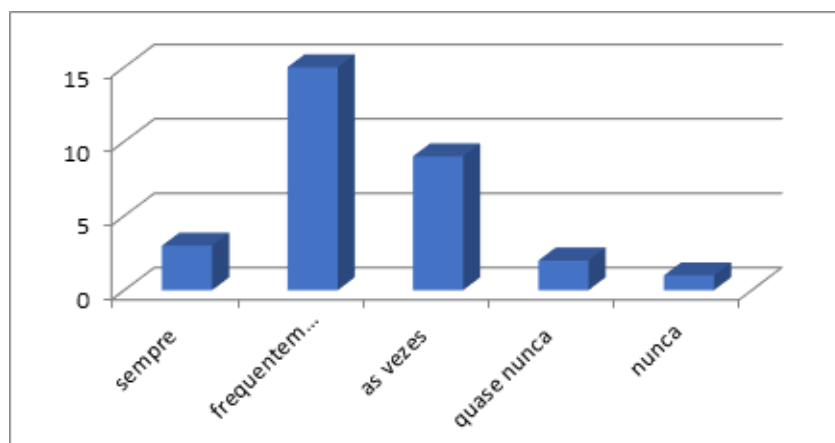
Figura 4 - Treinamentos Periódicos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A análise dos dados da figura 4 mostra que, da amostra de 30 profissionais, 7 afirmam que recebem treinamentos periódicos sempre e 13 frequentemente, o que corresponde a um percentual, somando-se as duas séries temporais, em 68% que observam a preocupação da empresa e da GP em manter as políticas de qualificação e atualização de conhecimentos. Essa mesma prática interna também ficou evidenciada nas entrevistas com os gestores, que reforçam a prática de qualificação e treinamento de seus profissionais, bem como, a prática de acompanhamento e avaliação através de feedbacks constantes e periódicos.

Quanto às avaliações de conhecimento, a empresa possui política de avaliação periódica de conhecimento de seus colaboradores, voltada ao desenvolvimento individual e coletivo das equipes. As políticas de GP adotadas na empresa, tais como a promoção de carreira por reconhecimento e competência técnica através de cargos e salários, bem como a preocupação constante em mensurar a qualidade e eficiência de seus produtos e serviços exige a medição e monitoramento periódico de indicadores, bem como a avaliação de desempenho com foco no conhecimento e nas competências de seus colaboradores, conforme evidenciado na figura a seguir:

Figura 5 - Avaliação de conhecimentos e competências

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme ilustrado na figura, três colaboradores da amostra de 30, responderam que passam por avaliações de conhecimento e desenvolvimento de competências sempre e 15 deles frequentemente, o que corresponde a um percentual, somando-se as duas séries temporais, de 60% que afirmam que são avaliados no desempenho das atividades profissionais na organização.

Ficou claro, tanto pelas entrevistas quanto pelos dados coletados via questionário que as políticas de Gestão de Pessoas da organização estão voltadas a contratação, desenvolvimento e retenção de recursos objetivando capacitar seus profissionais para fornecer produtos e serviços que atendam a necessidade de seus clientes, independente do ramo de atuação ou porte de negócios, de forma direta e personalizada.

5 CONCLUSÃO

Em resposta ao questionamento formulado para direcionar este estudo, o presente artigo fez uma análise das práticas de gestão de pessoas aplicadas em uma empresa de sistemas de informações especializados e como elas contribuem para o desenvolvimento de seu capital intelectual. Neste sentido, observou-se que as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa contribuem para o desenvolvimento de seu capital intelectual a partir da constatação de que a empresa contempla em seu planejamento estratégico a relevância do capital humano para a expansão e desenvolvimento de seus negócios, como fator de sucesso e diferencial competitivo.

