

DILEMAS RELATIVOS AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS¹

DILEMMAS RELATING TO THE PROCESS OF IMPLEMENTATION A PLAN CAREER, AND REMUNERATION

ANDREA POLETO ULTRAMARI²

RESUMO

O caso apresenta uma situação de crise vivenciada por uma empresa que apresenta aos seus dirigentes a necessidade de repensar seu plano de cargos, salários e de carreira. Ele está estruturado considerando quatro momentos, desconsiderando a introdução, que traz elementos que anunciam o problema e sua resolução. Assim, primeiramente, é discutida a constituição de uma comissão para pensar o plano; o segundo momento, de reunião com a diretoria da empresa; terceiro momento, reunião que apresenta os dilemas e as tensões do caso e o quarto momento, com os encaminhamentos das decisões da personagem principal. Os dados para compor esse caso foram a partir da experiência da autora em pesquisa e consultoria em RH, especialmente no setor educacional. Esse caso tem o objetivo de contribuir para a área de RH com os temas cargos e salários, carreiras e cultura organizacional. Dessa forma, associar cultura organizacional ao tema cargos e salários é o desafio desse caso de ensino. Esse caso destina-se a estudantes de graduação ou pós-graduação nas áreas de gestão empresarial e de recursos humanos.

Palavras-chave: Dilemas. Carreira. Cargos e salários.

ABSTRACT

The case presents a crisis situation faced by a company that puts its leaders on the need to rethink their plan of positions, wages and career. It is presented four moments, apart from the introduction that brings elements that announce the problem and its resolution. So the first moment, brings the constitution of a committee to consider the plan; the second moment presents the meeting with company management; the third moment presents the dilemmas and tensions of the case and the fourth moment, with main dilemmas of the main character. The data for this case were composed from the author's experience in research and consulting in HR, especially in the educational sector. This event aims to contribute to HR issues with positions and salaries, careers and organizational culture. Aside from that, organizational culture is associated to positions and salaries theme is the challenge of teaching case. This case is intended for undergraduate students or graduate in the areas of business management and human resources.

Keywords: Dilemmas. Career. Positions and remuneration.

¹ Data de submissão: 30/04/2013. Data de aceite: 12/02/2014. Data de publicação: 09/06/2014.

² Professora e Pesquisadora do curso de Administração, da UPF. Doutora em Administração com ênfase em recursos humanos, PPGA/UFRGS; Mestre em Administração (CPGA/UFSC) e bacharel em administração (UPF). E-mail: andreaoltr@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Margarida, recentemente reassumira suas funções na empresa Educar, após concluir um curso de pós-graduação em gestão. Relatava para as amigas que estava feliz, uma vez que, recém terminara o curso e estava sendo contratada para trabalhar na mesma instituição que havia realizado a graduação. Sabia que isso era reconhecimento pela boa aluna que era e percebia seu esforço sendo recompensado.

Administradora de formação, com experiência em Recursos Humanos, suas funções no contexto atual da empresa ainda não estavam bem delineadas. Nessas condições, ela fora chamada para uma reunião de urgência, junto ao setor de planejamento da empresa. Na reunião, o diretor da empresa e o gerente de planejamento mostraram-lhe números e mais números relativos à liquidez da instituição, o ativo, o passivo, as dívidas contraídas etc. O objetivo da reunião era divulgar a ideia de implantar um novo Plano de Classificação de Cargos e Salários, com uma nova concepção de gestão de carreiras. O objetivo por detrás dessa proposta era estancar os gastos com pessoal que a empresa vinha tendo, especialmente na alta rotatividade de alguns cargos, além do desejo da empresa de estagnar a criação de cargos sem o aval e conhecimento da área de recursos humanos.

O desafio era considerável. Margarida não desconhecera as disfunções geradas e a insatisfação resultante da gestão de salários vigente. Entretanto, mexer em cargos numa empresa que já tinha 25 anos, mil funcionários, com a grande maioria das promoções feitas com base em critérios de tempo de empresa e de experiência era, no mínimo, assustador.

Verdade era que a empresa prosperara ao longo desses 25 anos, evoluindo de um pequeno centro de estudos para uma grande Instituição de Ensino Superior (IES). Organização privada, seus valores e gestão refletiam o estilo de seus dois sócios-fundadores. Estes reuniram em torno de si um grupo de pessoas altamente comprometidas com a sua visão do que deveria ser uma instituição educacional e com competências alinhadas aos objetivos que permitiram o crescimento da empresa. Inicialmente, prover recompensas salariais não era um problema, uma vez que a taxa de crescimento era alta, as pessoas se articulavam em torno de funções necessárias ao momento e a comunicação entre direção e corpo de funcionários era quase sempre direta. A empresa sempre vivera com a crença de que manter as coisas entre amigos era a causa de seu sucesso.

