

METODOLOGIAS PARA PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (PCS) E QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS (QDT)– um Estudo de caso da Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto – ACERP.¹

SUMÁRIO: 1. Apresentação; 2. Pequeno Histórico da REDE BRASIL; 3. Contexto; 4. Plano de Cargos e Salários; 5. Quadro de Distribuição de Tarefas. 6. Equipe Técnica.

PALAVRAS-CHAVE: Cargos, Carreira, Fatores, Metodologia, Salários, Tarefas.

RESUMO

O presente relato refere-se a dois relatos escritos a partir de um trabalho de consultoria, executado para a Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP), aqui denominada REDE BRASIL. Primeiramente, apresenta o contexto histórico da Rede e descreve o cenário em que as ações de consultoria ocorreram tendo por foco a laboração de quatro documentos, a saber: Plano de Cargos e Salários, Proposição de uma nova Estrutura Administrativa, Plano de Capacitação e Estudo do Quadro de Distribuição de Tarefas – QDT. Os casos relatados referem-se, especificamente, ao Plano de Cargos e Salários – PCS, e ao Quadro de Distribuição de Tarefas – QDT. Quanto ao PCS, parte da análise do problema existente, considerando que a rede não possuía sistema estruturado nem metodologia para avaliação e classificação de cargos, nem uma referência atualizada para a política de salários, também considera o relacionamento existente entre celetistas e pessoal do quadro do regime jurídico único. Estuda alternativas e propõe um PCS construído na metodologia de pontos e fatores, com cargos amplos e enriquecidos pela aglutinação dos cargos existentes, possibilitando a agregação de funções, quer pela natureza, uer por sua área de atuação. Tal opção respeitou os cargos regulamentados, os objetivos da organização, sua visão de futuro, sua missão. Na elaboração do PCS propõe uma estrutura a partir de dois grupos ocupacionais (Administração e Produção). Finaliza apresentando algumas indicações para o plano de carreira. Quanto ao QDT, parte do problema de não haver na Rede nenhum indicador da efetividade dos quadros de pessoal, considerando a relação entre número de colaboradores e quantidade de tarefas a serem executadas, tendo por foco o negócio da organização. Explora a questão metodológica, pela constatação de que não existe metodologia para QDT's em ambientes dinâmicos, como é o caso das organizações de comunicação multimídia. Analisa alternativas para a resolução do problema, dividindo o enfoque em dois grupos: quadro de celetistas e quadro do regime jurídico único, tendo por suporte as atividades de apoio e de produção. Descreve a opção de desenvolver uma metodologia nova, sem parâmetros na literatura, mas com uma boa dose de cientificidade, que permitirá ter uma visão mais acentuada do cenário dinâmico da Rede, em termos de suas possibilidades de trabalho, a partir das equipes que

¹ Estudo de Caso elaborado a partir do Projeto “Redesenho Organizacional e Melhoria do Modelo de gestão da ACERP” em desenvolvimento pelo Consultor Prof. Homero Reis, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 01 de janeiro de 2002 a 31 de dezembro de 2002.

possui. Inicialmente, construindo um parâmetro de medida com a qual poderão ser avaliadas as situações seguintes. O parâmetro apresentado relaciona o nível das habilidades técnicas dos profissionais, o tempo de trabalho em cada produto, o regime de contratação, a remuneração, o tempo gasto na produção total, a quantidade de pessoas envolvidas. Isto permitirá exercícios de simulações de outros desenhos para cada equipe, sugerindo melhores configurações. Apresenta, por fim, as expectativas da aplicação da metodologia proposta, considerando que os dados ainda não foram coletados de forma a descrever os resultados.

1 - APRESENTAÇÃO

A partir de dezembro/2001, foi realizado na ACERP – Rede Brasil – um conjunto de ações de consultoria, visando o uso ferramentas gerenciais para gestão organizacional. Estas ações, previstas e demandadas pelo Planejamento Estratégico da organização, tinham como foco, dentre outras, a elaboração de instrumentos que consolidassem uma política de Recursos Humanos consistente e adequada à natureza da organização. Para tal, um grupo de gestores foi designado para participar de um programa de diagnóstico que evidenciasse a necessidade de instrumentos de gestão de Recursos Humanos e estabelecesse suas diretrizes.

Como resultado, tal programa apresentou demandas específicas de quatro grandes produtos: Plano de Cargos e Salários, Estrutura Organizacional, Plano de Capacitação e um estudo sobre o Quadro de Distribuição de Tarefas.

Dos produtos demandados, o presente documento é um Estudo de Caso, solicitado pelo Ministério do Planejamento – Secretaria de Gestão, sobre o desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários (PCS), e do Quadro de Distribuição de Tarefas (QDT).

A seguir, apresenta-se um pequeno contexto histórico da ACERP, que será designada apenas por REDE BRASIL; as diretrizes orientadoras do Plano de Cargos e Salários e do Quadro de Distribuição de Tarefas e o desenvolvimento dos Casos, propriamente dito.

2 – PEQUENO HISTÓRICO DA REDE BRASIL

A ACERP – Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto, vinculada à Secretaria de Comunicação – SECOM, da Presidência da República, foi constituída em agosto de 1997 e qualificada como Organização Social, por decreto, em dezembro daquele ano, em substituição à Fundação Roquette Pinto. Tal transformação atendeu recomendação do Programa Nacional de Publicização do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE.

A ACERP – REDE BRASIL – é, uma organização de radiodifusão, educativa e cultural que tem, sob sua responsabilidade, a administração de veículos de comunicação, televisão e rádio, no Rio de Janeiro, Brasília e São Luis.

A REDE BRASIL foi a primeira Organização Social a ser criada dentro do modelo de funcionamento preconizado pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado brasileiro. Trata-se, de uma associação de direito privado, sem fins lucrativos e de interesse coletivo, devendo atuar enquanto organização que desenvolve projetos e ações de interesse público, mas com as práticas e a dinâmica de uma empresa privada.

A qualificação da REDE BRASIL em Organização Social foi considerada prioritária, em função de suas particularidades, enquanto gestora de diversos veículos de comunicação, e, principalmente, em função de sua potencialidade para inserir-se no mercado, captando recursos que permitissem gradativamente sua manutenção e independência em relação aos repasses orçamentários governamentais.

