

O desafio de gerir talentos

Renata Leite

A crescente competição das empresas por talentos vem obrigando o mercado a montar políticas de remuneração estratégica comparáveis às do primeiro mundo. Muitas vezes, a escassez de profissionais especializados em certas áreas obriga a uma postura agressiva na oferta de recompensas. No entanto, oferecer mais nem sempre é suficiente. A prática demonstra que é necessário se levar em conta a cultura organizacional, ou seja, a personalidade e os comportamentos dos empregados em determinada empresa e, acima de tudo, os seus objetivos estratégicos, para garantir pacotes atrativos.

Charles Handy, autor irlandês especializado em comportamento em organizações, apresenta quatro modelos de cultura organizacional. O primeiro, denominado Zeus, é baseado em recompensas por proximidade com o poder e autonomia total aos gestores. Nesses casos, a remuneração tem risco baixo, com foco no curto prazo e baseado em tempo de casa. No modelo Apolo, há foco no planejamento de carreira e estabilidade, com políticas de remuneração na média do mercado. Há ainda o modelo Atena, baseado na meritocracia e foco no médio prazo, e Dionísio, no qual o nome do profissional conta muito. A política de remuneração é pessoal, de acordo com a reputação construída ao longo da carreira.

A consultora Silvana Andrade ressalta que o gerenciamento da companhia tem impactos na cultura. "Para condicionar comportamentos nos funcionários, deve haver uma constância na remuneração. A transparência também é fundamental, para que os objetivos do modelo estejam sempre claros", explica.

Com maior complexidade, seria possível até mesmo modificar a cultura organizacional por meio da política de remuneração. Esse é o desafio atual da Eletronorte, empresa pública do segmento de energia elétrica. A empresa privilegiava tempo de casa e seguia rigoroso plano de carreira, comportamento típico de estatais, sem recompensar produtividade. Para modificar a tendência de acomodação, a Eletronorte decidiu abolir seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e adotar o Sistema de Carreira por Habilidades e Competências (SCHC).

"O plano atual descreve cargos e funções de tal maneira que limita as atividades do empregado. Já o SCHC é um modelo bem mais flexível, pois apresenta foco na pessoa dentro da carreira e não no cargo. Com isso, o sistema estimula o crescimento pessoal e profissional, enfatizando a aquisição de competências vinculadas às estratégias e aos objetivos organizacionais", explica Geisa Maria Rocha, gerente de RH da Eletronorte.

O programa de gestão por competências começou a ser desenvolvido em 2005 e tem prazo de implementação até 2009. Atualmente, a equipe está em processo de definição e certificação das competências e das habilidades esperadas para cada cargo. As promoções dependerão do desenvolvimento dessas características nos funcionários, por meio de treinamentos comportamentais e de gestão.

Geisa não espera que a transição seja simples, principalmente para funcionários admitidos há mais tempo. As incompatibilidades entre salário e habilidades acontecem em dois sentidos. "Aqueles que têm remunerações abaixo dos atributos que disponibilizam para a empresa receberão bonificação, de acordo com o orçamento. Já o caso inverso, demandará mais empenho dos gerentes para 'acordar' funcionários com habilidades insuficientes ao cargo exercido. Haverá mais treinamento e mais exigência para o profissional sair da acomodação", afirma.

Atualmente, 500 profissionais estão envolvidos com o processo de elaboração da nova política, que irá subsidiar os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e carreira e remuneração. "A proposta é diferenciar talentos. Hoje não sabemos a que áreas pertencem ou se estão sendo subutilizados", resume Geisa.

Assim como as práticas gerenciais e de remuneração impactam a cultura organizacional, o oposto também acontece. A gestão deve estar alinhada às expectativas do conjunto de

funcionários. A complexidade é ainda maior quando se percebe que, em uma mesma corporação é possível, e até esperado, que diferentes modelos de cultura organizacional coexistam. "Há departamentos com maior foco em resultado, cujos profissionais exigirão propostas de remuneração mais agressivas, enquanto outras áreas estratégicas podem esperar planos de longo prazo", explica Antonio Linhares, gerente de recompensa & planejamento do Grupo Wilson, Sons.

Com a crescente internacionalização de empresas brasileiras, o desafio entrou para a pauta de diversos setores da economia nacional. A Vale, que comprou a Inco em 2006 e tornou-se em global, vem descobrindo que cada business tem seus processos de gestão de pessoas, assim como cada local tem demandas próprias. "Transformamo-nos em empresa global de três anos para cá. Tudo foi muito rápido e trouxe complexidade à gestão", afirma Djalma Barbosa, diretor de RH da Vale.

Ele explica que, em um primeiro momento, foi preciso desmembrar o departamento em dois: o RH Brasil e o RH internacional. "Hoje temos um RH Global, que monta as estratégias de gestão baseadas em recompensas. Isso vai ser aplicado em cada localidade pelas equipes do país, com as devidas adaptações culturais", explica. As diferenças se referem a pensamentos, crenças, valores e legislação, basicamente. "Só não se pode perder a equidade externa, senão executivos podem achar que estão em situação de desvantagem", pondera Barbosa.

O mix de remuneração da Vale é ajustado para cada local, mas o princípio de recompensa por performance não pode ser infringido. Ao comprar a Inco, a Vale teve que fazer uma série de correções no programa de remuneração. Barbosa conta que o salário dos profissionais de base era atrelado ao preço do níquel. "O preço disparou e as remunerações para esses profissionais ultrapassaram as dos líderes. Era uma estratégia desprovida de controle", exemplifica.

Leia mais:

No Brasil, persiste a aversão a riscos

Necessário ao alinhamento das estratégias de gestão e remuneração, o conhecimento das especificidades da cultura organizacional pode ser obtido por meio de pesquisas, contatos com lideranças informais nos vários setores da empresa e na observação. Entende-se por cultura organizacional, as expectativas, valores e comportamentos dos membros de qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro setor.

"As organizações produzem uma cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa, garantindo a sua coesão. Ela pode ser gerenciada, pelo menos em um grau mínimo", explica Antônio Linhares, gerente de recompensa e planejamento do Grupo Wilson, Sons. A cultura organizacional é influenciada, inclusive, pela cultura nacional, acredita o consultor. Existe, portanto, um estilo de administrar brasileiro.

O pesquisador holandês Geert Hofstede estudou esses comportamentos na década de 80 e apontou como características peculiares das empresas nacionais a alta distância do poder e a valorização do coletivismo e da qualidade de vida. Há ainda uma tendência de fuga de incertezas, que é refletida na busca por segurança. Linhares explica que esse tipo de atitude aponta para caminhos mais conservadores.

"Isso está mudando. Criamos infra-estrutura que permite sermos mais adeptos do risco, por exemplo, via bolsa de valores. Mas mesmo assim, geralmente opta-se por um 'risco seguro'. Há ainda uma tendência negativa de impunidade nas organizações", explica Linhares.

Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 3 jun. 2008. Seu Dinheiro, p. B-20.