



ARTIGO DA SEMANA

**TRILHAS DAS CARREIRAS CRÍTICAS:
PASSO FIRME NA DIREÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO E DA CONTINUIDADE
OPERACIONAL DA EMPRESA.**

LUIZ CARLOS BUENO: DIRETOR GERAL DA WISDOM.

Foi-se o tempo em que as máquinas, instalações e operações garantiam o resultado da EMPRESA. Hoje, a visão empresarial também foca o CAPITAL INTELECTUAL, ou seja, as PESSOAS. O VALOR de seus conhecimentos, habilidades e comportamentos é percebido como DIFERENCIAL COMPETITIVO, que contribui para o seu crescimento e sustentabilidade.

As PESSOAS devem ser incentivadas a compartilharem aquilo que sabem, a fim de criar ambiente de trabalho no qual toda EXPERIÊNCIA VÁLIDA possa ser acessada pela EQUIPE e aplicada em suas atividades, a fim de melhorar a PRODUTIVIDADE.

O CONHECIMENTO é parte da BASE DE DADOS da EMPRESA, sendo criado ou absorvido e aprimorado por seus próprios talentos humanos, bem como representado por conceitos, práticas e procedimentos para o seu crescimento e continuidade operacional ao longo do tempo.

Nosso CONCEITO para CARREIRAS CRÍTICAS envolve as TRILHAS de CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL, necessariamente, subordinadas às GERÊNCIAS e COORDENADORIAS que integram a CADEIA DE VALOR da EMPRESA, ou seja, que podem afetar negativamente a sua CONTINUIDADE OPERACIONAL e que, em geral, requerem formação educacional de nível superior e técnico.

O como aproveitar melhor as competências dos profissionais, sobretudo daqueles lotados nas ÁREAS CRÍTICAS, é estruturar, implantar e garantir que a GESTÃO DO CONHECIMENTO estimele e facilite a troca, a utilização e a criação de SABERES na EMPRESA, porque são as PESSOAS que diagnosticam as causas de problemas, otimizam os processos e geram melhores resultados.

Portanto, esse tipo de INICIATIVA representa um passo firme da EMPRESA no sentido de transformar o CONHECIMENTO TÁCITO em outro EXPLÍCITO e acessível para os que dele necessitem. Para isso é forçoso envolver os LÍDERES e DETENTORES de conhecimentos CRÍTICOS, a fim de obter seu protagonismo e engajamento em relação aos resultados.



A GESTÃO DO CONHECIMENTO é um espaço de transição entre um padrão atual e um desejado, a ser estruturado ao nível do indivíduo, da EQUIPE em que trabalha e da EMPRESA como um todo.

A imagem a seguir mostra os SUBSISTEMAS de DHO que serão impactados por essa INICIATIVA.

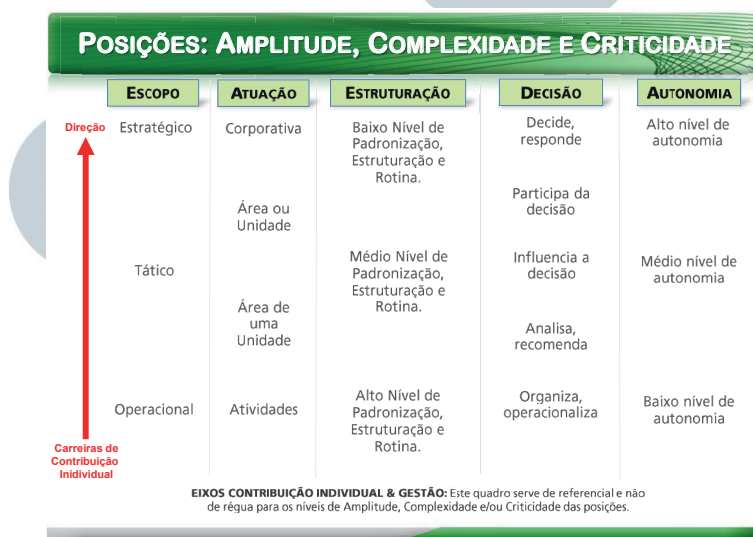


Como já comentei em outros ARTIGOS, a ESTRUTURA DE GESTÃO nada mais é que um INSTRUMENTO cujo papel é viabilizar negócios e integrar os esforços da EQUIPE de contribuidores individuais na execução dos PROCESSOS DE TRABALHO, a fim de assegurar a implementação das ESTRATÉGIAS.