A estrutura de cargos e salários da empresa era um tanto estanque. Isso significava que seus fun-

cionários não sabiam muito bem quais caminhos trilhar para alcançar funções almeçadas: havia cargos para analistas, técnicos e gerentes. As ramificações permitiam várias opções, no entanto, os critérios para a construção da carreira de analista, técnica ou gerencial não eram claros para as pessoas. Alguns funcionários completavam vinte anos na empresa e, apesar de terem realizado quase todos os treinamentos necessários para futuras funções, alegavam que não encontravam contrapartida da empresa, ou seja, sentiam que não havia um planejamento institucional que contemplasse o crescimento dos funcionários. Isso gerava uma necessidade de ter uma política de cargos e salários mais profissionalizada.

A situação mudara. Hoje, o que se via era uma instituição com uma estrutura ainda guiada pelo personalismo na tomada de decisão, em que o desenvolvimento na atividade-fim, ensino, estava em descompasso com o desenvolvimento da gestão. Isto se refletia nos números apresentados, que davam um claro indicativo de que a gestão precisaria mudar, sob pena de a empresa não sobreviver às sérias dificuldades.

Passados os anos, Paulo, filho de um dos sócios-fundadores, assumira o comando do negócio quando Ricardo, o antigo diretor-presidente necessitou se afastar por motivos de saúde. Paulo percebia como vital promover a modernização da empresa, motivado mais pela preocupação com a saúde financeira do negócio do que pela convicção da importância de uma gestão mais profissionalizada. Admirava o trabalho desenvolvido por seu falecido pai e por Ricardo.

Margarida percebia a ambivalência na posição da diretoria. Se, por um lado, havia a intenção de profissionalizar a empresa, também havia uma forte tradição na escolha de pessoas para cargos-chave com base na “confiança”, antes de critérios de competência. Algumas perguntas lhe ocorriam, e a pergunta que mais lhe deixava inquieta era: Como um plano de carreira, cargos e salários poderia colaborar na profissionalização da empresa?

REUNIÃO DA COMISSÃO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA

A diretoria da empresa havia constituído uma comissão de cargos e salários. Esta comissão era composta por três pessoas: um psicólogo, um advogado e uma administradora, que no caso era Margarida, que se reportariam diretamente a Paulo, o diretor-presidente da empresa. O advogado, Mauro, fora chamado em função das causas trabalhistas atuais na empresa, que não eram poucas, e

para prevenir futuras. A escolha de Mauro, feita por Paulo, embora inconsciente, fora uma ação condizente com a cultura vigente, pois não se percebia que tivesse sido escolhido pela competência para conduzir o trabalho (embora fosse um profissional experiente), e sim pela fama de autoritário, questionador e, também, porque suscitava muito medo nos empregados em geral. Diziam que era só ele entrar no setor de recursos humanos que o pessoal de lá lhe fornecia todas as informações desejadas.

André, psicólogo, fora escolhido por ocupar uma assessoria junto à diretoria, uma vez que era genro de Ricardo. A escolha de Margarida fora a mais profissional, pode-se dizer assim, tendo por base o fato de ter concluído recentemente uma pós-graduação. Vale ressaltar também que a área de recursos humanos não tinha sido chamada para compor a comissão, uma vez que a direção tinha conflitos com o gestor. O fato de não ter sido chamada uma consultoria na área de recursos humanos especializada em implantar planos de cargos e salários chamava a atenção entre os funcionários e era assunto da “rádio corredor”. Afinal, uma consultoria externa poderia discutir os problemas de uma forma mais imparcial. Isso significava abertura para a consultoria mexer no plano de carreira existente sem medo de danificar as relações afetivas existentes. Uma consultoria poderia propor, associada à gestão de carreiras, um modelo de gestão de competências que definisse, no caso da maioria dos cargos, o perfil de pessoas mais adequado à vaga.

A área de Recursos Humanos estava atrelada à gerência acadêmica e não à gerência administrativa, subordinação usualmente mais utilizada em empresas que têm a área como parceira. A área de recursos humanos fora inserida no organograma há poucos anos e acreditava-se que deveria estar subordinada à gerência acadêmica uma vez que as demandas de desenvolvimento e seleção de professores era responsabilidade dos profissionais contratados para trabalhar na área de RH.

O conflito experimentado pelo diretor-presidente era visível: estava preocupado em profissionalizar a empresa, mas a comissão foi instituída à revelia da área de recursos humanos, sem contar com um especialista no assunto, o que traía a sua ambivalência e dos demais diretores quanto a realmente quererem mudar algo. Ora, não inserir pessoas da área de recursos humanos atacava todos os princípios da função gerencial da área, ou seja, aproximar as pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais. Margarida lembrara de uma situação delicada, na sala de café dos professores, um diálogo entre dois professores se apresentava co-

locando em cheque a decisão de não inserirem a área de recursos humanos:

“- Tu viste Amauri, ninguém da área de recursos humanos foi chamado para pensar o plano de carreira. Isso chega a ser um desrespeito com a área, que vem acompanhando as mudanças na empresa em todos esses anos.