Em função de sua dupla natureza – “caráter” público, mas com foco comercial e lógica gerencial - suas metas são acompanhadas formalmente através de um Contrato de Gestão, anualmente firmado entre ela e a União, e, constantemente, avaliadas por seu órgão supervisor, a Secretaria de Comunicação da Presidência da República – SECON. A prática demonstrou que, no caso da REDE BRASIL, o foco comercial sofre restrições legais que dificultam a sua implementação, limitações estas impostas pela própria Lei que instituiu a ACERP e pela legislação que regulamenta o funcionamento das televisões educativas, no Brasil.

Dentre as diversas diretrizes propostas para a REDE, registradas em seu Estatuto e no Contrato de Gestão para o quadriênio 2000/2003, estão as Diretrizes de Desenvolvimento Organizacional, que preconizam o estabelecimento de uma política de Recursos Humanos voltada para uma cultura de negócios, tendo por suporte um Planejamento Estratégico, Tático e Operacional e o aperfeiçoamento contínuo do processo decisório.

Estruturalmente, a REDE conta, hoje, com um contingente funcional de, aproximadamente, 1300 colaboradores, entre celetistas (65%) e servidores públicos (35%), atuando em todo o território nacional através de suas unidades no Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF), e São Luis (MA).

3 - CONTEXTO

A verdadeira eficácia do corpo gerencial e diretivo de uma organização se faz ao dotá-la de capacidades para alcançar objetivos para além daqueles que caracterizam seu momento atual.

Objetivos, em suma, que permitam à organização orientar-se em um caminho definido pela qualidade de seus resultados e para a aquisição de uma cultura interna voltada para a auto-renovação, a partir da instalação de instrumentos de gestão eficazes.

Sabe-se, hoje, que qualquer mudança efetiva nas organizações passa, em primeiro lugar, pelo desenvolvimento gerencial. Junto com este processo se procura aprimorar as relações intra e interdepartamentais, visando a um objetivo comum proposto pela direção organizacional e pelo planejamento estratégico.

Nesse contexto, a REDE estabeleceu algumas diretrizes para os diversos produtos que iriam compor seu plantel de instrumentos gerenciais na área de Recursos Humanos.

As diretrizes para o Plano Cargos e Salários foram as seguintes:

1. a política de salários e remuneração deverá fundamentar-se na realidade mercadológica das regiões do Rio de Janeiro, Brasília e São Luis;
2. a estrutura de cargos e funções praticadas na REDE será semelhante àquelas praticadas nas congêneres;
3. o sistema de salários e remuneração praticado na REDE deverá ser igual à média salarial dos mercados do Rio de Janeiro, Distrito Federal e Maranhão;
4. a REDE deverá praticar uma sistemática de avaliação de performance e curricular, visando a ascensão e a progressão funcional por desempenho;
5. a REDE deverá priorizar, na ascensão funcional, os colaboradores da organização, utilizando o banco de talentos e os resultados das avaliações identificadas anteriormente.

As diretrizes para o Quadro de Distribuição de Tarefas foram as seguintes:

1. valorização dos Recursos Humanos, objetivando implantar um diferencial competitivo nos moldes das modernas organizações;
2. implantação de uma política de gestão de pessoas e de tarefas visando a motivação, o desenvolvimento, o comprometimento e a integração de todos os setores da REDE;
3. a flexibilização de horários e de pessoas envolvidas nas atividades para adequá-los ao caráter essencialmente dinâmico dos meios de rádio e televisão;
4. a adoção de uma estratégia de organização, sistemas e métodos que considere a diversidade dos negócios da REDE com o propósito de otimizar os Recursos Humanos e Financeiros;
5. a divulgação interna das competências e habilidades necessárias ao desempenho das atividades / tarefas;
6. a valorização do quadro de celetistas da REDE;
7. a implantação de uma política de contratações que respeite as exigências e os perfis dos profissionais apontados no Quadro de Distribuição de Tarefas.

4– O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

4.1 – Análise do Problema

O quadro de celetistas da REDE, estimado em 845 colaboradores, encontrava-se desagregado em inúmeras ocupações. Muitas delas regulamentadas por força de lei, muitas outras apenas incorporadas à estrutura de pessoal.

Várias atividades estavam sendo desenvolvidas a partir de cargos com um mesmo título. Não era raro, por exemplo, encontrar funcionário enquadrado como Assistente Administrativo, desempenhando as mais diversas atividades, nem todas ligadas às prescrições de sua ocupação.

Os salários, da mesma forma, percorriam uma variedade imensa de valores sem que se tivesse um referencial comum a todos eles. Todos, de maneira geral, tinham o sentimento de que os salários praticados pela REDE estavam completamente defasados daqueles praticados no mercado das organizações de radiodifusão.

Além disso, a estrutura funcional não apresentava indicadores para avaliação dos cargos, a partir das competências que lhes eram afetas, nem mesmo estabeleciam os pré-requisitos exigidos. Assim, os cargos eram meramente referenciais e ilustrativos para justificar salários e obrigações legais junto a sindicatos, decorrentes da história da Gestão de Recursos Humanos da REDE.

Em tempos atrás, havia sido feito um Plano de Cargos e Salários, elaborado a partir da metodologia de fatores, mas que não obteve validação das áreas. Tal plano, em consequência, tornou-se um referencial utilizado apenas na administração “legal” dos quadros de pessoal, mas que não guardava conexão com uma política de Recursos Humanos.

Diante disso, foi constituído um Comitê Gestor, composto por representantes dos mais diversos segmentos profissionais da REDE, com o objetivo de estudar o “estado da arte” do Plano de Cargos e Salários. Realizou-se um diagnóstico da situação e identificou-se alguns pontos focais de maior relevância. Foram eles:

- ✓ excessivo número de cargos;
- ✓ inexistência de distinções constitutivas da arquitetura de cargos;
- ✓ inexistência de parâmetros para agrupamento dos cargos;
- ✓ desconhecimento de valores mercadológicos praticados para as remunerações;
- ✓ descrição restrita e empobrecida nas tarefas dos diversos cargos;
- ✓ falta de uma estrutura de carreira funcional.

