

**A IMPORTÂNCIA DA CO-RESPONSABILIDADE DOS GESTORES NO
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.**

Katia Ferreira de Mello Rocha; Marcos Bidart Novaes

A IMPORTÂNCIA DA CO-RESPONSABILIDADE DOS GESTORES NO DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Katia Ferreira de Mello Rocha (Faculdade Potenciar)
Marcos Bidart Novaes (Faculdade Potenciar)

O presente trabalho trata de um Plano de Cargos e Salários (PC&S) estruturado com a co-participação dos principais gestores da organização contratante do serviço, onde a relatora atuou como consultora. O referido serviço foi contratado pela área de recursos humanos da empresa, a qual tem nacionalidade brasileira e porte médio, integrando o ramo de prestação de serviços.

O objetivo principal a ser alcançado era estruturar um PC&S que pudesse ter sua implantação aprovada pelo Conselho de Administração da empresa, pois a tentativa anterior havia fracassado. Para atender tal demanda, o método utilizado para estruturar o plano foi a Metodologia de Pontos, a qual teve auxílio da Metodologia Sociodramática para maior envolvimento dos participantes no processo.

Assim, participaram deste trabalho os principais gestores da empresa contratante, a saber: diretor executivo, gerente de logística, gerente comercial, gerente administrativo-financeiro e coordenador de recursos humanos.

A realização do trabalho contratado exigiu da consultora o domínio da Metodologia de Pontos, visão sistêmica e capacidade de envolver e desenvolver as pessoas. Foram utilizados vários jogos dramáticos para superar os principais desafios: 1) integrar os gestores para trabalhar em equipe e 2) envolver os referidos gestores no projeto para se tornarem co-responsáveis pelo trabalho. Objetivos secundários do trabalho: abrir um espaço para que os participantes pudessem interagir entre si, refletir sobre seus próprios processos (forma que operam e atuam), aprender com o passado, organizar o presente e estruturar o futuro, aumentando o comprometimento com os resultados alcançados ou a serem alcançados pela cooperativa.

Assim, escolheu-se a Metodologia Sociodramática, pois:

- ✓ Otimiza e reduz o tempo com o diagnóstico (fase do grupo e clima organizacional)
- ✓ Facilita a espontaneidade dos participantes através de jogos, minimizando as resistências e permitindo o aparecimento dos pontos mais importantes em questão.
- ✓ Prioriza a pesquisa-ação (ao mesmo tempo em que ocorre o diagnóstico, o grupo levanta problemas e dificuldades em conjunto já com perspectivas de solução ou aprofundamento de alguns dados, tornando-se co-responsável pelos resultados)
- ✓ Acelera os processos de mudança
- ✓ Permite o desenvolvimento da sinergia desde o início em grupo

O início de uma prática...

A experiência de utilizar o sociodrama no desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários (PC&S) nasceu da angústia de uma consultora organizacional que buscava novas formas de aplicar uma metodologia técnica.

Foi no ano de 2004 que a consultora iniciou seus trabalhos na área de Remuneração e após desenvolver o PC&S para um hospital e para uma empresa

familiar, o desafio era fazer o mesmo para uma empresa de prestação de serviços. Porém, analisando as duas primeiras experiências, a consultora notou que houve um desgaste pessoal muito grande de sua parte para desenvolver os trabalhos até então realizados. Portanto, no seu terceiro trabalho a meta era encontrar uma forma para trabalhar com mais leveza e menos desgaste pessoal.

As primeiras reflexões sobre esse desgaste pessoal nasceram durante as sessões de psicoterapia onde a consultora era atendida. Com sua saúde física e mental comprometidas, a mesma foi estimulada por sua terapeuta a pensar em saídas saudáveis para o referido desgaste pessoal. Logo de início percebeu-se que a técnica específica utilizada para desenvolver o PC&S era a mais recomendada pelos especialistas da área devido à sua objetividade e confiabilidade. Entretanto, a psicoterapeuta percebeu que não havia uma metodologia que suportasse os conflitos comportamentais dos vários “eus” que permeavam os trabalhos nas empresas e que dificultavam o trabalho técnico, tornando-o pesado.