– Sim, eu vi, Carlos. Eu acho que, no fundo, eles não querem mudar. Porque mudar implicaria em alterar muita coisa, especialmente mexer com os ‘queridinhos’ e isso eles não querem. O que eles pretendem fazer é mudar somente a base da pirâmide, que tem remuneração baixa.”

Na reunião foram levantados vários problemas constatados pelos membros da Comissão. Nos últimos meses, alguns funcionários haviam recebido aumentos salariais, especialmente os supervisores de setor, ampliando a distância quanto à remuneração desses e daqueles que exerciam as funções de auxiliar e de técnico administrativo. Como consequência, fora gerada muita desmotivação entre os “preteridos”.

A comissão queixava-se da pouca atuação que ela deveria ter. A proposta de um plano de carreira deveria sair dessa comissão, bem como as demandas por novas vagas e criação de novos cargos. No entanto, as discussões sobre a criação de novos cargos e os critérios para aumento salarial não estavam chegando a tempo para a comissão deliberar sobre o assunto. A comissão manifestava interesse em rever tanto o *ranking* de cargos da empresa quanto refazer as descrições de cargos vigentes. Mas, sem o apoio da área de recursos humanos e da diretoria da IES era praticamente impossível. A decisão de rever o *ranking* também se baseava no fato de que não era claro para os integrantes da comissão se aqueles que trabalhavam mais estavam com suas funções condizentes com os maiores salários praticados.

Outras dúvidas foram aparecendo. Como os que receberam aumento salarial passaram a ocupar seus cargos? Qual fora o critério de promoção desses sujeitos? Qual era o perfil para ocupar tais cargos? Estavam de fato rendendo o que deveriam render para suportar tal aumento salarial? Qual o clima organizacional resultante dessas decisões?

Decidiu-se, a partir dessa reunião, que a Comissão iniciaria seu trabalho estudando as descrições de cargos e o que era considerado o plano de carreira vigente, muito antigo, basicamente consistia em uma relação de referências salariais, sem relação com uma política de remuneração e critérios claros de promoção. O grande objetivo, depois dessa reunião, passou a ser encontrar meios para estancar rapidamente a saída de recursos financeiros, o que exigiria rever o número de cargos

de chefia e reestudar a distribuição de funções de confiança.

Só que essa decisão precisava do apoio irrisório da diretoria. Marcou-se, então, uma reunião com os diretores da empresa, a qual também seria uma oportunidade para externarem suas opiniões e verbalizarem suas preocupações quanto à proposta de revisão do Plano.

REUNIÃO COM A DIRETORIA DA EMPRESA

A reunião fora solicitada tanto pela comissão quanto pelo diretor-presidente da empresa, Paulo, que estava claramente confuso sobre o que fazer e quais medidas tomar. Paulo não buscava envolver a área de Recursos Humanos em um primeiro momento e agora se questionava se essa tinha sido uma decisão acertada. A reunião com os diretores iniciou de uma maneira muito tranquila. Logo em seguida, deu-se início à apresentação das dúvidas da comissão de cargos e salários.

Antes da apresentação das dúvidas, Margarida opinou a respeito da importância de construir um novo plano de cargos e salários: “Sem dúvida, este é um tema importante dentro das organizações, pois um plano estabelece quais as condições e regras que pautam a remuneração e permite que um colaborador visualize o porquê de ser remunerado. A implantação de um Plano de Cargos e Salários favorecerá a organização do ambiente empresarial, com as pessoas direcionadas à execução de suas atividades com base em competências, orientando a manutenção da integração em cada setor e na formação de equipes, para que não haja sobrecarga de tarefas e se mantenha um equilíbrio no quadro de funcionários”. Todos a escutaram atentamente e passaram a refletir mais ainda sobre o assunto. Sabiam que Margarida tinha conhecimentos em Administração suficientes para fazer tais colocações. No entanto, sabiam também que era muito difícil partir para a profissionalização.

Paulo questionou Margarida: “quando se implanta um plano, há o intuito de verificar a percepção dos colaboradores quanto aos benefícios agregados aos seus salários? Eles têm clareza quanto ao valor das tarefas executadas em cada função?”. Porque, continuou, “muitos não têm consciência disso”. Margarida assegurou-lhe que isso seria pauta dentro do processo.