Tal situação apresentava dificuldades na gestão das pessoas na REDE. Por um lado, a necessidade de se ter um contingente funcional altamente qualificado, considerando a natureza do negócio da organização e a não existência de parâmetros claros para o enquadramento e remuneração, provocava uma alta rotatividade de pessoal. Por outro, a diversidade de tarefas agregadas sob um mesmo título laboral, dificultava a gestão de todos os demais subsistemas de Recursos Humanos, tais como capacitação, avaliação e recrutamento e seleção. Sem contar com o fato de que possíveis questionamentos de ordem trabalhista não

teriam respaldo institucional para serem esclarecidos. Tal situação poderia gerar um desnecessário passivo trabalhista para a organização.

Fatos como a existência de tarefas que efetivamente eram executadas, mas que não estavam contempladas em nenhum cargo, também criava um certo desconforto entre os profissionais que atuam na área. Principalmente do pessoal ligado à atividade fim da REDE (radiodifusão).

4.2 – Análise e Avaliação

Diante de tal quadro, várias questões foram discutidas e apreciadas. Primeiramente, fez-se uma abordagem metodológica sobre o assunto. A questão fundamental era saber que tipo de enfoque estaria se buscando para a solução do problema. Poderia ser feita uma abordagem apenas técnica, onde a participação dos profissionais da REDE estivesse limitada ao fornecimento de informações para a composição do Plano de Cargos e Salários e a aprovação final dependeria exclusivamente da Diretoria, guardados os princípios técnicos. Também era possível uma adaptação do documento existente, a partir de uma ampla discussão com os quadros da REDE, visando com isto o comprometimento de todos os funcionários. Enfim, prevaleceu o respeito ao princípio metodológico existente no plano em vigor, reestruturando-o em sua arquitetura, a partir do envolvimento das diversas áreas da organização.

Outro aspecto que merece ser analisado foi a construção de uma visão de finalidade que se esperava do novo Plano de Cargos e Salários – PCS. Consultados os vários setores da organização, e tendo em vista as diretrizes propostas, foi validado o seguinte foco: *viabilizar e implementar uma política de Recursos Humanos pró-ativa, objetivada num Plano de Cargos e Salários, de modo a garantir a satisfação do corpo de colaboradores da REDE, tendo por foco a atração, captação e a manutenção de talentos humanos, e o desenvolvimento funcional da organização.*

De fato, todo o contexto em que a questão do PCS se coloca, remeteu a organização a uma política de Recursos Humanos que fosse compatível com seu status organizacional. Como organização social, atuando em um mercado altamente competitivo, onde os talentos humanos não são tão abundantes, era fundamental que houvesse um conjunto de dispositivos que a tornassem atrativa para os profissionais do mercado multimídia.

Sem dúvida o PCS é um instrumento poderoso capaz de proporcionar esta visão atrativa para a organização, bem como gera condições de estabilizar os quadros, permitindo dois movimentos simultâneos: primeiro, um movimento de fixação. É certo que a estabilidade profissional no que se refere à manutenção de relações de trabalho, num mercado cada vez mais instável, é fator positivo de eficácia organizacional. Segundo, porque a estabilidade por si só gera acomodação. Aí, as normas de um PCS bem estruturado e tecnicamente fundamentado, serão fundamentais para estimular o progresso funcional, na medida em que apresenta as condições e requisitos para a ascensão e progressão funcionais.

Por fim, analisada a situação, estabelecida a visão institucional que se tinha para o problema, a organização validou um conjunto de objetivos que o PCS deveria contemplar, independente de qual fosse sua fundamentação metodológica. Foram eles:

- ✓ estabelecer uma estrutura de cargos e salários capaz de atrair e manter os talentos humanos, necessários à organização;
- ✓ quantificar e qualificar os talentos humanos necessários, em cada segmento profissional da organização;
- ✓ oferecer oportunidades de remuneração capazes de produzir continuado estímulo aos colaboradores, elevando seu padrão de desempenho;
- ✓ prover meios para assegurar a compensação salarial por desempenho;
- ✓ manter o equilíbrio entre os interesses da organização, sua missão, sua política de relações com os colaboradores e sua capacidade financeira.

Tais objetivos também decorreram de ampla discussão sobre os modelos de políticas de Recursos Humanos praticados pelas congêneres. O que se verificou, em termos de mercado, é que as diversas organizações atuantes em radiodifusão, possuem instrumentos de gestão de pessoas com princípios muito semelhantes. Todas elas buscam uma remuneração de mercado, com cargos amplos e enriquecidos, respeitado o que dispõe a legislação sobre os cargos regulamentados, principalmente os ligados aos sindicatos dos jornalistas e radialistas.

4.3 – Discussão das Alternativas

Como conseqüência da avaliação feita do contexto, a partir dos elementos percebidos no diagnóstico da organização e tendo por suporte a visão e os objetivos que se estabeleceu para a solução do problema relativo à política de Recursos Humanos, pode-se pensar em um conjunto de alternativas para a questão.

Primeiramente, pode-se entender que a situação atual apresentada não poderia ser alterada por um novo instrumento de Cargos e Salários. Tal alternativa poderia ser justificada pelo fato do atual mercado de trabalho ser recessivo. As pessoas tenderiam a manter-se mais acomodadas em seus postos de trabalho, apresentando pouca demanda por uma política de Recursos Humanos mais consistente. Haveria um certo descontentamento, mas dentro de uma normalidade, se considerarmos um universo de relações institucionais um pouco mais amplo. Por outro lado, não tomar nenhuma atitude mais contundente teria como benefício a inexistência de ônus para a organização.

Houve também a possibilidade de se elaborar uma política de Recursos Humanos, consubstanciada num PCS totalmente novo. Assim, poder-se-ia buscar no mercado uma referência metodológica inovadora, que embora apresentasse as vantagens dos programas de vanguarda, poderia correr o risco de se desconectar da realidade cultural da REDE. Como, por exemplo, um Plano de Cargos e Salários ao estilo “REI”. Ou seja, um plano que estabelecesse as relações remuneratórias e laborais a partir de uma composição entre estrutura funcional, política de resultados, gerenciamento de produtos e valor funcional de mercado. Aparentemente seria uma inovação. No entanto, a REDE não possui as outras ferramentas necessárias à

composição deste modelo - estrutura de centros de negócios, arquitetura de gestão por centro de custos, programa de mensuração do desempenho.

