

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA PARTICIPATIVA PARA REVISÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE UM BANCO PÚBLICO: VANTAGENS, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

Ney Nakazato Miyahira
Nathalie Perret
José Antonio Monteiro Hipólito

APLICAÇÃO DE METODOLOGIA PARTICIPATIVA PARA REVISÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DE UM BANCO PÚBLICO: VANTAGENS, DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

Ney Nakazato Miyahira¹ (FIA) neym@fia.com.br
Nathalie Perret² (FIA) nathaliep@fia.com.br
José Antonio Monteiro Hipólito³ (FIA) joseh@fia.com.br

Resumo

Para obter sucesso, um Plano de Cargos e Salários (PCS) precisa responder a alguns requisitos: alinhamento estratégico, consistência técnica, exequibilidade financeira, viabilidade jurídica e legitimidade política. Notamos que muitas organizações não atentam a tais requisitos em especial a legitimidade política, e como consequência, implantam soluções de forma protocolar e burocrática. Atribuímos parte do problema a processos de construção do Plano, que não trabalham efetivamente a comunicação e a legitimação. Esta deve ser obtida por meio do envolvimento dos atores da organização, tanto gestores, quanto profissionais, com espaço para que sejam ouvidos e que contribuam na construção da solução. O artigo apresenta e discute os resultados da aplicação de um processo participativo de construção de um PCS para um banco público. Para obter a legitimidade necessária foram envolvidos vários grupos, totalizando 87 pessoas (equivalente a 28% do quadro). Como resultados, observou-se que, apesar dos desafios, o processo de construção participativo foi fundamental para assegurar um desenho de Plano que atendesse às necessidades da organização, conferindo-lhe a legitimidade necessária.

Palavras-chave: Máximo de três, separadas uma da outra por ponto e vírgula.

¹ Ney Nakazato Miyahira
Pesquisador - Fundação Instituto de Administração – FIA.
Email: neym@fia.com.br.
Tel. (11) 3815-4593.

² Nathalie Perret – Pesquisadora
Fundação Instituto de Administração – FIA.
Email: nathaliep@fia.com.br.
Tel. (11) 3815-4593

³ José Antonio Monteiro Hipólito –
Pesquisador - Fundação Instituto de Administração – FIA.
Email: joseh@fia.com.br.
Tel. (11) 3815-4593.

1 Introdução

Para obter sucesso, um Plano de Cargos e Salários (PCS) ou um Modelo de Gestão de Pessoas precisa responder a alguns requisitos básicos: alinhamento com a estratégia, ser consistente tecnicamente, financeiramente viável, juridicamente defensável e politicamente legítimo. Este último requisito, a legitimidade política, deve ser obtido tanto junto aos gestores, quanto aos profissionais.

Nota-se que muitas organizações não se atentam a esses requisitos e, como consequência, implantam soluções de forma protocolar e burocrática, não sendo depois utilizadas de maneira eficaz. Um PCS deve ser uma ferramenta de gestão de pessoas e, assim como tantas, deve propiciar potenciais benefícios para a organização, sobretudo, se utilizar-se de critérios de Gestão de Pessoas por Competências, referencial que tem se intensificado no setor público com a finalidade de orientar o desenvolvimento dos servidores e, com isso, contribuir para os resultados e desenvolvimento institucional dessas organizações. A concretização desses resultados só ocorrerá a partir do instante em que os atores da organização se mobilizarem para bem utilizarem esse ferramental. Atribuímos, portanto, parte do problema de ineficiência de um novo PCS ao seu processo de construção, em especial, quando se *esquece* de trabalhar a comunicação e sua legitimação.

Diante deste contexto, o artigo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados da aplicação de um processo participativo de construção de um PCS para um Banco Público. Mais do que um PCS convencional, trabalhou-se, de meados de 2015 a final de 2016, a construção de uma Política Integrada de Gestão de Pessoas para o Banco, com base em Competências. Para isso, foram constituídos 4 grupos: Grupo de Coordenação com o papel de aportar o referencial teórico e facilitar a discussão e o desenvolvimento dos trabalhos dos demais grupos envolvidos; Grupo Diretivo com o papel de fornecer expectativas, orientar o desenvolvimento do projeto ao longo de sua execução e validar encaminhamentos; Grupos de Modelagem, que construíram os critérios do Plano; e Grupo de Consulta que contribuiu para o aprimoramento da produção do Grupo de Modelagem. Foram, também, abertos canais de comunicação e realizadas apresentações abertas a todos os funcionários, seja para escutar as demandas e coletar contribuições, seja para esclarecer sobre o andamento dos trabalhos. Na etapa final, a proposta de Plano foi submetida à Consulta Pública, na qual todos os profissionais puderam enviar sugestões. As contribuições foram sistematizadas e apresentadas para o Grupo Diretivo, que pode incorporar o que era pertinente. Todas as contribuições foram respondidas, denotando o cuidado que foi dirigido ao processo.

Os 4 grupos envolvidos na construção do Plano totalizaram 87 pessoas (equivalente a 28% do quadro). Esse amplo envolvimento foi fundamental para o processo de legitimação do plano que nascia e, conseqüentemente, para a predisposição em utilizá-lo e defendê-lo, no futuro.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema. Em seguida, é apresentada a metodologia e os procedimentos de pesquisa utilizados. Segue-se com a exposição do caso estudado. Por fim, discutem-se as considerações finais.

2 Revisão Bibliográfica

Este tópico tem o objetivo de resgatar as discussões teóricas de dois temas importantes para dar base ao artigo: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências e a Construção Participativa.