A empresa não tinha clareza nas diretrizes em relação aos investimentos em pessoal. Segundo Plínio, o principal executivo da área educacional, por hora, a definição era de centralizar as decisões, tendo em vista as unidades estratégicas de negócios serem “blindadas”. Ou seja, ele se referia aos “guetos” instituídos na empresa, que mais pa-

reciam subculturas completamente dissociadas no que se referia à operacionalização da estratégia da organização.

Algumas perguntas foram surgindo durante a reunião, que, vale lembrar, não contava com a presença de nenhum representante do setor de recursos humanos. Quais os critérios para realocação de pessoal? E para a manutenção de alguns cargos? Qual o setor responsável por aplicar a política no setor de RH? Que indicadores poderiam ser utilizados com o objetivo de subsidiar as decisões dos executivos? A realocação de cargos deveria considerar as diferenças entre cargos estratégicos e cargos operacionais? Quais os parâmetros utilizados para evitar sobreposição de cargos? Qual o critério que passaria a se utilizar para a remuneração de um assistente técnico e um analista administrativo, tendo em vista que na ocasião os salários eram iguais? Esse era o principal problema do setor de tecnologia e informação, por exemplo. A propósito, esse setor era uma legítima “caixa preta”. Havia pedidos de mais pessoal a toda hora, e a remuneração no setor se dava com base na data de admissão. “E o critério da produtividade?”, questionava André. Segundo sabia, técnicos recentemente admitidos e altamente capacitados começavam a dar indícios de que não permaneceriam por muito tempo na organização. Afora isso, a empresa contava com muitos grupos que tinham cargos de gestão (assessores, coordenadores, supervisores, gerentes), grupos operacionais (auxiliar de serviços gerais, cozinheiro, servente de obras, pintores, auxiliares de produção, dentre outros), grupos técnicos (eletricistas, operadores de vídeo, repórter, editores, operadores de máquina, técnicos em eletrônica, dentre outros). O excesso de nomenclaturas de cargos era uma preocupação para construir o seu escalonamento de forma harmonizada.

Os diretores deixaram claro que tinham a intenção de profissionalizar a organização, mas essa intenção não era completamente assumida por todos. Paulo queria muito profissionalizar a empresa, mas vez por outra Tadeu, diretor financeiro, deixava escapar que era favorável à cultura antiga, já que para ele a situação financeira não era “tão preocupante” e entendia que não se devia “mexer em time que estivesse ganhando”. Afora esse fato, seu modo de gestão era essencialmente paternalista.

Quase ao término da reunião, surgiu um dilema. O critério da antiguidade não seria mais suficiente para pensar os salários. Se isso continuasse, a folha de pagamento não se sustentaria mais sem recorrer a empréstimos de terceiros. Por outro lado, havia uma série de funcionários antigos, queridos por todos e que haviam sido fundamentais para o crescimento da empresa. Como uma altera-

ção de critérios repercutiria sobre esses funcionários? O maior dilema parecia ser como promover e acompanhar as alterações que envolveriam uma mudança cultural que ninguém conseguia visualizar a magnitude.

O próximo passo seria, então, uma reunião com o supervisor do Setor de Recursos Humanos, para que este setor pudesse disponibilizar documentos sobre cargos e salários, plano de carreira e políticas, se existentes, para realocação de pessoal. Não era muito clara a intenção de envolver a área no trabalho em si, e isso se devia, especulava Margarida, à falta de confiança da diretoria na contribuição que a área poderia dar à solução dos problemas.

REUNIÃO COM O SUPERVISOR DO SETOR DE RH

A reunião iniciou no horário e um tanto tensa, com a participação do supervisor de RH, Margarida e André, o psicólogo da Instituição. A primeira intervenção do supervisor foi para dizer: “ouvi dizer, pela rádio corredor, que vocês pretendem fazer demissões em massa. Já vou adiantando para vocês que demitir pessoas não irá funcionar porque temos um número grande de funcionários com salários abaixo de mil reais e qualquer demissão pouco ajudaria a baixar a folha de pagamento”.

Questionamentos do psicólogo André levaram os demais a perceberem que o número de funcionários havia crescido desproporcionalmente. O que também abria questionamentos sobre o grande número de cargos com nomenclatura e funções fora do padrão conhecido, o que configurava quase uma “invenção de cargos”.

No transcorrer da reunião todos foram concordando que era o momento de pensar um plano de carreira que contemplasse a complexidade das tarefas e atribuições dos mais diversos cargos. Em paralelo, havia a opinião de que se deveria delegar o ônus de algumas demissões, realocações, redução do custo fixo dos setores e o controle da avaliação de desempenho aos gestores de cada divisão da Instituição. Sabia-se que muitos iriam ignorar e se opor a essa demanda, em função de que as coisas haviam sido feitas de modo diferente por vinte e cinco anos. Outros, no entanto, estavam “sedentos” por mudança e cansados de ter grupos de passivos em seus setores, o que desmotivava em muito o pessoal comprometido. Temendo pelo futuro da Instituição, vislumbravam ameaças advindas do crescimento de outras instituições na região. Em alguns e-mails enviados à comissão de cargos e salários, confidenciavam sua imensa vontade de acompanhar a competitividade do mercado e trabalhar em prol da empresa.