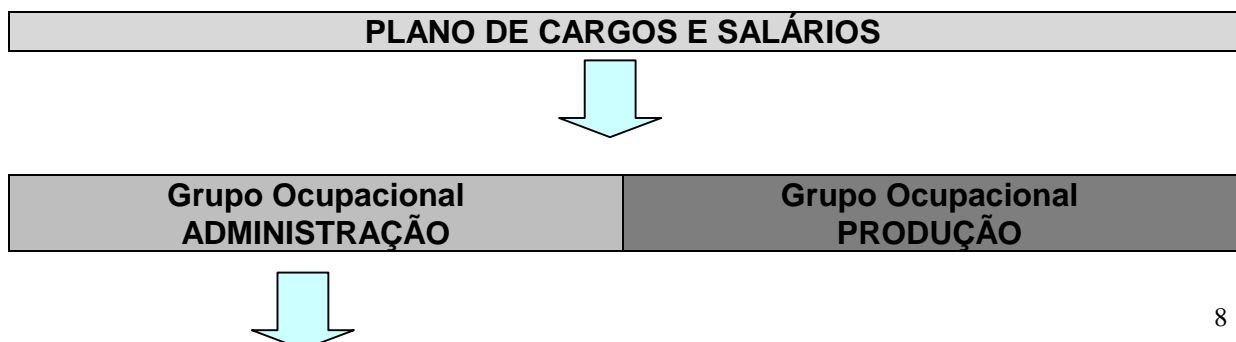
Por fim a alternativa recomendada foi a elaboração de um Plano de Cargos e Salários que aproveitasse a história da organização, mas que fosse sustentado por uma metodologia racional e objetiva. Um Plano que buscasse, no envolvimento e na integração entre os diversos grupos de profissionais da REDE, um desenho participativo, mas que não fugisse da boa norma técnica; uma correspondência remuneratória realista com o mercado, mas que buscasse as referências salariais medianas; que fosse inovador, mas com vínculos pragmáticos; que contemplasse todas as carreiras, mas que fosse otimizado.

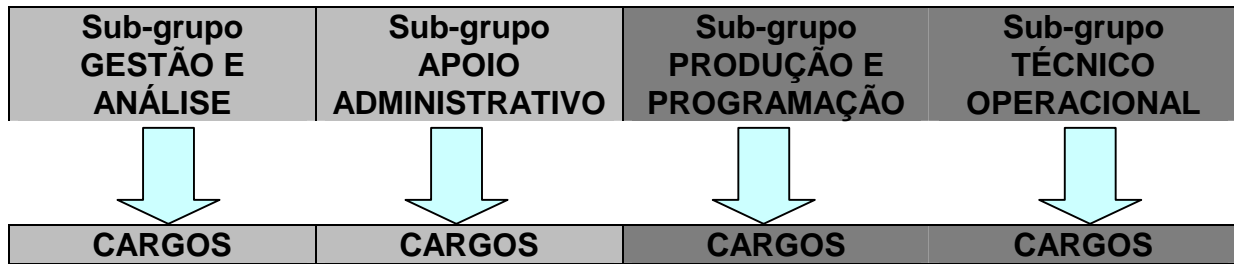
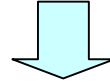
A alternativa recomendada baseou-se nos princípios fundamentais do processo de desenvolvimento, preconizando que:

- ✓ na maioria das organizações, as mudanças que caracterizam o desenvolvimento de qualquer processo, seguem aproximadamente a mesma configuração seqüencial de estágios de desenvolvimento. Logo, a REDE estaria dando um novo passo na seqüência de sua história;
- ✓ há uma lógica intrínseca na história da maturação dos processos de desenvolvimento, que determina a seqüência dos estágios;
- ✓ alguns estágios podem ser baseados em estágios outros além dos antecedentes imediatos e que podem preparar para estágios posteriores;
- ✓ nenhum estágio pode ser saltado ou suprimido, sendo cada novo estágio mais complexo que o precedente;
- ✓ em condições normais, a progressão de estágios não se reverte;
- ✓ formas mais avançadas de desenvolvimento, dominam e integram formas mais simples e antecedentes;
- ✓ mudanças significativas representam melhoria na qualidade das respostas e não simplesmente na freqüência de acertos, medidos por critérios externos, como por exemplo, custos;
- ✓ os integrantes do processo de desenvolvimento, desenvolvem-se junto com o processo.

Assim, optou-se por um PCS construído na metodologia de pontos e fatores, com cargos amplos e enriquecidos pela aglutinação dos cargos existentes, possibilitando a agregação de funções, quer pela natureza, quer por sua área de atuação. Tal opção respeita os cargos regulamentados, os objetivos da organização, sua visão de futuro e sua missão.

Na elaboração do Plano de Cargos, foi estabelecida a seguinte estrutura:





Esta arquitetura fundamenta-se nos seguintes conceitos:

- Grupo Ocupacional: É o agrupamento de cargos afins em relação aos objetivos e as atividades da Organização. Para a REDE, foram propostos dois grupos ocupacionais: o Grupo Ocupacional Administração e o Grupo Ocupacional Produção.
- Grupo Ocupacional Administração foi constituído pelos cargos de natureza administrativa que colaboram para a gestão global da REDE em apoio ao conjunto da Organização, e, estão agrupados em dois sub-grupos: Sub-grupo ocupacional Gestão e Análise; e, o Sub-grupo ocupacional Apoio Administrativo e Operacional.
- O Sub-grupo Ocupacional Gestão e Análise foi constituído pelos cargos de nível superior de apoio a gestão administrativa.
- O Sub-Grupo Ocupacional Apoio Administrativo e Operacional foi constituído pelos cargos de nível médio de apoio à gestão, à análise e as atividades de apoio ao funcionamento da Organização em seu conjunto.
- O Grupo Ocupacional Produção foi constituído pelos cargos de natureza técnica especializada das atividades de produção, programação e veiculação de televisão e rádio, e das atividades que as viabilizam. Os cargos estão agrupados em dois sub-grupos: Sub-grupo ocupacional Produção e Programação; e, o Sub-grupo ocupacional Técnico-Operacional.
- O Sub-Grupo Ocupacional Produção e Programação foi constituído pelos cargos relativos às atividades de produção e programação de televisão e rádio.
- O Sub-Grupo Ocupacional Técnico-Operacional foi constituído pelos cargos que dão suporte técnico e operacional as atividades de produção, programação e de televisão e rádio.
- Os cargos foram classificados conforme sua complexidade, estabelecidos primariamente, a partir do seguinte critério:
 - Cargos de nível superior – requisitos de diploma de nível superior ou notória especialização, com registro profissional

em carteira, especialmente para os cargos regulamentados pelos Sindicatos dos Radialistas e Jornalistas;

- Cargos de nível médio – requisitos de certificado de conclusão do ensino médio e registro profissional para os cargos regulamentados.