2.1 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE (2010) sobre a gestão de pessoas na administração pública brasileira destaca o progresso obtido pelo governo federal para reconhecer o mérito, a continuidade de pessoal, a imparcialidade e o profissionalismo no serviço público. Porém, ressalta que ainda há a necessidade de planejar uma gestão estratégica de pessoas com foco em competências e desempenho, buscando aprimorar, entre outros itens, as oportunidades de carreira horizontal e vertical.

Algumas iniciativas já foram tomadas com o objetivo de modernizar a máquina administrativa, como o Decreto 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal com foco na gestão por competências, e o Decreto 7.133/2010, que estabelece alguns critérios para a avaliação de desempenho. Entretanto, ainda que tais iniciativas tenham seu apreço por normatizar a intenção do Estado em fortalecer uma gestão meritocrática por meio da adoção de um modelo de competências, ainda apresentam uma abordagem do tema de forma incipiente.

De acordo com Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 63) a gestão de pessoas por competências

“diz respeito à tentativa de analisar e comparar a atuação e os relacionamentos dos indivíduos na organização segundo critérios de performance ou agregação de valor à organização, de forma substancialmente diferente dos critérios tradicionais”.

Os critérios basilares do Modelo de Competências desenvolvido para o caso estudado são: as Competências; os Eixos de Carreira; e os Níveis de Complexidade, que serão explicitados de forma breve a seguir.

Os Eixos de Carreira caracterizam-se por agrupar funções com atribuições e responsabilidades de mesma natureza. Esta natureza pode ser definida a partir do público-alvo do trabalho das pessoas e da natureza dos conhecimentos e habilidades mobilizados. De acordo com Dutra (1996) os eixos de carreira não estão necessariamente atrelados a profissões ou áreas funcionais e sim a atribuições e responsabilidades de mesma natureza.

Os Níveis de Complexidade têm a função de diferenciar as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Por meio do aumento do nível de complexidade, aumenta-se o grau de exigência das descrições das competências. Já as Competências podem ser definidas como as capacidades de “entrega” da pessoa e, também, como o “conjunto de qualificações que a pessoa possui para bem desempenhar suas atribuições no trabalho” (Dutra,2002, pág. 22).

A figura 1 representa a integração dos três conceitos anteriormente discutidos:

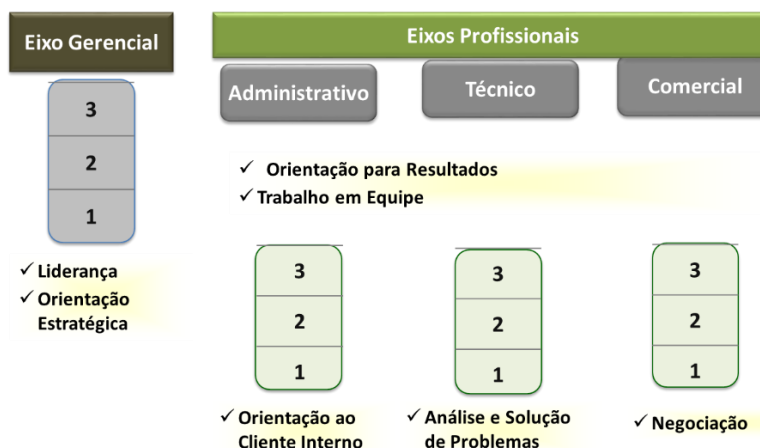


Figura 1 – Exemplo de Modelo de Gestão por Competências.

Fonte: Adaptado de DUTRA, 2001.

A figura destaca os eixos de carreira definidos para uma organização, com as respectivas competências gerais e específicas por eixo, além dos níveis de complexidade existentes em cada eixo de carreira. Em modelos mais robustos de Gestão de Pessoas, é comum que cada competência seja descrita de forma distinta para os níveis de complexidade de cada eixo profissional, o que ajuda a evidenciar o mérito e reconhecer o desempenho de cada profissional em seus respectivos níveis de complexidade (Miyahira, 2016).

Nas últimas décadas, o que provavelmente impulsionou o uso das Competências é o fato dela ser um referencial que auxilia as Organizações a se adequarem às necessidades de administrar os seus recursos humanos e a responder de forma mais assertiva às pressões internas e externas deste novo momento em que vivem (Silva, 2003). Ou seja, o referencial pode ser útil para implantar efetivamente uma gestão estratégica de pessoas, uma vez que as competências comunicam os valores e a estratégia organizacional aos profissionais, além de efetivar dois tipos de integração:

- **Integração vertical:** trata do alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com as estratégias de negócio.
- **Integração horizontal:** consiste na integração das práticas e políticas de recursos humanos entre si, visando à criação de consistência, coerência e reforço mútuo entre as atividades de recursos humanos.

As finalidades da Gestão por Competências podem ser vislumbradas de forma sistêmica, ao buscar coerência e harmonia nos diversos processos de RH entre si e entre tais processos e os intentos organizacionais (Miyahira, 2016). Mesmo entendimento que a OCDE (2011), que discorre em seu relatório que para a utilização das competências como uma ferramenta de gestão estratégica, é necessário que elas sejam integradas e ligadas a práticas da gestão de recursos humanos como o recrutamento e seleção de pessoal, gestão de desempenho, treinamento, desenvolvimento, planejamento de sucessão e planejamento de carreira, garantindo-se assim alinhamento com as necessidades da organização e entre si. Nota-se, portanto, que o modelo de Gestão por Competências, já traz em suas premissas a preocupação com o alinhamento estratégico, um dos requisitos para se obter um PCS de sucesso.

O quadro 1 evidencia os ganhos nos distintos subsistemas de RH e o caráter sistêmico da Gestão por Competências.

