

CENÁRIOS DO RIO

MUDANÇAS

Por Carmen Nery

Foco nas pessoas

Diretora da Agência Estadual de Fomento (AgeRio) fala sobre as mudanças que a instituição está promovendo para o aprimoramento dos processos da área de Recursos Humanos; iniciativas incluem um novo Plano de Cargos e Salários (PCS), renovação na estrutura de gestão e investimento em capacitação da equipe.

A Agência Estadual de Fomento do Rio de Janeiro (AgeRio) vem passando por uma série de reformulações na área de Recursos Humanos e adotando ações que potencializam a gestão de RH, como o Novo Plano de Cargos e Salários (PCS), o Novo Plano de Funções Gratificadas, o Programa Crescer com a AgeRio (de capacitação), o Programa Qualidade de Vida e a Gestão por Competências. O concurso público em andamento já contempla todos os aspectos da nova orientação definida no planejamento estratégico da agência. “Todo trabalho é fruto do Programa Modernizar para Competir, que colocamos em curso desde o início da nova gestão da agência”, afirmou Helia Azevedo, diretora de Administração e Finanças da instituição.

“Quando chegamos à AgeRio, em julho de 2012, encontramos uma equipe com níveis de conhecimento e formação elevados – a maior parte tinha nível superior e pós-graduação. Mas, por meio de um diagnóstico elaborado por consultoria especializada, foi identificado que, apesar dos altos níveis de competência e formação, havia elevado *turn over*, por faltar uma perspectiva de trajetória profissional”. Segundo Helia, o plano de cargos e salários existente naquela época não possibilitava a retenção de talentos.

Outra questão ressaltada pela diretora era a inexistência de um regime de alçadas, o que fazia com que as decisões do dia a dia fossem praticamente centralizadas na Diretoria. As funções eram integradas pelos cargos de “chefia de departamento” e de “assessor comissionado”, sem poder deliberativo, e com uma política de remuneração desalinhada das práticas do mercado, situação incompatível com os novos desafios organizacionais da empresa.

Assim, o PCS foi pensado visando ao alinhamento com o futuro da agência, no âmbito do planejamento estratégico, pois, de acordo com a diretora, foi identificada a necessidade de se investir no principal ativo da empresa: as pessoas.

“Quando desenhamos o planejamento estratégico, vimos a oportunidade de se desenvolver um plano de cargos e salários sob a ótica da missão, da visão e dos valores, que foram revisa-

dos. Seguramente um dos pontos mais importantes para uma boa e adequada gestão de recursos humanos é a existência de um Plano de Cargos e Salários aderente à dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da organização. O valor do conhecimento de cada pessoa contribui para o crescimento da organização e pode ser maior ou menor de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas”, complementou Helia.

Planejamento Estratégico – Sobre o Planejamento Estratégico foram definidos objetivos e projetos que propiciariam a concretização da missão da agência: “Fomentar, por meio de soluções financeiras, o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro, com excelência na prestação de serviços”. Como ação decorrente, foi revisado o Estatuto da Agência para adequá-lo à nova visão empresarial, permitindo a criação de Comitês deliberativos e a adoção de Regimes de Alçadas, dentre outras ordenações. Já no campo das pessoas, foram ressaltados dois objetivos: formação e capacitação dos empregados (Programa Crescer com a AgeRio) e o projeto PCS.

Um dos pontos de atenção foi pensar num PCS que pudesse ter regras de movimentação salarial, possibilidade de carreira e mecanismos para atrair, manter e desenvolver profissionais com as competências adequadas aos desafios da AgeRio. “Estruturamos um PCS apoiado em premissas que contemplem captação e retenção de talentos e, ainda, a melhoria do clima organizacional, levando a ganhos de produtividade”, reforçou Helia.

Fizeram parte das etapas de elaboração do PCS entrevistas para diagnosticar os processos, as competências e as atribuições, cujo objetivo era mapear os cargos que seriam necessários à empresa na visão do seu negócio. Para a diretora, este mapeamento foi fundamental para o melhor entendimento do negócio da empresa.