Para fins de avaliação e posterior classificação dos cargos, usou-se de critérios, pontuados e ponderados, formatados em manual de operações que contou com a validação de todo o corpo funcional da REDE. Os critérios estabelecidos foram os seguintes:

- Formação acadêmica – formal ou especializada;
- Experiência;
- Complexidade da tarefa;
- Autonomia;
- Esforço aplicado – físico, mental, visual;
- Condições de trabalho – ambiente físico e segurança;
- Horário de trabalho – fixo, por turno ou móvel;
- Responsabilidade – sobre material, valores, informações, segurança de terceiros, equipamentos e produtos acabados.

A partir destes critérios, os cargos foram descritos e agrupados em seus respectivos grupos ocupacionais, após terem sido pontuados e classificados. Com isso, verificou-se a existência de vários cargos sobrepostos e descrições semelhantes em cargos distintos. O resultado das análises com os novos cargos permitiu uma redução significativa no número de cargos e um bom enriquecimento em suas tarefas constitutivas.

O quadro a seguir detalha os resultados obtidos.

NÍVEL	Grupo Ocupacional Administração		Grupo Ocupacional Produção		Total PCS vigente	Total PCS proposto
	PCS vigente	PCS proposto	PCS vigente	PCS proposto		
Superior	27	6	45	33	72	39
Médio	30	6	43	27	63	33
Fundamental I	13	8	24	18	37	26
Total					182	98

Deste procedimento, resultou uma estrutura de carreira que obteve a seguinte arquitetura:





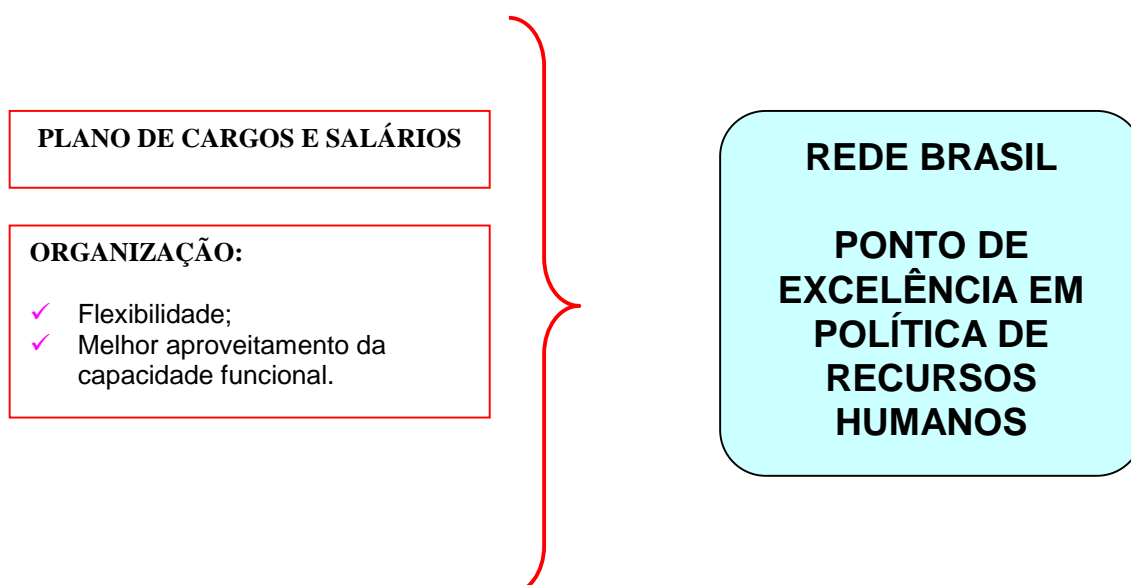
Para dar suporte às arquiteturas de carreiras propostas e para enquadrar os cargos numa política de salários consistente, foi realizada uma pesquisa de salários entre as congêneres. A pesquisa considerou organizações de mesma natureza e atuando no mesmo segmento mercadológico. Foram pesquisadas 14 empresas no Rio de Janeiro e 04 empresas em Brasília, além de 04 empresas públicas de rádio e televisão.

Os critérios para a formatação da pesquisa foram os seguintes:

- Sistema de remuneração variável;
- Critérios para progressão funcional;
- Aposentadoria complementar;
- Avaliação de desempenho;
- Sistema de benefícios;
- Quantidade de salários pagos ao ano;
- Sistema sindical de reajuste.

Para tabular a pesquisa foi desenvolvido, pelo setor de informática da REDE, um sistema estatístico que considera as variações de salários para um mesmo cargo e a frequência de cada salário – no mercado e por empresa pesquisada - consolidando os resultados de acordo com o interesse do gestor. Calcula os salários da amostra, apresentando o desvio padrão e identificando os quartis (ou decis) em que estão distribuídos os salários pesquisados. Também apresenta a distribuição dos salários comparando a REDE a qualquer outra organização em particular ou ao conjunto do mercado pesquisado. Estas possibilidades oferecem uma infinidade de combinações, fornecendo às instâncias de decisão da REDE todas as informações possíveis para o estabelecimento da política de remuneração requerida para o Sistema de Cargos e Salários.

Por fim, a alternativa proposta, contempla a seguinte situação final:



4.4 – Recomendações

O modelo discutido e trabalhado no contexto da REDE, no que se refere ao Plano de Cargos e Salários, deve ser entendido a partir do amplo debate realizado com a própria organização, sobre sua política de Recursos Humanos.