Gestão Integrada por Competências	
Diretoria e Planejamento Estratégico	Facilita a decodificação de valores, princípios e diretrizes organizacionais, que estão no campo abstrato, para um entendimento mais concreto e dissemina esse entendimento a todos os profissionais, como é o caso da evidenciação do que se entende por mérito. É instrumento de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento da equipe e otimiza recursos ao evidenciar pontos fortes e pontos de melhoria, possibilitando priorização de ações.
Gestores	Explicita os intentos organizacionais, direciona as atuações, clarifica os papéis e responsabilidades, transmite maior percepção de equilíbrio e justiça nas decisões de pessoas e estimula o autodesenvolvimento.
Trabalhadores	
Recrutamento e Seleção	Ajuda no recrutamento e seleção ao apontar o perfil desejado.
Treinamento e Desenvolvimento	Apoia a identificação de necessidades de treinamento (seja para a posição atual ou futura)
Dimensionamento de quadro	Ajuda a planejar equipe e alocar pessoas.
Remuneração	Serve de base para decisões de remuneração.
Carreira	Embasa, de forma consistente as decisões de movimentação, diminuindo o risco de

Gestão Integrada por Competências

Sucessão arbitrariedades e injustiças.
 Concede parâmetros para a gestão sucessória.
 Quadro 1 – As distintas contribuições da Gestão por Competências.
 Fonte: Miyahira, 2016 com base em Dutra, 2012.

No próximo tópico abordaremos a construção participativa.

2.2 Construção Participativa

O desenvolvimento de um processo participativo amplo para a construção e revisão do Plano de Cargos e Salários exige planejamento e organização. É preciso garantir condições reais de participação, ou seja, que as pessoas sejam ouvidas, informadas sobre os processos, eventos e reuniões e que as demandas e propostas possam ser consideradas no Plano e/ou em outras ações e medidas da gestão de pessoas (Ação Educativa, 2013) Para Cordioli (2001), participar vai muito além de estar presente, significa envolver-se no processo, dar opiniões, concordar, discordar, analisar, propor, decidir, avaliar, ser um elemento integrante. Para o autor, a participação não é apenas um instrumento para a solução dos problemas, mas também uma necessidade do ser humano de se auto afirmar, de interagir em sociedade, criar, realizar, contribuir, sentir-se útil. É também um instrumento eficaz para aumentar a motivação e o entusiasmo das pessoas, contribuindo para a expressão do pleno potencial de uma organização.

Não há “receitas prontas” para a realização de processos participativos, sendo que o desenho das etapas e a escolha das metodologias utilizadas dependem da cultura organizacional, do clima instalado e dos objetivos que se quer atingir. Assim, um processo participativo tem como objetivo não somente a elaboração de propostas mais ajustadas à realidade, mas também pretende mudar comportamentos e atitudes, em que os indivíduos passam a ser sujeitos ativos no processo e não objetos do trabalho dos outros (Vione, 2002; Cordioli, 2001).

Há um grande debate na literatura sobre até que ponto os atores envolvidos têm seus interesses realmente levados em consideração no processo de tomada de decisão (Araújo, 2006). À despeito dessa discussão, entendemos que o processo participativo é importante para possibilitar o uso da voz coletiva dos distintos agrupamentos e que eles recebam uma devolutiva quanto às propostas realizadas. Não se promete com a abertura à participação que todas as decisões passarão a ser em pleno e comum acordo, e sim, que tudo será ouvido, discutido e conferido o devido *feedback*. Muitas vezes, surgem sugestões contraditórias e que caso se atenda um grupo, se prejudica outro. O desafio da decisão é harmonizar da melhor forma uma solução sistêmica. Essa confusão no entendimento de um processo participativo é, inclusive, um motivo de frustração e descrédito ao processo: é preciso clareza de que processo participativo não é sinônimo de atendimento a todos os pleitos e sim de consideração, discussão e justificativa de quais pleitos podem ou não ser atendidos.

Na literatura, há algumas classificações sobre participação. DiPietro (1993) sugere uma classificação dicotômica: a participação direta realizada sem a presença de intermediários eleitos, por exemplo, uma consulta à opinião pública sobre assunto de interesse geral; e a participação indireta realizada através de intermediários, eleitos ou indicados, por exemplo, a participação popular em órgão de consulta ou de decisão, a participação por meio do *ombudsman*.

Já Pretty (1995) apresenta uma tipologia de participação baseada nos vários graus de controle que os participantes exercem (ou não) sobre o processo. A seguir, relacionam-se os tipos de participação propostos pelo autor (Caporal, 1999; Araújo, 2006; Vione, 2002):

- Participação manipulativa: a participação é simplesmente um “engano”, ou seja, nos

eventos podem haver representantes dos atores interessados, mas eles não foram eleitos e não tem poder de decisão. Os “representantes” não têm nenhum poder real.