Diante desta percepção, a própria terapeuta indicou à sua cliente (consultora) aprender o Psicodrama Organizacional para apoiar seus trabalhos de consultoria. Primeiramente indicou um livro sobre o Sociodrama Organizacional e depois aconselhou buscar a formação em Psicodrama, o que abriria um leque de oportunidades. Assim nasceu a força que levou a consultora a utilizar o Sociodrama no desenvolvimento de um PC&S. E, a partir de então, esta metodologia passou a ser utilizada nos demais trabalhos também realizados por esta profissional.

Foi no ano de 2009 que o Sociodrama veio juntar-se a um plano de cargos e salários que a consultora iniciava na empresa de prestação de serviços. Este novo cliente já havia investido anteriormente em um trabalho da mesma natureza, mas infelizmente não foi possível colocá-lo em prática, pois, segundo depoimentos da área de recursos humanos, não houve aprovação do conselho administrativo. Segundo informações, mesmo com a utilização de uma das melhores metodologias técnicas, faltava argumentação dos próprios funcionários envolvidos durante o processo para que o plano fosse aprovado.

Apesar do fracasso da primeira tentativa, a área de recursos humanos ainda insistia no trabalho, pois sabia da importância para a instituição. Além desta convicção, outro impulso era o resultado das auditorias que sempre apontavam tal necessidade. Nesse sentido é que nasceu a parceria com a consultora que se propunha realizar algo diferenciado.

O cenário era de preocupação por parte dos contratantes da empresa, pois o desafio era superar os traumas causados pela primeira tentativa. Tudo isso ajudou a aumentar ainda mais a ansiedade pela conclusão dos trabalhos e pela aprovação do conselho administrativo.

Internamente, a consultora se questionava sobre o porquê de tal tentativa ter falhado. Como poderia uma organização investir no desenvolvimento de um PC&S e ao final não colocá-lo em prática? Se tecnicamente não havia problemas, o que poderia ter causado repulsa? O que fazer para que o mesmo não ocorresse nesta nova empreitada?

Nesse palco repleto de angústias, traumas e dúvidas é que os trabalhos foram iniciados. Tanto a consultora como a empresa cliente tinham expectativas e queriam novas respostas para situações já conhecidas, vivenciadas anteriormente.

Inicialmente o desafio era redesenhar o organograma da instituição, como ocorre em todo trabalho de Cargos e Salários. No modelo convencional, a consultora poderia solicitar o organograma em vigor e propor os ajustes necessários, mas com o

sociodrama foi bem diferente. A revisão do organograma nesta primeira etapa, funcionou como objeto intermediário para integrar a equipe gerencial, alinhando as visões individuais e formando uma única visão, compartilhada por todos. Neste sentido, foram realizados os primeiros encontros com a equipe gerencial, sem a participação do diretor executivo para dar mais liberdade ao grupo.

1º Encontro: A proposta era incluir a equipe gerencial no processo de reestruturação organizacional. Após explicações sobre a essência do trabalho, todos participaram de um jogo: cada participante foi convidado a escolher um lugar bem confortável na grande mesa onde estavam reunidos. Apenas o gestor da área comercial não trocou de lugar. Todos os demais acharam um lugar diferente para se acomodarem. Em seguida, todos receberam uma folha onde deveriam escrever o nome de seu departamento e a missão do mesmo. Logo depois, as folhas permaneciam no mesmo lugar, mas os participantes passaram por todos os lugares, lendo a missão de cada área e escrevendo o que esperavam das respectivas áreas. Ao final, todos estavam familiarizados com a essência de cada área e tinham uma visão das expectativas das outras áreas. No compartilhar, o grupo comparou as mudanças organizacionais com a realização das vivências experimentadas que desencadearam diversas sensações causadas pelo ato de mudar. Foram obrigados a mudar de lugar, não tinham escolha e, a partir de tais sentimentos, refletiu-se sobre a importância de estar inserido nas decisões de mudança e discutiu-se a respeito das interrogações que circundam aqueles que não participam dos processos decisórios. O encontro precisou ser encerrado uma hora antes, pois um dos gestores disse que não poderia ficar até o final.