Tal alternativa é, portanto, resultado do envolvimento de todos os gestores da organização que, não obstante seus objetos específicos de trabalho, são gestores

COLABORADORES:

- ✓ Estímulo ao desenvolvimento profissional;
- ✓ Satisfação profissional.

SISTEMA DE
ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS
HUMANOS

CORPO
FUNCIONAL
ADEQUADO E
SATISFEITO

de pessoas.

Vale dizer que a metodologia de elaboração de Planos de Cargos e Salários com base em classificação por fatores e pontos, não é a mais moderna, nem a mais completa. No entanto é aquela que, por natureza e por razões do contexto histórico e cultural da REDE, melhor se adapta a ela.

Outras metodologias poderiam ter sido apresentadas. No entanto, corria-se o risco de desconectar-se da realidade da organização, tornando o produto um mero documento acadêmico e não de efetiva aplicação.

O diferencial que se encontrou na elaboração do PCS para a REDE BRASIL foi no que se refere ao envolvimento de seus colaboradores com o instrumento em questão. Ao tempo em que iam avançando na construção das ferramentas, ia-se edificando um relacionamento mais estreito e integrado entre todas as partes envolvidas. O resultado disso é um enorme acréscimo de competência agregada a novos espaços de aprendizagem que a experiência vem proporcionando a todos. Parte dos objetivos almejados está sendo amplamente alcançada, principalmente daqueles que se referem a uma nova atitude profissional dos colaboradores.

Assim, vale recomendar à organização, atenção aos seguintes aspectos:

- Analisar os resultados da pesquisa salarial, tendo em vista a proposição de uma política de remuneração consistente, a partir de uma tabela salarial a ser elaborada;
- Propor uma estrutura funcional sólida que aproveite o potencial humano disponível em seus quadros, como forma de subsidiar a política de carreira funcional;
- Transformar o Plano de Cargos e Salários num documento institucional, homologado pela Delegacia Regional do Trabalho, como forma de preservá-lo e de preservar a política de Recursos Humanos, nele formalizada;
- Considerar o documento normativo de pessoal como um instrumento de gestão cotidiana dos talentos humanos da organização, dando-lhe a devida divulgação e

transparência, tornando-o instrumento efetivo de trabalho de cada gestor da Organização, independente da posição hierárquica que ocupe.

Estas recomendações valem sob a pena de que, se não forem observadas, toda a estrutura motivacional que se construiu em torno deste produto, poderá ruir. As conseqüências mais imediatas serão o aumento da rotatividade dos quadros, o descrédito nos gestores, o fortalecimento do imobilismo organizacional, a queda na produtividade, a gestão por exceção, a anomia organizacional, sem falar no comprometimento do clima organizacional e do aumento significativo da resistência à mudança.

5 – O QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS – QDT

5.1 – Análise do Problema

Uma das maiores dificuldades que os gestores de organizações complexas enfrentam é saber, com certo grau de precisão, como é composta a força de trabalho existente no quadro de pessoal. Esta preocupação reflete alguns questionamentos: primeiro sobre a relação de custo x benefício que, para uma boa gestão, deve ser a mais otimizada possível. Isto é, a força de trabalho deve ser dividida eqüitativamente entre todos os colaboradores da organização, de modo que não haja sobrecarga de alguns e folga de outros - o que compromete o clima organizacional. Segundo, a preocupação sobre a manutenção de equipes ideais; ou seja, equipes dimensionadas de modo adequado e correto de pessoas para desempenhar as tarefas necessárias. Terceiro, a questão do custo real da força de trabalho que, no caso das organizações de serviços, é o mais elevado item do orçamento.

Essas preocupações, de modo geral, são facilmente resolvidas quando o negócio da organização é objetivo, com produtos claros e processos de produção identificados em todas as suas etapas. Organizações, cujo planejamento e controle da produção podem ser convertidos em dados parametrizáveis, desempenhos são manualizados, ocorrências previstas e fluxos determinados pelo estudo de “caminhos críticos”, conseguem bons resultados na determinação de suas equipes. O estudo de tempos e movimentos é a ferramenta chave para a excelência deste procedimento.

No entanto, organizações complexas que atuam no segmento de serviços em ambientes dinâmicos, não podem utilizar tal ferramenta, considerando a imprevisibilidade das ocorrências e dos fenômenos, objetos dos negócios de tais organizações. Este é o caso da REDE BRASIL.

Por exemplo: Como dimensionar uma equipe de jornalismo, considerando que os fatos são imprevisíveis? Haverá momentos em que pouca coisa estará ocorrendo, digna de nota. Noutros, no entanto, as ocorrências são tantas que o número de profissionais disponíveis nunca será suficiente para a cobertura completa dos fatos.

Também é o caso das produções de rádio e televisão. Embora envolvidas na mais moderna tecnologia de comunicação e informação, o trabalho é sempre artesanal na montagem e condução de um programa, qualquer que seja sua natureza. Isto

porque, elementos tais como: criatividade, presença, sensibilidade, são fundamentais na composição dos formatos e nos conteúdos dos programas. Na verdade, muito pouca coisa pode ser “automatizada” ou prevista de modo sistemático.

A literatura que versa sobre Organização, Sistemas e Métodos, por sua origem nas ciências exatas, notadamente nas engenharias, cuidou muito bem das técnicas de medidas e padronizações. No entanto, não apresenta solução para as questões dos ambientes dinâmicos.

A solução encontrada, em alguns casos, foi a vinculação dos processos de trabalho a uma base orçamentária. Ou seja, se trabalha com equipes, dimensionadas nos limites do que foi orçado para aquela tarefa. A composição da força de trabalho se dá em função da verba disponível. Daí o fato de que a maioria das empresas que atuam na área de comunicação, terem quadros reduzidos, trabalhando com a contratação de talentos humanos em caráter temporário ou *free lancers*.

No caso da REDE Brasil, a situação fica ainda mais complexa, considerando que existem dois quadros de pessoal, atuando simultaneamente nas mesmas atividades e tarefas, com regras específicas, pertinentes a cada um. Não se pode dispor de uma equipe, em determinado momento, e contratá-la por demanda em outro. Também não se pode deixar de ter equipes completas na operação dos diversos equipamentos e espaços necessários a uma emissora de rádio e televisão.