- Participação passiva: os participantes são apenas informados sobre o que já foi decidido ou já aconteceu. Geralmente envolve o anúncio unilateral de decisões, mas sem ouvir as opiniões dos participantes.
- Participação por consulta: as pessoas participam através de consultas realizadas a elas ou pelas respostas que dão a determinadas perguntas. São agentes externos que definem os problemas e controlam os processos de coleta e de análise dos dados, mas não compartilham nenhuma tomada de decisão. Além disso, os condutores do processo não têm qualquer obrigação de levar em consideração a opinião dos participantes.
- Participação por incentivos materiais: as pessoas participam sendo retribuídas com incentivos materiais. Ao terminar o incentivo, cessa a participação. As pessoas participam na medida que lhes é contado o que foi decidido sem escutá-las ou aquilo que já está sendo realizado, trata-se de um anúncio público unilateral para informar aos “participantes”.
- Participação funcional: é a participação estabelecida por agências externas como um meio para alcançar os objetivos de determinado projeto, utilizada especialmente como um meio para reduzir os custos dos projetos. A participação do cidadão é direcionada para diminuir custos. Ela ocorre por meio de grupos que compartilham as decisões, quase sempre a serviço de projetos específicos. Não obstante, tende a ter lugar somente depois que as decisões mais importantes já foram adotadas pelos agentes externos.
- Participação interativa: as pessoas participam de forma conjunta na análise, desenvolvimento dos planos de ação e na formação e/ou fortalecimento de instituições locais. A participação é vista como um direito e não como um meio para alcançar os objetivos do projeto. O processo envolve metodologias interdisciplinares que adotam múltiplas perspectivas e utilizam processos de aprendizagem sistemáticos e estruturados. Neste tipo de participação, o grupo passa a ter responsabilidade sobre as decisões que são tomadas com relação ao projeto ou serviço, determinam como os recursos disponíveis serão usados e têm um interesse coletivo na manutenção das práticas resultantes do trabalho participativo.
- Participação por Automobilização: as pessoas participam, independentemente de agentes ou instituições externas, adotando iniciativas para mudar o sistema. Elas estabelecem relações com instituições externas para obter os recursos e a assessoria técnica que necessitam, mas mantém o controle sobre como os recursos devem ser utilizados.

Com o referencial teórico colocado, iremos discorrer sobre a metodologia e a análise dos resultados.

3 Metodologia

A pergunta que direciona esta pesquisa é: Como mobilizar e envolver os atores da organização para implantar um Modelo de Gestão de Pessoas legítimo?

De acordo com os objetivos pretendidos, esta pesquisa é classificada como de natureza descritiva, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Utilizou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, pois centra-se no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais dentro de um determinado agrupamento (Gerhardt & Silveira, 2009).



O método de pesquisa foi pesquisa-ação que é realizada em associação com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2005). Os autores participaram do desenvolvimento e implantação do Modelo conjuntamente com a equipe do Banco, o que permitiu melhor entendimento da realidade e maior facilidade para coleta de dados. Ressalta-se que os pesquisadores buscaram, na condução da pesquisa, um distanciamento crítico de modo a minimizar influências na interpretação do objeto de estudo.

Na pesquisa-ação, a coleta de dados pode ser realizada por meio de várias técnicas que envolvem a participação das pessoas em processos grupais. Para este estudo a técnica adotada foi de grupos focais, que coleta informações por meio da comunicação e das interações grupais (Morgan, 1997). O principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços, a partir de um grupo de participantes selecionados (Trad, 2009).

O Grupo Focal difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa. Sua formação obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (Minayo, 2000, Trad, 2009).

Com o objetivo de elaborar o novo PCS foram constituídos alguns grupos com papéis definidos, de acordo com a figura a seguir:

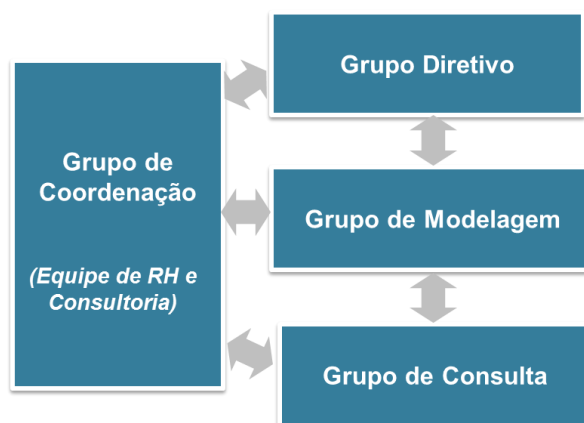


Figura 2: Composição e papéis dos grupos envolvidos.
Fonte: Os autores.

O Grupo de Coordenação foi composto por profissionais da Área de Gestão de Pessoas do Banco, além dos pesquisadores, autores do artigo. O Grupo Diretivo foi formado pela Alta Administração do Banco, 6 pessoas, visto que possuem uma ampla visão da Organização e de seus desafios.

O Grupo de Modelagem, inicialmente, seria constituído apenas por representantes do corpo gerencial do Banco. No entanto, em reunião com o Grupo Diretivo, foi identificada a necessidade de incluir um quarto grupo focal, composto de funcionários não gestores, com o objetivo de ampliar a discussão, melhorar a qualidade das soluções e, como consequência, conferir maior legitimidade ao processo de construção e ao produto final. Assim, o processo de modelagem contou com dois grupos, mobilizados em diferentes momentos: 25 Gerentes Táticos para os dois primeiros *workshops* (eventos) de construção do Plano e para o *workshop* de encerramento; e 37 Gerentes Tático-Operacionais, além de 9 funcionários da Casa para os *workshops* de detalhamento das competências. Para a composição dos grupos, a área de Gestão de Pessoas listou alguns funcionários e solicitou a indicação de nomes por parte dos gestores táticos. Com base nessa relação de potenciais participantes a seleção ocorreu a partir

dos seguintes critérios: representatividade dentro da área onde atuam; compreensão sobre a importância do projeto para a Gestão de Pessoas e estratégia da Organização; fossem formadores de opinião; apresentassem postura crítica e colaborativa; e que conhecessem o contexto e necessidades da Organização, seus objetivos estratégicos e expectativas dos profissionais. Por fim, o Grupo de Consulta foi formado por representantes do Sindicato e/ou Associação de Funcionários (10 pessoas).