A organização demonstrou que se utiliza de práticas de GP voltadas a recrutar e selecionar profissionais com conhecimento técnico na área de atuação, que se identifiquem com os princípios e valores da empresa e que demonstrem capacidade de desenvolver as competências profissionais incentivadas pela organização. Além disso, possui um plano de capacitação profissional com vistas

e desenvolver seu capital humano e reconhecer os seus profissionais, mediante a apresentação de níveis de desempenho satisfatórios. O diferencial das práticas de T&D aplicadas na empresa está no fato dos profissionais poderem mesclar conhecimento que já possuem com o conhecimento prático, aplicado aos produtos e serviços que serão disponibilizados aos clientes.

As políticas de GP voltadas ao desenvolvimento do capital humano e intelectual na organização são incentivadas pela realização de treinamentos de qualificação internos e externos a seus colaboradores, no âmbito da política de carreira da empresa. São realizadas avaliações periódicas de conhecimento e desenvolvimento de competências, bem como planos de aperfeiçoamento e qualificação dos colaboradores voltados ao desenvolvimento individual e coletivo das equipes.

As ferramentas de avaliação de competências adotadas pela GP contemplam a elaboração de planos de desenvolvimento comportamental e profissional com vistas a melhorar o desempenho dos seus colaboradores e a promoção de carreira por reconhecimento e competências pessoais, comportamentais e técnicas através de cargos e salários. É manifesta também a preocupação constante em mensurar os indicadores de impacto das atividades das equipes nos negócios da organização junto a seus clientes, como o índice de satisfação dos produtos e serviços prestados.

Quanto ao perfil dos colaboradores e seu campo de atuação, os resultados apontaram para a predominância de um público jovem, da geração Y, cujas características podem ser fator crítico de sucesso para a organização. A predisposição destes profissionais para o aprendizado é um de seus diferenciais, o que impacta positivamente nas políticas de desenvolvimento de pessoas adotadas na empresa. Por outro lado, as exigências por reconhecimento também são latentes, o que acresce a importância do feedback constante e da avaliação de desempenho por competências como precedente para promoções de cargos e salários.

O franco crescimento da empresa nos últimos anos pode justificar o curto tempo de empresa da maioria dos profissionais. Contudo, considerando o período de atuação da empresa no mercado e o perfil dos colaboradores, percebe-se que as práticas de T&D adotadas na empresa podem ser exploradas também no sentido de fomentar a permanência desses profissionais na organização, com vistas à construção de uma carreira sólida e duradoura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. *Gestão baseada nas competências*. Seminário Nacional De Bibliotecas Universitárias, UFAM, 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=DfGHv_wAAAAJ&citation_for_view=DfGHv_wAAAAJ:2osOgNQ5qMEC> Acesso em: 19 nov. 2016.

BATOCCHIO, Antonio e BIAGIO, Luiz Arnaldo. *A Importância da Avaliação do Capital Intelectual na Administração Estratégica*. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0312.PDF> Acesso em: 10 mar. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. *Estratégia de gestão de pessoas*. IESDE Curitiba, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

FETZNER, Maria Amélia de Mesquita; FREITAS, Henrique. *Implantação de tecnologia da informação nas organizações: os desafios da gestão da mudança*. Anais do I Encontro da Administração da Informação (ENADI). Florianópolis. 24-26 out. 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. 7 tiragem. São Paulo: Atlas, 2002.

HERNANDES, Carlos Alberto M. CRUZ, Cláudio Silva da. FALCÃO, Sérgio Dadinno. *Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento*. Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT09042010215420.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUENZER, A. Z. Competência como Práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na Educação dos trabalhadores. *Boletim Técnico do SENAC*: Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 45-68, maio/ago.2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise do discurso: princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes, 2007

SANTOS, Armando Cuesta. *Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital*. São Paulo: R.Adm. 2003.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Revista Gestão Produtiva*, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>>. Acesso em: 09 mai. de 2017.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, v. 24, Issue 2, p. 97-194 April–June 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>> Acesso em: 18 mai. de 2017.