Não obstante, a questão gerencial continua em aberto.

5.2 – Análise e Avaliação

Diante do problema em discussão e da necessidade da Organização em avaliar seus Recursos Humanos, visando adequá-los às demandas institucionais, a Diretoria da REDE decidiu por uma Análise da Distribuição do Trabalho, cujas diretrizes foram apresentadas no item II deste documento.

Baseado nas diretrizes propostas e na inexistência de ferramenta consolidada na literatura, passou-se a construir uma metodologia que atendesse à demanda da REDE, ao tempo em que se procurava aprender novas alternativas para dar conta das informações sobre a composição ideal das equipes de trabalho.

A Análise da Distribuição do Trabalho, como ponto preliminar de estudo, foi desenvolvida no sentido de identificar e criticar a carga de trabalho de cada área ou setor da REDE.

A principal característica da ferramenta foi o de proporcionar uma visão das atividades praticadas nas diversas áreas da organização, bem como evidenciar a participação efetiva de cada funcionário na realização de suas atividades ou tarefas, indicando a quantidade de esforço necessário.

Um Q.D.T. nada mais é do que um mapa dos principais tipos de atividades que se realizam nas diversas áreas, nos departamentos ou em setores, que ampliado em sua proposta inicial, pode se transformar em um instrumento de gestão com indicativos de tempo, esforço, custo e outros previamente definidos em função da natureza da Organização. Assim, construiu-se alguns propósitos que se pretendia alcançar, como outro balizador para a metodologia em construção. Foram eles:

- ✓ Verificar se a maior parte do tempo de todos os funcionários está sendo utilizada nas atividades de maior relevância;
- ✓ Verificar se há desperdício de esforços pela má utilização e/ou distribuição da força de trabalho;
- ✓ Verificar se existem superposições de trabalho em certas atividades;
- ✓ Verificar se as aptidões e capacidade profissional dos funcionários estão sendo bem utilizadas pelos seus respectivos líderes;
- ✓ Verificar se existem colaboradores realizando atividades desconexas, sem a necessária sincronização com o fluxo principal do trabalho;
- ✓ Verificar se a carga de esforço está distribuída com equidade entre todos os elementos que integram uma equipe de trabalho, dentro das respectivas qualificações, níveis dos cargos e salários.

Foi proposto o desenvolvimento do trabalho nos segmentos da administração, da produção e da operação, em três etapas, a saber: levantamento de informações; análise e tratamento das informações coletadas; e, validação do tratamento dado às informações.

Com esta abordagem, pretendeu-se oferecer aos gestores condições para analisar a situação e sugerir uma melhor e mais equitativa distribuição da carga de trabalho entre os funcionários; permitir a distribuição racional dos recursos humanos disponíveis entre os diversos setores da organização; e, definir a lotação ideal de toda a REDE.

Do ponto de vista metodológico a questão desenhou-se a partir das seguintes ações:

- ✓ Informar aos líderes sobre a natureza do trabalho de modo a cooptá-los para o envolvimento e motivação de sua equipe na participação no QDT;
- ✓ Divulgar na Intranet texto informativo sobre o conceito do QDT, objetivos, desenvolvimento do trabalho e público alvo.

Na área de produção e operações, por se tratarem de atividades, altamente dinâmicas, determinadas por demandas irregulares, optou-se por um desenho metodológico que consiste no cruzamento das informações coletadas no campo (horas trabalhadas, quantidade de pessoas, atividades realizadas em relação aos cargos envolvidos).

Para tanto, levanta-se a disponibilidade de horas de trabalho por cargo, a partir da relação de colaboradores por área de lotação. Depois, agrupam-se as atividades por segmento (produção, operações e manutenção), e em cada grupo, subdivide-se a coleta de dados utilizando-se o seguinte critério:

Categorias Unidades	RÁDIO			TELEVISÃO		
	PRODUÇÃO	OPERAÇÕES	MANUTENÇÃO	PRODUÇÃO	OPERAÇÕES	MANUTENÇÃO
CELETISTAS						
SERVIDORES						

Em cada célula da matriz, é indicada a quantidade de pessoas por cargo e a carga horária semanal trabalhada.

Em seqüência, obtêm-se dados sobre a capacidade de operação dos Estúdios, Ilhas de Edição, Sonorização, etc. Tais informações serão cruzadas com o levantamento dos profissionais envolvidos diretamente em cada atividade, tarefa ou programa.

Isto permitirá definir, quantitativamente, as equipes por cargo e por turno, necessárias à operação dos Estúdios, Ilhas de Edição, Sonorização, etc, considerando o número ideal de profissionais, para as unidades de televisão e rádio, respectivamente.

Com base nos dados levantados, ter-se-á um parâmetro de tempo, tarefa e custos, agrupados por programa da grade de programação em três grandes categorias: - Conteúdo Educativo; Conteúdo Cultural; Conteúdo Informativo.

Como as categorias possuem unidades de produção diferenciadas, os dados serão agrupados conforme sua natureza: produção própria; co-produção; veiculação. As informações coletadas serão tratadas conforme a caracterização de cada programa de televisão ou rádio, segundo sua periodicidade e complexidade.

Para a área administrativa foi desenvolvida metodologia mais simples, considerando a natureza dos trabalhos ali realizados.

Para o conjunto de cargos e funções administrativas existentes nas diversas áreas, foi realizada uma pesquisa visando o levantamento das atividades de cada colaborador.

Após levantamento dos cargos e verificação da distribuição dos colaboradores em cada área, decidiu-se que os cargos de natureza técnica não entrariam por serem numericamente inexpressivos os contingentes alocados nestas atividades.

Portanto, a pesquisa terá como público alvo os colaboradores que desempenham atividades estritamente administrativas, quais sejam: Assistentes, Assistentes Administrativos, Auxiliares Administrativos e Auxiliares de Escritório, conforme quadro abaixo.