Para escutar as demandas e coletar contribuições dos profissionais que não participaram dos grupos constituídos, foram abertos canais de comunicação e postados vídeos e notícias sobre o andamento do projeto. No início do projeto, foram realizadas 2 Palestras de apresentação do projeto e 3 eventos com 20 funcionários em cada para discutir as melhorias necessárias no Plano de Cargos e Salários vigente. Após os eventos de Grupo de Modelagem foram realizadas 2 palestras para explicar o Plano construído com os grupos focais e como seria realizada a consulta pública. Na etapa final a proposta de Plano foi submetida à Consulta Pública, na qual todos os profissionais puderam enviar sugestões.

Em síntese, as atividades realizadas no período de 01 de outubro de 2015 a 06 de maio de 2016 foram:

Grupo	Atividades	Total
Grupo de Coordenação	22 Reuniões de Alinhamento.	22
Grupo Diretivo	1 Evento de Apresentação do Projeto. 6 entrevistas individuais. 4 Reuniões de Alinhamento com Presidente. 7 Reuniões de Alinhamento com Grupo Diretivo. 18 Reuniões para análise e decisão sobre situações de reequacionamento. 1 Palestra sobre a Implantação do Plano.	37
Grupo de Modelagem	6 Reuniões de Alinhamento com Gerentes Gerais. 9 Eventos com o Grupo de Modelagem. 5 eventos de Capacitação para elaboração de Planos de Trabalho (metas). 22 reuniões/visitas às diversas áreas do Banco para Levantamento de Competências Técnicas. 3 Capacitações sobre Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual para Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores. 3 Eventos de capacitação para gestores para dimensionamento da Força de Trabalho. 22 Reuniões com as áreas para discussão dimensionamento da Força de Trabalho com os Gerentes Gerais e Gerentes. 2 Reuniões com grupo selecionado de Gerentes Gerais para questões específicas. 2 Palestras sobre a Implantação do Plano com Gerentes Gerais e Gerentes.	74
Grupo de Consulta	1 Evento de Apresentação do Projeto 3 Reuniões de Alinhamento com Grupo de Consulta.	4
Funcionários	2 Palestras de lançamento e apresentação para os funcionários. 3 Eventos participativos com funcionários para discutir oportunidades de melhorias no Plano anterior – 60 pessoas participaram. Canal de comunicação aberta. 2 palestras para explicar o Plano e a consulta pública. 1 Consulta Pública aberta. 1 Palestra sobre a Implantação do Plano.	9
Outros Grupos	3 Reuniões com Área Jurídica/Assessores Jurídicos. 2 Reuniões de Alinhamento com Organização de Seguridade Social. 5 Reuniões com áreas específicas sobre os produtos do Plano. 2 Reuniões com profissionais de ensino médio para entendimento da proposta desse grupo para o Cargo.	12

Grupo	Atividades	Total
Comunicação	7 Vídeos curtos apresentando os critérios desenvolvidos. 20 Notícias postadas nos canais de comunicação.	27
	Total	185

Quadro 2 – Atividades realizadas.

Fonte: Os Autores.

4 Discussão do Caso

4.1.Contexto e o Projeto

A construção do novo Plano ocorreu de 2015 a 2016. Visou superar as dificuldades que foram mapeadas no PCS vigente e implantar no Banco um Modelo Integrado e consistente de Gestão de Pessoas. Para isso, o projeto foi subdividido nas seguintes etapas:



Figura 3 – Etapas realizadas.

Fonte: Os Autores.

O Plano de Carreira e Remuneração construído contempla os cargos efetivos e os cargos em comissão, e é parte integrante da Política Integrada de Gestão de Pessoas do Banco. Esta se caracteriza pela adoção do conceito de competências como elemento fundamental, estruturante e organizador. Tal configuração permite a integração dos processos de gestão de pessoas com as características e necessidades organizacionais, ao especificar atribuições e responsabilidades requeridas dos profissionais em seus diferentes níveis de desenvolvimento e carreira.

Na etapa de definição dos parâmetros orientadores, foram realizados eventos participativos e dentre os resultados esperados com o novo Plano, destacaram-se os seguintes pontos:

- Estimular o alcance dos objetivos estratégicos (resultados), a autonomia e a produtividade por meio da meritocracia, repercutindo em maior motivação dos empregados.
- Possibilitar o planejamento de carreira e esclarecer os critérios de ascensão profissional.
- Possibilitar o reconhecimento na própria carreira e a carreira em Y (entendida como reconhecimento do profissional técnico na carreira, na medida em que amplia seu conjunto de atribuições e responsabilidade e, conseqüentemente, sua contribuição para a Organização).
- Clarificar as diferenças de atribuição entre os diferentes cargos.
- Harmonizar a questão de jornada de trabalho, hierarquia e remuneração.
- Estimular a mobilidade interna.
- Estruturar critérios para acesso aos cargos comissionados que sejam base para processo sucessório.

- Aprimorar processo e critérios de avaliação de desempenho.
- Promover a gestão por consequências: ao mesmo tempo em que se reconhece o mérito, tomam-se medidas para corrigir as baixas performances.
- Melhorar dimensionamento e alocação da equipe.
- Observar a saúde financeira da Organização.
- Reforçar a gestão de pessoas e conscientizar de que ela não é exclusividade da área de RH e, sim, responsabilidade de todos os gestores.

Quadro 3: Resultados esperados.

Fonte: Os Autores.

Para que estes resultados fossem alcançados, foi importante que o Plano e a Política de Gestão de Pessoas respeitassem algumas premissas que foram definidas no início dos trabalhos, a partir de levantamento efetuado com ampla participação. Foram elas:

- Que se obtenha uma solução sistêmica, ou seja, atenda o Banco como um todo e não expectativas de pequenos grupos.
- Que seja sustentável, capaz de perdurar na organização, acompanhando a dinâmica do Banco.
- Que tenha alinhamento com missão, visão e natureza de atuação do Banco.
- Que observe os preceitos legais.