A partir desse levantamento, foram identificadas duas categorias de carreiras específicas e com competências próprias – a profissional e a de analista de desenvolvimento, categorias consideradas estratégicas para a restauração da empre-

VEÍCULO:
Rumos

DATA:
26/05/14

sa, revisão de seus processos e definição do setor jurídico e de engenharia, além dos macro espaços de atuação: financeiro, administrativo, operacional e de controladoria.

Além das duas categorias, foram criados quatro níveis (verticais) – júnior, pleno, sênior e especialista –, e uma régua de seis graus (horizontais) para cada nível. O candidato aprovado é admitido no nível júnior, enquanto o enquadramento por níveis se dá por promoção, e a evolução nos seis graus horizontais, por progressão. Essa evolução de carreira ocorre por meio de uma avaliação de desempenho, pois o PCS traz uma nova sistemática de gestão por competências.

“A partir de três anos, o profissional tem oportunidade de crescer na visão da promoção de níveis. A média de mercado é de cinco anos. Já há um grupo que, em 2015, passará a ser elegível à promoção (nível). A gestão por competência avalia conhecimento, habilidade e atitude”, esclareceu Helia.

Helia explica ainda que foi contemplada a integração de profissionais que entraram na empresa por meio de concurso para nível médio – cargo que foi extinto no novo plano. Apesar de terem entrado para o cargo de nível médio, todos tinham nível superior. “A tabela salarial foi mantida, mas criamos o cargo de assistente administrativo, respeitando todas as atribuições do cargo original e permitindo que eles pudessem aderir ao novo plano”, disse Helia.

A análise de todos os postos de trabalho da empresa permitiu a definição de uma estrutura de cargos e salários mais compatível com os conceitos modernos de gestão de pessoas. Há possibilidade de crescimento e gestão de carreira tanto para profissionais que venham ingressar na empresa, como para aqueles que já fazem parte do seu quadro de pessoal.

Gestão – Em paralelo ao plano de cargos e salários foi criado um Plano de Funções Gratificadas (PFG). Esse plano veio no bojo de uma nova estrutura organizacional, permitindo a instalação dos Comitês Estatutários e a implementação do Regime de Alçadas. Com o PFG foram criados dois níveis gerenciais: superintendente e gerente executivo. No mesmo nível hierárquico do gerente executivo há, ainda, o gerente regional de negócios, que representa a empresa nas regiões onde ela está presente. “Hoje 54% das funções gratificadas gerenciais são ocupadas por concursados”.

Os planos tiveram aprovação do Conselho de Administração da empresa e foram divulgados para todo corpo funcional. O novo PCS ficou aberto à adesão por trinta dias. Nesse período foram feitas palestras para elucidar as mudanças, os trilhos de carreira e a nova tabela salarial, a fim de que as pessoas pudessem fazer suas escolhas.

Crescer – Outro objetivo estratégico foi a busca de capacitação por meio do Programa Crescer com a AgeRio. Para municiar a iniciativa, foram realizadas entrevistas com os gestores. A



Divulgação

Helia Azevedo, diretora de Administração e Finanças

partir das entrevistas, foram definidas quatro dimensões com ações educacionais dirigidas à formação: de Líderes, Negocial, de Sustentação ao Negócio e Geral. O programa está sendo executado por meio de três formas básicas. A primeira é o treinamento *in company* com conteúdo específico para a agência. A segunda inclui cursos de mercado que tenham aderência com o negócio da instituição. E, por fim, a terceira, que, por meio de parcerias e convênios com a Universidade Caixa, já permitiu criar o Portal Educacional AgeRio, com cursos de ensino a distância e presencial para formação de líderes.

Como extensão das reformulações de RH, será criado o Programa Qualidade de Vida, com diversas ações direcionadas a bem-estar, saúde e cidadania. Segundo Cinthia Bastos, superintendente de Gestão de Pessoas, o programa contará com ações voltadas, inicialmente, ao bem-estar, como sessões de shiatsu e massagem laboral no ambiente de trabalho. Outra ideia é a ginástica com técnicas de alongamento para que os empregados corrijam a postura inadequada. “Haverá também palestras sobre ergonomia, hábitos saudáveis e estímulos a cuidados básicos da saúde. E vamos discutir com outras áreas as ações voltadas a cidadania e questões ambientais. A ideia é que os programas sejam sustentáveis”, concluiu Cinthia. ■