O plano de carreira deveria contemplar os mais diversos cargos e as peculiaridades dos setores, a exemplo do setor de TI. Neste setor, os salários eram mais altos que os demais da empresa, justamente por ser um setor com dificuldade de reter os melhores profissionais e por trabalharem com informações sigilosas. Seria realmente essa a situação? Algumas informações esparsas trazidas pelos presentes davam conta de que vários salários dessa Instituição estavam acima dos salários promovidos pela região. Seria necessário conhecer quais as políticas salariais praticadas por empresas da região. Se confirmada a informação, seria preciso pensar o que fazer com os altos salários e com as promoções dissociadas de mérito e avaliação por competência.

Uma coisa era certa. Haveria resistências de muitos setores e pessoas, receosos de perderem benefícios, de serem exigidos, de perderem o emprego, posições ou poder. Ou simplesmente de mudar a maneira de trabalhar. As pessoas se habituariam a um modo de pensar e se comportar, e mesmo reconhecendo a necessidade de mudança às vezes hesitam em sair de sua zona de conforto. Será que a insatisfação presente seria suficiente para motivar um desejo de mudança?

A resposta a essas questões, como percebia Margarida, remetia à comissão de cargos e salários. A participação do Setor de Recursos Humanos seguia indefinida.

Margarida seguira refletindo sobre o assunto e pensou numa proposta associada à progressão horizontal e outra com progressão vertical. Para a progressão horizontal Margarida precisaria fixar junto com a comissão de cargos e salários qual o percentual adquirido entre uma faixa salarial e outra. Para a progressão vertical, que se caracterizava como promoção – ascensão para um nível superior – Margarida precisaria discutir quais os pré-requisitos que iriam nortear tanto a comissão quanto a área de recursos humanos no momento de aprovação ou reprovação dos candidatos. Associado a isso Margarida pensava que imediatamente após a implantação de um plano de carreira o grupo deveria construir um processo de avaliação de desempenho, especialmente para estancar progressões sem critérios.

AS PREOCUPAÇÕES DE MARGARIDA

Margarida estava confusa. Pareciam existir forças e situações não declaradas na empresa que fugiam à sua compreensão. Seria o momento de implantar um novo Plano de Classificação de Cargos e Salários - PCCS? Remuneração por competências seria o mais indicado? Um plano dissociado de outras ações, em sua opinião, seria fadado ao insu-

cesso. Talvez houvesse a necessidade de conduzir primeiramente um programa de desenvolvimento para os gestores e depois, aos poucos, remeter a todos da empresa. Um plano de carreira também apontava diretamente para a necessidade de introduzir um processo de gestão de desempenho. Até então o setor de Recursos Humanos estava à margem do processo, algo que Margarida sabia inadequado.

Ela tinha dúvidas ainda mais importantes. Seria eficaz começar por uma proposta de PCCS? Não seria este uma consequência de todo um processo de revisão e reestruturação da Instituição? Com certeza a organização mostrava sinais de que precisava mudar, evoluir. As ameaças não podiam ser menosprezadas: queda no crescimento e diminuição acentuada de lucros. Se o caminho fosse trabalhar sobre remuneração, seria inevitável revelar para Paulo sua pouca experiência e competência para abordar o assunto. Se o caminho fosse uma reestruturação e mudança cultural ficaria mais à vontade em participar, mas, ainda assim, a empresa precisaria de um facilitador externo. As resistências do pessoal e as mudanças seriam grandes em ambos os casos.

Insegura acerca de revelar suas condições pessoais, sabia que precisaria conversar com os demais membros da Comissão e, em especial, com o diretor-presidente da organização. Não podia deixar de considerar que um consultor externo também deveria ser contratado. No entanto, sabia que, além de ser um investimento de alto valor, a empresa teria que alterar algumas coisas que talvez não estivesse preparada para mudar. Margarida, então, marca um horário com o diretor-presidente e começa a pensar em como expor a eles seus dilemas.