Diante das possibilidades técnicas que se abriram no processo de concepção do Plano foi necessário, naturalmente, que os grupos mobilizados tivessem que realizar escolhas. Estas foram orientadas pelas premissas e resultados esperados acima mencionados (os quais, portanto, serviram de guia para o desenvolvimento dos trabalhos durante todo o projeto). Ao incluir um processo participativo, as escolhas devem ser ainda melhor comunicadas e explicadas, para que não se fique com a impressão de participação passiva.

É fundamental, também, a clareza de condicionantes jurídicos e financeiros que, muitas vezes, determinam as escolhas na elaboração do Plano. Tal clareza é necessária para se evitar a percepção de arbitrariedade nas decisões. Por exemplo, há, no setor público, a restrição jurídica de passagem de uma carreira (ou cargo) de nível médio para cargo de nível superior: embora esta seja uma demanda frequente, ou seja, os profissionais que estão em cargo de nível médio e que possuem graduação gostariam de alçar cargos de nível superior, esta passagem não é possível por uma imposição legal (há uma restrição constitucional como fator impeditivo). Esta restrição deve ficar clara para que não se atribua aos decisores a criação de dificultadores à mobilidade profissional quando, na verdade, se está apenas respeitando os requisitos legais.

Outro ponto que merece forte comunicação (por mais óbvio que possa parecer) é o fato de que qualquer Organização deve considerar na elaboração de um PCS as suas possibilidades orçamentárias e as restrições financeiras a ela associadas. É comum, em momentos de revisão ou construção de um novo Plano de Cargos e Salários, que os indivíduos alimentem a crença e a expectativa de que irão receber aumento financeiro, fato que muitas vezes não se concretiza. Conscientizar as pessoas sobre o real foco da revisão do PCS (que, no caso estudado, não era aumentar salário mas oferecer critérios mais adequados à gestão de desempenho e carreira) foi fundamental para balizar as expectativas dos funcionários em relação ao projeto.

4.1 Processo participativo: os grupos envolvidos e seus papéis.

A construção do Plano na Organização em estudo se balizou majoritariamente por uma participação interativa, conforme a classificação de Pretty (1995). Nela, as pessoas puderam contribuir de forma conjunta na análise e no desenvolvimento dos planos de ação. O processo



envolveu metodologias interdisciplinares que adotaram múltiplas abordagens de envolvimento e utilizaram processos de aprendizagem sistemáticos e estruturados.

O Grupo de Coordenação foi responsável por aportar a metodologia de envolvimento e o referencial conceitual para a construção do novo PCS, aplicando-o e repassando-o aos demais grupos. Também teve como papel entender com profundidade o momento em que a Organização se encontrava em a partir dessa compreensão, possibilitar modelagem aderente e customizada à realidade, facilitando a discussão e o desenvolvimento dos trabalhos dos grupos envolvidos. A área de GP teve papel fundamental em todo projeto, acompanhando, facilitando o acesso dos pesquisadores às pessoas, aos instrumentos e procedimentos adotados; colaborando no planejamento detalhado das etapas de trabalho e elaborando conteúdo para o trabalho dos demais grupos; além de identificar eventuais focos de resistência e quais os patrocinadores do projeto.

O Grupo Diretivo teve como papel fornecer expectativas em relação ao projeto; orientar o desenvolvimento do projeto ao longo de sua execução e validar encaminhamentos em cada etapa. Já o Grupo de Modelagem teve o papel de conceber os critérios (com base em conteúdos previamente elaborados pelo Grupo de Coordenação) e sugerir estratégias de implantação da Política Integrada de Gestão de Pessoas por Competências. Por fim, o Grupo de Consulta teve o papel de contribuir para o aprimoramento da produção do Grupo de Modelagem de acordo com suas expectativas.

Observamos que, em todos os grupos, a participação propiciou contribuições efetivas nas discussões, análises e decisões em relação aos critérios, as regras de funcionamento, além dos outros produtos do projeto. Assim, como sinalizado por Pretty (1995), percebeu-se que as pessoas dos distintos grupos foram se sentindo gradativamente mais confortáveis nas discussões e nas análises técnicas, construindo um consenso coletivo de que a solução desenhada era a que melhor conciliava todos os interesses. Esse desenvolvimento cognitivo das pessoas participantes atuou como facilitador no momento de implantação do PCS, visto que a ferramenta construída já detinha legitimidade interna, defensores de que tal instrumento seria benéfico ao contexto do Banco.

4.2 Consulta Pública

Por uma questão operacional, não era possível mobilizar diretamente todos os profissionais do Banco em todas as etapas do processo de construção da nova Política de Gestão de Pessoas. O objetivo da consulta pública foi justamente o de ampliar a participação e coletar contribuições, tanto sobre os critérios desenvolvidos quanto em relação às regras de funcionamento.

Um ponto fundamental que foi previamente esclarecido a todos os funcionários do Banco é que a tabela salarial não seria submetida à consulta pública. Isto porque, a construção de tabelas salariais constitui-se em aspecto eminentemente técnico, resultante da análise das práticas de remuneração adotadas comparadas a informações de mercado. Além disso, levar tal discussão a uma consulta pública, enviesaria e macularia o processo de formulação de novo PCS, cujo intuito é de prover melhores condições carreira, revisitando os critérios vigentes e não para concessão de aumentos salariais imediatos. Levar a discussão da tabela salarial só confundiria o intuito do projeto e incitaria embates remuneratórios, transformando o espaço de participação em arena de negociação.