Portanto, a INICIATIVA de MODELAR as TRILHAS DAS CARREIRAS CRÍTICAS para a continuidade operacional das GERÊNCIAS e COORDENADORIAS que integram a CADEIA DE VALOR da EMPRESA, visa, entre outros aspectos, uma atuação focalizada, pró ativa, veloz e integrada entre as ÁREAS FORNECEDORAS e seus CLIENTES INTERNOS. Para isso, é forçoso redirecionar o foco da gestão para a POLIVALÊNCIA ou a PROFUNDIDADE de CONHECIMENTOS e HABILIDADES.

Conceituamos CARREIRAS POR HABILIDADES como sequências de evolução nas TRILHAS, dos CONTRIBUIDORES INDIVIDUAIS de nível superior, técnico e abaixo, MODELADAS com base nas demandas de capacitação dos profissionais da EMPRESA, visando reconhecer a existência e a efetiva aplicação tanto das HABILIDADES para gerar a “ENTREGA” quanto das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS dos integrantes das EQUIPES, em resposta às necessidades de suas ÁREAS.

O próximo passo é definir as RESPONSABILIDADES POR RESULTADO dos diversos NÍVEIS DE SENIORIDADE de cada uma das TRILHAS, desde os mais estratégicos até os mais operacionais, viabilizando adequada percepção de suas inter-relações com os objetivos das ÁREAS e os da EMPRESA:



No que se refere à INICIATIVA focada na MODELAGEM das TRILHAS DAS CARREIRAS CRÍTICAS, as crenças da **WISDOM** são:

- ▶ Não existe modelo ideal, mas sim, o melhor modelo para o momento da ÁREA e da EMPRESA, devendo este, necessariamente, levar em conta a REALIDADE DA OPERAÇÃO, a CULTURA e os PROFISSIONAIS nela disponíveis.
- ▶ A melhor forma de conduzir essa INICIATIVA é fazer com que as melhorias sejam identificadas em conjunto com as LIDERANÇAS e DETENTORES de conhecimentos CRÍTICOS, a fim de assegurar seu PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO em relação aos resultados do trabalho.
Esses PROFISSIONAIS, conscientes da MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS das ÁREAS e da EMPRESA, irão repensar a MODELAGEM das TRILHAS e conceber propostas que maximizem as sinergias existentes.
- ▶ De nada serve REPENSAR a MODELAGEM das TRILHAS sem definir, com precisão, os CONHECIMENTOS e HABILIDADES requeridas dos profissionais nos vários NÍVEIS DE SENIORIDADE das carreiras CRÍTICAS para a continuidade operacional da EMPRESA.
- ▶ Além disso, de nada serve definir os CONHECIMENTOS e HABILIDADES requeridas, se a INICIATIVA não for devidamente “amarrada”, através da REVISÃO, quando necessária, das MEDIDAS DE CONTEÚDO dos NÍVEIS DE SENIORIDADE das CARREIRAS, com base no SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO adotado pela EMPRESA.

Para levantar as informações indispensáveis à condução dessa INICIATIVA, é preciso realizar um completo MAPEAMENTO dos PROCESSOS DE TRABALHO atribuídos a cada uma das CARREIRAS CRÍTICAS das GERÊNCIAS e COORDENADORIAS nele envolvidas.

Em seguida, IDENTIFICAR as demandas e definir CARREIRAS POR HABILIDADES, de natureza técnica ou operacional, de nível superior, técnico e abaixo, que estimulem a utilização do potencial dos PROFISSIONAIS, bem como DOCUMENTAR os NÍVEIS DE SENIORIDADE de cada uma das TRILHAS.

Entendemos que a clara diferenciação entre os NÍVEIS DE SENIORIDADE deve contemplar, entre outros aspectos, a COMPLEXIDADE e a CRITICIDADE ESTRATÉGICA dos processos de trabalho atribuídos à posição, além dos REFERENCIAIS DE ACESSO em termos da densidade dos CONHECIMENTOS e HABILIDADES requeridas.