2º Encontro: A proposta era discutir com a equipe gerencial sobre o posicionamento das gerências dentro do organograma da empresa. Descrever a missão de cada área, bem como o papel dos respectivos gestores e competências necessárias aos membros da equipe gerencial. Atividades realizadas: construiu-se a estrutura global da empresa através da percepção da equipe gerencial. Primeiramente, cada um montou sua própria imagem sobre a organização, através de objetos intermediários (tais como: bolinhas de gude, smiles coloridos e miniaturas de vasos de flores. Depois, o grupo formou uma única imagem para simbolizar a empresa, onde todos os olhares anteriores fossem contemplados. Através da imagem que o grupo tinha sobre a empresa, discutiu-se sobre as peculiaridades da organização diante dos comportamentos apresentados pelos seus diversos *stakeholders*. A partir de tais reflexões, o grupo chegou ao consenso de fortalecer o vínculo entre a equipe gerencial e o diretor. Durante o compartilhamento, os gestores apresentaram grande preocupação quanto às transições de diretores, comparando-as a terremotos e fazendo os movimentos bruscos com a imagem criada através dos objetos intermediários.

3º, 4º, 5º e 6º Encontros: A proposta era redefinir a missão de cada uma das áreas, onde todos pudessem contribuir. Em cada um desses quatro encontros, trabalhava-se uma área específica. Utilizou-se o mesmo tipo de jogo em cada um dos encontros. Montou-se um cenário: cadeira no centro de um tapete e almofadas em volta representando: clientes, fornecedores, conselho administrativo, e demais áreas da empresa, sendo uma almofada para representar cada um desses elementos. Em cada encontro, cada gestor sentava-se na cadeira e, logo em seguida, os demais membros do grupo começavam a entrar no lugar das almofadas para dizer o que precisava da área em questão e em que poderia ser auxiliado. Ou seja, falavam como se fossem clientes,

fornecedores, membros do conselho administrativo e gestores das demais áreas. Assim, inverteram papéis e ao final, nos processamentos, tiveram uma visão sistêmica sobre tudo o que era esperado da área em questão. Assim, foram elencando as principais razões de existir de cada uma das quatro áreas, fazendo um link entre todas, sem prejuízo da visão sistêmica da empresa.

7º, 8º, 9º e 10º Encontros: A proposta era rever o organograma de cada uma das áreas em cada encontro. Com a missão das áreas, o grupo pôde olhar o organograma atual e perceber possíveis mudanças que viessem de encontro com tal missão. Como os participantes já estavam aquecidos para o trabalho, não tiveram dificuldades para reorganizar cada uma das áreas.

11º Encontro: O grupo de gestores apresentou o trabalho geral ao diretor executivo, o qual aprovou sem restrições as mudanças propostas. A partir daí, o diretor executivo começou a participar dos trabalhos, unindo-se ao grupo para elaborar a missão de sua área de comando. Novamente, utilizamos as mesmas atividades realizadas nos 3º, 4º, 5º e 6º Encontros.

Resultados

Depois dos trabalhos realizados para integração dos gestores e ampliação da visão da empresa através das lentes dos diversos stakeholders da organização, todos refletiram juntos sobre a missão de cada uma das áreas, invertendo papéis e sugerindo mudanças no desenho do organograma para facilitar o trabalho no dia-a-dia. Com o organograma redesenhado pela co-participação de todos, o grupo se envolveu no processo das descrições dos cargos e em seguida avaliou todos os cargos da empresa. Depois deste trabalho, a consultora estruturou o Plano com a ajuda de uma Pesquisa Salarial e o trabalho final foi apresentado ao Conselho de Administração. Na apresentação, o grupo estava alinhado, falando sobre minúcias do trabalho e discutindo sobre a importância da implantação do mesmo. O Plano foi aprovado com sucesso e agora o grupo de gestores está junto novamente criando estratégias para implantação do mesmo.

Como experiências obtidas e aprendizado que possa ser generalizado, destaca-se: o envolvimento dos gestores foi fundamental para a concretização dos trabalhos. Ninguém se sentiu invadido com o redesenho de sua área, pois todos puderam participaram das decisões. O fato de inverterem papéis contribuiu para o alinhamento das ideias. O Sociodrama facilitou muito a direção geral do trabalho e o alcance do objetivo geral.