Ao lançar a consulta pública foi necessário esclarecer seu real espírito, ou seja, obter contribuições para melhoria no Plano proposto, evitando-se uma postura de embate e negociação. Entendemos que este esclarecimento foi fundamental para que os funcionários pudessem ter se apropriado corretamente desse instrumento de participação.

As contribuições da Consulta Pública foram obtidas via formulário padrão, disponibilizado para todos os profissionais. Nele constava espaço para nome, contribuição, justificativa e resultados desejados com a contribuição. A identificação do funcionário foi solicitada para trazer responsabilidade às manifestações, evitando-se o uso do espaço para manifestação de comentários anônimos agressivos ou esvaziados de contribuições. A identificação foi benéfica, também, por ter possibilitado contatos posteriores com o emissor da sugestão, seja para tirar eventuais dúvidas sobre a contribuição dada seja para dar um retorno particular ao participante, no caso de sugestão específica. Facilitou o processo a cultura de abertura ao diálogo, uma vez que o Banco já vinha mantendo nos últimos anos espaço aberto, via intranet, para as pessoas se manifestarem sobre suas principais notícias.

Solicitou-se, também, que as manifestações fossem sintéticas e, ao mesmo tempo, precisas e claras. As contribuições foram analisadas pela equipe técnica do projeto, organizadas e submetidas à apreciação do Grupo de Modelagem e instâncias de validação. Todas as contribuições foram lidas, analisadas e respondidas. Além disso, para questões recorrentes, foi disponibilizada na intranet resposta a toda à organização, de modo a assegurarmos uniformidade no entendimento. Contribuições que confrontavam as premissas e os objetivos do projeto, validados no início, foram respondidas diretamente pela equipe de coordenação.

No total, 109 pessoas responderam a Consulta Pública, o perfil dos respondentes foi a seguinte:

Função	Quantidade	%
Cargo Ensino Superior	56	51%
Gerente	11	10%
Cargo Ensino Médio	13	12%
Gerente Geral	10	9%
Coordenador	9	8%
Consultor	5	5%
Não se identificou	4	4%
Assessor	1	1%

Quadro 4 – Perfil dos Respondentes.

Fonte: Os Autores com base em relatório do Banco.

A primeira questão da consulta pública foi se a proposta do novo PCS representava avanços em relação ao Modelo até então vigente e 82% respondeu que sim (figura 4). Tal resultado, certamente, decorre não apenas da qualidade técnica do Plano, mas também pela compreensão sobre seu funcionamento, adquirida durante o processo de construção participativa, e pela maneira como esse processo foi conduzido.



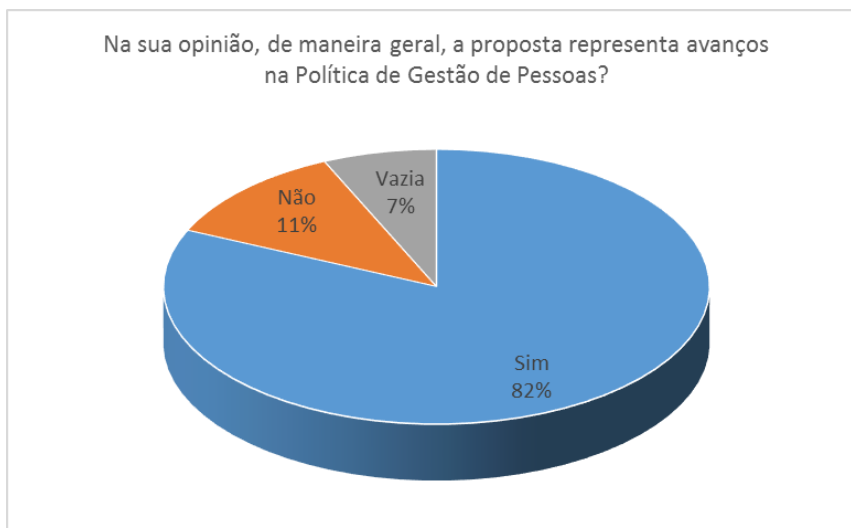


Figura 4 – Gráfico sobre percepção de avanços na GP.
Fonte: Os Autores com base em relatório do Banco.

As contribuições obtidas na Consulta Pública foram de extrema importância para a finalização do Plano, uma vez que tornou possível verificar a aceitação dos profissionais em relação a algumas possibilidades de encaminhamento. Houve dois tópicos considerados mais “polêmicos” e que foram tratados na consulta pública.

O primeiro foi a proposta de criação de uma função gratificada de especialista como forma de estímulo aos profissionais com alto potencial de contribuição e que se predispuham a assumirem um desafio de natureza técnica de grande interesse para o Banco. O objetivo era estimular o envolvimento desses profissionais em ações que iriam além daquelas definidas para sua posição na carreira, gratificando-os durante o tempo de exercício dessa ‘empreitada’. Importante reforçar que não se tratava de um novo Cargo em Comissão, mas sim de uma Gratificação, em caráter temporário (transitório), pelo exercício de um papel de destaque e relevante para a Organização. Durante o período em que estivesse recebendo a gratificação, o profissional continuaria sendo avaliado nas competências do cargo efetivo, no nível em que se encontrasse na carreira. Houve a clareza de que o exercício desse papel seria momentâneo e não implicaria em reconhecimento diferenciado na carreira.