Cargos/Funções	CLT	RJU	Total	%
Chefias e Assessorias *	26	20	47	16,91
Analistas (diversos)	21	04	25	8,99
Motorista	24	03	27	9,71
Telefonista	05	02	07	2,52
Técnico de Suporte	07	00	07	2,52
Assistente Administrativo	26	02	28	10,07
Auxiliar Administrativo	23	10	33	11,87
Auxiliar de Escritório	06	03	09	3,24
Diversos	60	35	95	34,17
Subtotal	198	80	278	
Total de colaboradores (administrativos)	278		100	

* Considerou-se Chefias e Assessorias como funções pertencentes à área administrativa por não estarem envolvidas diretamente nas atividades de produção e operação.

Do ponto de vista operacional, a pesquisa do QDT na área administrativa, terá os seguintes passos:

- ✓ Levantar com os líderes das áreas as atividades administrativas realizadas no setor e quem as realiza, através do formulário denominado “Lista de Atividades do Setor”;
- ✓ Levantar as tarefas executadas por cada colaborador de cada áreas, através do preenchimento supervisionado do formulário denominado “Lista de Atividades por Colaborador”;
- ✓ Elaborar um instrumento denominado “Folha Resumo”, relacionando as atividades levantadas nos formulários “Lista de Atividades do Setor” e “Lista de Atividades por Colaborador”;
- ✓ Tabular os resultados e gerar relatórios para análise e conclusões.

A pesquisa abordará os relacionamentos entre as tarefas expressas nos cargos, o tempo gasto em cada uma delas, o nível de qualificação pessoal de quem as executa e a remuneração recebida.

Estes cruzamentos permitirão a elaborar os primeiros referenciais quantitativos do Quadro de Distribuição de Tarefas (QDT), que, por aproximação sucessiva, a partir de medidas subseqüentes, fornecerá os parâmetros ideais para cada atividade desenvolvida dentro da REDE.

5.3 - Discussão das Alternativas

Primeiramente, e com toda a obviedade que o tema pode sugerir, a alternativa mais imediata para a questão do Quadro de Distribuição de Tarefas seria aquela de nada se fazer, considerando não haver instrumento conceitual que desse suporte a tal empreitada. Assim, os argumentos em prol desta possibilidade seriam amplamente aceitos. Nada há a fazer, considerando que nada pode ser feito. Por outro lado, as informações levantadas num cenário não referenciado pela literatura sobre o tema, de nada valeria, do ponto de vista gerencial. Isto porque não se tendo parâmetro, qualquer dado é um dado sem interpretação.

Outra possibilidade seria a de se adotar a tecnologia de tempos e movimentos, utilizada em unidades de produção fabril e assemelhados, como forma de se obter informações sobre a carga e distribuição de trabalho entre os diversos setores da REDE, desconsiderando suas particularidades como organização multimídia. Os dados seriam obtidos, provavelmente alguma decisão seria tomada a partir deles, mas não estaríamos convictos de sua exatidão. Mesmo porque, as informações haveriam de apresentar resultados fixos, na forma: quantidade de profissionais para um tipo de produto. No entanto, a mesma medida, no mesmo produto, na edição subsequente, apresentaria resultados totalmente diverso. Qual seria o verdadeiro, ou pelo menos, o mais próximo da realidade? Esta pergunta não teria resposta adequada, tendo em vista os modelos existentes na literatura.

Por fim, a opção por desenvolver uma metodologia nova, sem parâmetros na literatura, mas com uma boa dose de cientificidade, nos permitirá ter uma visão mais acentuada do cenário dinâmico da REDE, em termos de suas possibilidades de trabalho, a partir das equipes que possui. Inicialmente, por se constituir um parâmetro de medida com o qual se poderá avaliar as situações seguintes. O parâmetro apresentado no item IV.2 deverá relacionar coisas até então desconectadas: nível das habilidades técnicas dos profissionais, tempo de trabalho em cada produto, regime de contratação, remuneração, tempo gasto na produção total, quantidade de pessoas envolvidas. Isto permitirá exercícios de simulações de outros desenhos para cada equipe, sugerindo melhores configurações.

Por outro lado, é fato, alguns erros serão cometidos no processo de aprendizagem. Primeiro porque não se tem garantia de que tal método é a melhor alternativa. É a alternativa que temos, se quisermos fazer alguma coisa. Segundo, os dados coletados apresentarão distorções de observação. O que é perfeitamente normal na construção de referências. Não obstante o fato de que tais erros são comuns em todas as ciências que trabalham com “aproximações sucessivas”. Mas a perspectiva de se obter dados relevantes para a análise da distribuição da força de trabalho na REDE, faz-nos apostar nesta idéia e seguir por este caminho.

5.4 – Recomendações

Embora a proposta metodológica tenha sido amplamente discutida com a Diretoria da REDE e com o Comitê Gestor do projeto, ainda não se tem os dados decorrentes das aplicações feitas. Portanto, a recomendação que se faz é a de se concluir os

trabalhos iniciados. Tal procedimento haverá de representar um ganho substantivo para toda a organização. Apresentará pontos que precisam ser aperfeiçoados, mas apresentará também os primeiros indicativos da qualidade das equipes atualmente atuantes. Apresentará referências que indicarão os padrões de custo das atividades, comparando-as umas às outras e apontará um caminho, ainda largo e pouco pavimentado, mas que estará indicando o sentido correto.

6. Equipe Técnica

Equipe da ACERP

Comitê Gestor: Sylvio Renan Ulyssea de Medeiros - Diretor Executivo

Luiz Fernando Zugliani - Diretor Administrativo e Financeiro

Quadro de Distribuição de Tarefas - QDT: Alexandre Fradkin (**coordenação**)

Antônio Marcos Pereira Rendel, Reinaldo Leitão Paes, Gilberto da Trindade.

Cargos e Salários: Maria Éster Kremer Faller (**coordenação**)

Frederico José de Meneses Oliveira, Paulo Marcos Borges, Paulo César Orfhao Bourget, Maria Cristina Maluhy, Paulo Roberto Alves Rodrigues.

Consultor da ACERP: IEVER NABUCO DE LIMA GARCIA BENTO

Secretaria de Gestão - Ministério do Planejamento e Orçamento

Evelyn Levy – Secretária

Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa

Luiz Carlos Mendes

Priscilla Barreto da Costa Araújo

Consultoria

Coordenação Geral e Redação do Case

Homero Reis

Iever Nabuco – Assistente

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)