NOTAS PARA ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso destina-se a cursos de graduação em Administração e/ou Especialização, sobretudo nas áreas de gestão empresarial e de gestão de pessoas, possibilitando aos alunos a ampliação de conhecimentos e habilidades de análise e de relacionamento de conhecimentos teóricos com situações práticas de gestão, mediante: a) aquisição de noções sobre gestão de remuneração e carreiras; b) identificação de elementos centrais no diagnóstico organizacional para subsidiar uma proposta de gestão de carreiras e de remuneração; c) compreensão da integração entre gestão de carreiras e outros processos de gestão de pessoas; d) reflexão sobre decisões que envolvem resistência de funcionários

e gestores; e) esboço de linhas de ação para a implementação de um programa de mudança cultural. Espera-se que o aluno possa analisar e propor o encaminhamento mais adequado para a situação: tratar o caso como um problema de cargos e salários ou identificar a necessidade de um diagnóstico organizacional e mudança cultural. Outros temas relacionados com gestão de recursos humanos, como papel e atuação estratégica da área podem ser explorados a critério do professor.

FONTES DE DADOS

Os dados para compor esse caso foram construídos a partir da experiência da autora em pesquisa e consultoria em RH, especialmente no setor educacional.

SUGESTÃO PARA UM PLANO DE ENSINO

O caso pode ser aplicado numa aula com duração de quatro períodos. Como sequência de passos para a apresentação, sugere-se: 1) iniciar por uma introdução feita pelo docente, apresentando principais conceitos sobre cultura e mudança cultural, gestão de remuneração e carreiras e a associação entre ambos; 2) leitura individual do caso; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em grande grupo; 5) sistematização das principais conclusões, após debate; 6) fechamento pelo docente.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Quais problemas a empresa enfrenta que a levam a pensar em implantar um plano de cargos e salários? Relate-os.
- 2) Será que uma pesquisa salarial, nesse momento, auxiliaria os gestores a tomarem decisões? Por quê?
- 3) As promoções não se baseiam em mérito e o recrutamento interno é permeado por conflitos organizacionais. Como tratar esta situação considerando a cultura organizacional?
- 4) Identifique e analise as evidências dos níveis propostos por Schein (1999) presentes no caso.

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CASO E REFERÊNCIAS TEÓRICAS

O caso apresenta uma situação de crise vivenciada por uma empresa de meia-idade e que coloca seus dirigentes diante da necessidade de repensar sua cultura. O caso expõe a dificuldade de seus dirigentes abordarem a situação, que é vista como

um problema a ser solucionado com a implantação de um novo Plano de Classificação de Cargos e Funções.

Nesse caso de ensino será possível refletir acerca dos temas “cargo e função” e “descrição de cargo”. Descrições são necessárias para possibilitar clareza quanto ao papel dos profissionais e suas responsabilidades. Em seu conjunto, dão condições a uma empresa de melhor gerenciamento de pessoas e cargos, bem como permitem efetuar a comparação dos salários pagos na empresa com os que são praticados no mercado para trabalho equivalente. Por sua vez, entender sobre funções auxilia na compreensão da disposição dos cargos na estrutura organizacional. O número de cargos, usualmente será muito menor que o número de funções. A descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Tais discussões podem ser encontradas em Dutra (2010; 2007; 2001).

A organização em análise aponta que necessita de novos sistemas de remuneração. Até o momento tem sido caracterizada por um estilo de remuneração funcional que, essencialmente promove um estilo burocrático de gestão e reforça a hierarquia. Pode inibir a criatividade e o espírito empreendedor e promove a obediência aos superiores, a normas e procedimentos, sem, em geral, dar ênfase aos resultados. Por ser o mais conhecido, é ainda muito usado por empresas. Tal modelo raramente é o ideal para obter a sintonia entre os programas de recursos humanos e os planos estratégicos da empresa. O foco desse sistema é o cargo e não a pessoa, independente do desempenho. Para atenuar essa deficiência, muitas empresas têm usado o sistema de remuneração funcional com faixas mais amplas para cada cargo. Esse modelo tem ido contra a tendência atual de implantar programas que incentivem o desempenho e os resultados que se vinculem à estratégia da empresa.

Entende-se que uma proposta de instituição de um processo de gestão de desempenho é primordial, com o objetivo de atender às reclamações de supervisores e funcionários acerca de promoções e substituições realizadas sem critérios, como vêm acontecendo em vários setores.

Propõe-se também um estudo das competências de cada setor, de forma genérica, considerando as competências definidas pela comissão de cargos e salários. Deve haver uma relação íntima entre o perfil do setor e o objetivo da empresa. Ex.: capacidade de transferir conhecimentos e recursos que agreguem valor econômico para a empresa; integrar-se na equipe. Afóra isso, deve-se mensurar os padrões de complexidade – que mensura o nível de entrega e da agregação de valor dos funcionários. Isso significa reconhecer o funcionário não so-

mente pelo que ele faz, mas pelo o que ele agrega de valor para a empresa. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um funcionário sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa (DUTRA, 2001).

Entende-se como importante a reformulação da Política de Carreira, Cargos e Salários e implantação de uma nova política, que abranja realocação, contratação e redução de pessoal, otimização das funções e enriquecimento de cargos e reavaliação das atividades meio e fim, considerando o aspecto ociosidade e, por fim, uma re-descrição dos cargos existentes que orientará a avaliação de desempenho.