A maioria dos respondentes não concordou com a criação da função, argumentando que os profissionais que se destacarão ao participarem dessas iniciativas serão naturalmente reconhecidos na carreira, não sendo necessária função gratificada, ou seja, resgataram como base para sua argumentação uma das premissas inicialmente fixadas para o projeto: considerar a carreira como o espaço privilegiado para reconhecimento profissional. Além disso, argumentou-se que a própria atividade (desafio) deve ser vista como elemento de motivação, não havendo necessidade de remuneração adicional. Por fim, foi manifestada uma preocupação com a possível utilização indevida da posição para acomodar situações, o que poderia fragilizar os critérios do plano. Caso se optasse por adotar a função gratificada de especialista sugeriu-se não permitir o retorno a essa função em período inferior a ‘X’ anos e que fosse comprovada experiência no campo de conhecimento (prova) para acesso à posição.

O outro ponto de discussão foi o da criação de um cargo de Auxiliar com exigência de formação de nível médio e com o papel de executar tarefas e atividades de suporte administrativo aos processos do Banco. Vale mencionar que já existia um cargo de nível médio na Organização que estava sendo extinto na vacância pela dificuldade, na prática, em distinguir suas atribuições daquelas exercidas pelos profissionais de nível superior. As contribuições da consulta pública permitiram refinar a caracterização desse cargo – de modo a não gerar sobreposição com as atribuições dos cargos de nível superior –, bem como ajustar a

tabela salarial para que não fossem atraídos para a posição profissionais com perfil incompatível com suas atribuições e não houvesse atratividade para pessoas permanecessem no cargo caso obtivessem evolução em sua formação (pela especificação de um teto remuneratório reduzido).

Estes 2 exemplos ilustram contribuições obtidas junto à Consulta Pública e que foram levadas para o Grupo de Modelagem e Grupo Diretivo. Tanto a criação do cargo de auxiliar quanto a proposta de gratificação para especialista estavam alinhadas com a estratégia e eram tecnicamente consistentes, além disso, nos dois casos não foram pontuadas restrições jurídicas (apenas o cuidado de se evitar desvio de função). Estudos mostravam, também, a viabilidade financeira de adotar essas duas soluções.

Tendo passado, portanto, pelos crivos de *alinhamento com a estratégia, consistência técnica, viabilidade financeira* e consistência jurídica, restava a decisão de natureza política para a qual o retorno obtido na Consulta Pública foi fundamental. No caso da gratificação para especialista, optou-se pela não criação. Já no caso da posição de Auxiliar, a Diretoria decidiu criar o cargo e avaliar no momento ideal de se abrir o concurso público. Também foi instituído mecanismo de governança segundo o qual os auxiliares ficarão sob supervisão da área de Gestão de Pessoas, contribuição obtida na Consulta Pública e que permitirá ao Banco resguardar-se de eventuais desvios de função.

5 Considerações finais

Um processo de revisão de Plano de Cargos e Salários obterá sucesso apenas se extrapolar a análise endógena de melhor solução técnica e ampliar as reflexões para análise das possibilidades orçamentárias, da viabilidade jurídica e o alinhamento com os interesses político-estratégicos da Organização. Além disso, o grau de sucesso e eficiência da nova ferramenta dependerá de dois fatores: o processo de comunicação e o cuidado com a participação dos empregados na construção, o que leva a uma maior compreensão e legitimação do Plano.

O estudo de caso apresentado demonstrou a aplicação de um processo participativo para a construção de um novo PCS, o qual contou com a interação de distintos grupos e a aplicação de uma Consulta Pública para prover maior capilaridade participativa. Ficou evidente que um processo participativo não se traduz em atendimento pleno de todas as reivindicações e sim na escuta atenta, na ponderação sobre os possíveis caminhos, na análise dos impactos e consequências e na decisão pela melhor solução sistêmica. Sua aplicação, no entanto, permitiu obter insumos fundamentais para a construção de soluções aderentes ao contexto – analisado sob a perspectiva dos diversos grupos que o compõe – bem como, possibilitou aumentar a compreensão dos profissionais sobre as decisões tomadas na configuração do Plano e seus motivadores.

Referências

Ação Educativa (2013). **Coleção de Olho nos Planos: A construção e a revisão participativa de Planos de educação / Ação educativa** – São Paulo: Ação educativa, 1ª edição. Disponível em: http://www.deolhonosplanos.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Guia_de_Participacao_Planos_Educacao.pdf

Araújo, L. M. (2006). **Participação sociopolítica no planejamento turístico**. Turismo - Visão e Ação - vol. 8 - n.1 p. 153 - 164 jan. /abr. 2006. Disponível em <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/502/434>

Caporal, F. R. (1999). **Em direção à extensão rural do futuro**: Caminhos possíveis no Rio Grande do Sul. In: BRACAGIOLI NETO, Alberto org. (1999). Sustentabilidade e cidadania: o papel da extensão rural. Porto Alegre, EMATER-RS/ASCAR, pp. 119-165.

CORDIOLI, S (2001). **Enfoque Participativo do Trabalho com grupos**. In: Markus Brose (org.) Metodologia Participativa. Uma Introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, pp. 25 – 40

CORDIOLI, S. (2001b) **Enfoque participativo**: um processo de mudança. Conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre, Genesis, pp. 19-57, 84-85.

Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado em 1 abril, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.

Dutra, J. S. (1996). **Administração de Carreira - Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas.

_____. (2002). **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

_____. (2017). **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**. São Paulo: Atlas.

MORGAN, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research*. London: Sage.

PRETTY, J. (1995). *The many interpretations of participation*. In Focus, 16, p. 4-5.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. (2006). **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw & Hill.

Silva, C. A (2003). **Gestão por Competências e sua influência na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas**: Estudo de caso. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA-USP.

VIONE, G. F. (2002) **Metodologias participativas na construção de planos de desenvolvimento local**. Monografia apresentada em UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO.

Trad, L. A. B. (2009). **Grupos focais**: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. Physis vol.19 no.3 Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013