Para definir as melhores alternativas de configuração das TRILHAS, seria desejável envolver, através de WORKSHOPS, os gestores das CARREIRAS CRÍTICAS de nível técnico e abaixo e os representantes mais sêniores daquelas de nível superior indicados pela EMPRESA, tanto para com eles identificar as demandas e desenvolver soluções racionais, flexíveis e econômicas quanto para garantir seu PROTAGONISMO e ENGAJAMENTO em relação às soluções desenhadas.

Com relação à DOCUMENTAÇÃO DAS TRILHAS, a solução que nos parece tecnicamente mais adequada, é construir MATRIZES DE RESPONSABILIDADES para os diversos níveis de senioridade das CARREIRAS, visando ampliar a robustez do SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO usado na EMPRESA.

Finalmente, entendemos que implementar INICIATIVA como essa, permitirá à EMPRESA:

- ▶ **Mapear Processos de Trabalho:** Identificar e sequenciar os PROCESSOS DE TRABALHO atribuídos a cada uma das TRILHAS DE CARREIRAS CRÍTICAS existentes nas diversas GERÊNCIAS e COORDENADORIAS que integram a CADEIA DE VALOR da EMPRESA.

- ▶ **Ranquear os Processos de Trabalho:** Classificar os PROCESSOS DE TRABALHO com base na sua amplitude, complexidade técnica e/ou criticidade estratégica para as OPERAÇÕES.
- ▶ **Definir Critérios para a Evolução nas Carreiras:** Estabelecer, para cada TRILHA, as PORTAS DE ENTRADA, os critérios para acumulação e reconhecimento dos CONHECIMENTOS e HABILIDADES, bem como OS NÍVEIS DE SENIORIDADE, formação educacional e certificações requeridas para atender as demandas das ÁREAS CRÍTICAS para as OPERAÇÕES da EMPRESA.
- ▶ **Caracterizar a Qualidade do Processo Mental:** Definir as especificidades do PROCESSO MENTAL requerido pelos diversos níveis de cada TRILHA DE CARREIRA, bem como os referenciais técnicos, internos e externos, que evidenciem essa SENIORIDADE.
- ▶ **Incentivar Desenvolvimento:** Criar perspectivas de crescimento que estimulem o DESENVOLVIMENTO e a plena utilização do POTENCIAL dos profissionais, além de incentivar a RETENÇÃO DE TALENTOS e favorecer a continuidade dos PROCESSOS DE TRABALHO, a fim de agregar valor para a EMPRESA e seus acionistas.
- ▶ **Ajustar as Avaliações das Posições:** Revisar, se necessário e com base no SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO adotado, as MEDIDAS DE CONTEÚDO dos NÍVEIS DE SENIORIDADE das TRILHAS DAS CARREIRAS CRÍTICAS que figuram na estrutura, a fim de refletir a sua importância relativa para a EMPRESA.
- ▶ **Energizar a Transformação Cultural:** Fortalecer as bases de um PROCESSO que vincule os objetivos gerais da EMPRESA com os de cada área em particular, ampliando a motivação e o ENGAJAMENTO dos GESTORES e das EQUIPES, na busca dos resultados das áreas e da Organização como um todo.
- ▶ **Melhorar a Base da Gestão de RH:** Melhorar a base de informações que suporta a melhoria dos SUBSISTEMAS de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL, tais como recrutamento & seleção, treinamento & educação, gestão do desempenho e de potencial, participação nos resultados, planejamento de sucessão, etc..

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: ambiente, avaliação, cadeia valor, capital intelectual, carreira, complexidade, criticidade estratégica, conhecimento explícito, conhecimento tácito, cultura, diferencial competitivo, engajamento, estrutura gestão, estratégia, gestão conhecimento, desempenho, gestão remuneração, habilidade, iniciativa, líder, liderança, medida conteúdo, modelagem, missão, participação resultados, pessoas, polivalência, potencial, processo, profundidade, protagonismo, referenciais acesso, retenção talentos, senioridade, sucessão, treinamento, saberes, trilha carreira, transformação cultural, visão futuro.