Mesmo que a ideia de progressão seja uma preocupação tanto para a empresa quanto para os funcionários é importante estabelecer seus limites. Um planejamento da progressão e que ela possa contemplar cargos técnicos, gerenciais e operacionais é tanto interessante para a empresa, que pode restringir seus gastos com progressão e remuneração, quanto para o funcionário, que pode visualizar seu crescimento na organização. Para tanto, Dutra (2010) descreve algumas propostas de estruturas em termos de planos de carreiras, a saber: paralelas, em Y, sem fronteiras, linear e em rede. Dependendo do grau de complexidade da empresa estruturar-se-á a proposta mais adequada. No caso de ensino aqui proposto, o grupo chegará à conclusão após amadurecer o debate junto ao professor. Para tanto, o professor deverá expor para os alunos as características das estruturas de carreiras, que foram inseridas nas questões para discussão do presente caso.

Além de uma política de cargos e salários, esse caso para ensino também permite discutir acerca do tema “cultura organizacional”. Para Motta (1995, p. 199 e 201) a cultura “é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos”. Diante dessa afirmação do autor entende-se como pertinente a discussão em aula a respeito do seguinte dilema: a cultura prediz ou não prediz comportamentos? Para essa discussão também ver Cavedon (2005) sobre o gerenciamento ou não da cultura. Nesse caso, torna-se também importante discutir acerca de algumas classificações de cultura organizacional, especialmente as de Handy (1987): cultura de grupo; cultura da função; cultura da tarefa, cultura existencial. Tais classificações podem auxiliar a entender sobre as dificuldades em se propor a mudança para os funcionários, especialmente em relação aos cargos e plano de carreira. Evidências indicam que a cultura de tarefa é a mais presente, especialmente

pela característica burocrática que a instituição em análise apresenta.

A discussão sobre a possibilidade de a cultura ser mudada pode ser feita com base nas ideias de Edgar Schein, um conhecido especialista no tema. Para este autor (1999, p. 30) “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, devemos entender o papel da cultura na vida organizacional”. Elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma empresa. A cultura se apresenta em vários níveis, visíveis ou tácitos, que devem ser analisados antes que a cultura possa ser compreendida.

Um primeiro nível é o de artefatos, que envolve as estruturas e os processos visíveis, ainda que difíceis de decifrar em seu significado mais profundo, como dados pela decoração, *layout* físico, tecnologia, padrões de comportamentos usuais, mitos, linguagem, rituais, cerimônias. Um segundo nível é o de valores casados, congregando estratégias, objetivos, filosofias, ou as justificativas para a organização e seus membros agirem de um determinado modo e apresentadas por seus membros, representando o que é importante para dado grupo. Por fim, um terceiro e mais profundo nível é o das certezas tácitas compartilhadas, referindo-se às certezas em relação ao comportamento humano, relacionamentos, realidade e verdade que foram sendo criadas ao longo do tempo e gradualmente foram tidas como corretas.

A cultura representa o aprendizado acumulado de um grupo e por isso é tão difícil modificá-la. Ela é profunda, vai a níveis inconscientes e tácitos e por isso não é um fenômeno fácil de modificar. É muito ampla, pois diz respeito a todos os aspectos da relação de um grupo com seu ambiente externo e interno. É, ainda, estável, porque as pessoas em geral apreciam o significado e a previsibilidade que ela confere ao dia a dia.

Segundo Schein (1999), não existe uma cultura melhor ou pior. A avaliação só tem significado em função do que uma organização está tentando fazer e do que o ambiente em que ela opera permite. Assim, certas características culturais podem representar sucesso em uma situação e não em outra.

O conceito de cultura “é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (Schein, 1999, p.45), envolvendo não só questões de relacionamento humano, como questões de integração interna e de sobrevivência externa.

Quando algo não vai bem, é preciso entrar em contato com as certezas culturais que guiam a empresa (Schein, 1999). O autor sugere alguns passos para decifrar uma cultura, iniciando pela identificação do problema a ser resolvido, com a recomenda-

ção de circunscrever a área da cultura a ser analisada. A seguir propõe a compreensão, pelos envolvidos no processo, do modelo proposto (diferentes níveis da cultura) para na continuidade identificar artefatos e valores da organização e compará-los. O passo seguinte é avaliar as certezas compartilhadas. Esse processo envolve entrevistas individuais e de grupo, conduzidas por um facilitador.

Um aspecto importante destacado por Schein (1999) é a necessidade de identificar se as suposições culturais dão força ou obstaculizam o que uma organização pretende realizar. Às vezes é mais fácil fortalecer aspectos da cultura alinhados ao que se pretende do que evitar esforços para superar os obstáculos através de uma mudança cultural.

Quando uma cultura está estabilizada, entretanto, a mudança requerida pode ser profunda. Para Schein (1999), três fases são inerentes a processos de mudança: a) *descongelamento*, quando é criada a motivação e prontidão para a mudança; b) *mudança em si ou redefinição cognitiva*, quando as pessoas aprendem novos conceitos e novos significados para velhos conceitos, podendo, portanto, ver e reagir de formas diferentes no futuro; c) *recongelamento*, momento em que há a internalização de novos processos, levando aos novos comportamentos.

O autor chama de mudança transformadora a situação que “envolve desaprender as velhas crenças, atitudes, valores e certezas, bem como aprender novas” (Schein, 1999, p.117). A fase de descongelamento envolve ter algo desconfirmado, ou seja, as pessoas experimentam a necessidade de mudança. Esta é acompanhada do surgimento de duas ansiedades, a “ansiedade pela sobrevivência”, relacionada à percepção de ameaças exigindo a mudança e a “ansiedade do aprendizado”, baseada na percepção de que haverá um *gap* entre desaprender alguma coisa e desenvolver um novo comportamento.

Para promover uma mudança transformadora, é preciso que a ansiedade pela sobrevivência seja maior do que a ansiedade do aprendizado e que a última seja reduzida por meio da criação de segurança psicológica. O elemento-chave na condução do processo é o agente de mudança, com o papel de consultor no processo, diagnosticando e intervindo à medida que são vivenciados os estágios da mudança (Schein, 1999).

Como se depreende do exposto, nesta perspectiva a concepção é de que mudanças podem ser planejadas e gerenciadas, representando, para a organização, a passagem de uma situação de equilíbrio para desequilíbrio e de novo equilíbrio.

O caso deve ser analisado de forma abrangente, permitindo analisar as questões relacionadas a

cargos, salários e carreira compreendendo os diferentes elementos da dinâmica organizacional e de modo articulado com outros processos da Gestão de Recursos Humanos.

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

CAVEDON, Neusa. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2003.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: DUTRA, Joel S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

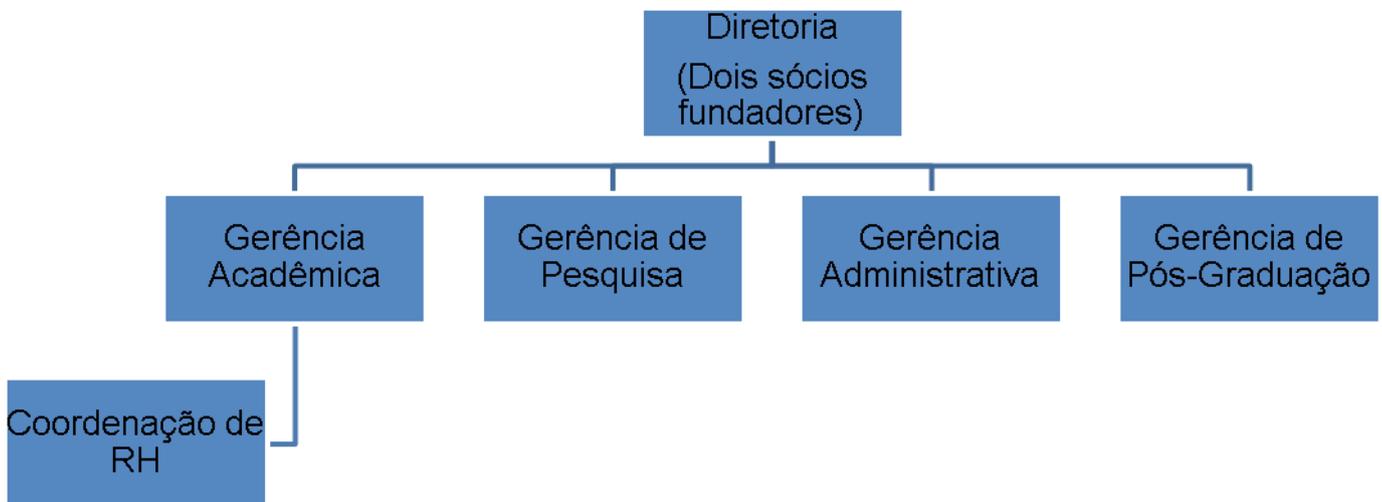
HANDY, Charles. *Deuses da Administração*. São Paulo: Vértice, 1987.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Cultura nacional e cultura organizacional*. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). *"Recursos Humanos" e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Aristeu. *Manual de descrição de cargos*. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, Edgar. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. São Paulo: Editora José Olympio, 1999.

Estrutura Organizacional da IES



Fonte: Dados da empresa.