

Gestão para resultados no setor de saneamento no Estado do Ceará, Brasil: o caso da Gestão de Pessoas na Companhia de Água e Esgoto do Ceará

Managing for results in the sanitation sector in the state of Ceará, Brazil: the case of people management in the Water Company of Ceará

Jamile Maia Braide¹

André Macêdo Facó²

Maria Lucia M. F. Silva³

Mário F. Woortmann⁴

Josestenne Bezerra do Amaral⁵

RESUMO:

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece), com o objetivo de aprimorar seus sistemas e ferramentas de gestão, levou a cabo a iniciativa de aprimoramento de sua gestão para resultados, entre as quais se destaca a gestão de pessoas. O presente artigo tem como objetivo apresentar um modelo de alinhamento organizacional com foco nesse tipo de gestão. Para isso foi elaborado um diagnóstico por meio de análises documental, de dados e entrevistas que direcionaram ao desenvolvimento de um plano de melhoria para a

1 Formada em Administração, especialista em Administração de Recursos Humanos e mestra em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas, todas pela Universidade Federal do Ceará. É Gerente de Pessoas da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. E-mail: jmbraide@hotmail.com.

2 Formado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará, mestre em Engenharia com ênfase em Saneamento Ambiental, também pela UFC, e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. É Secretário de Infraestrutura do Estado do Ceará. E-mail: andrefaco@yahoo.com.br.

3 Graduada em Pedagogia e especialista em Estruturas e Métodos do Ensino Superior. É professora e palestrante na área de Gestão de Pessoas e consultora do Instituto Publix. E-mail: maria.lucia@institutopublix.com.br.

4 Formado em Administração pela UnB e mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Auckland University of Technology. É consultor do Instituto Publix. E-mail: mario@institutopublix.com.br.

5 Formada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, especialista em Gestão de Negócios e Projetos, MBA em Gerenciamento de Projetos e Processos e mestranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. É Superintendente Executiva da Presidência da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. E-mail: josyamaral@yahoo.com.br.



política de gestão de pessoas contemplando: redimensionamento de pessoal; reestruturação do plano de cargos, carreira e remuneração; e criação de carreiras gerenciais. A empresa identificou a necessidade de fortalecer o conceito e o papel da meritocracia, tendo em vista que as melhorias para os empregados implicavam em uma contrapartida de demonstração de resultados para a Companhia. No processo de construção de soluções foram realizadas as seguintes etapas: diagnóstico, revisão da descrição e estrutura de cargos, da estrutura de remuneração, elaboração do manual do plano de remuneração, construção das carreiras gerenciais e dimensionamento da força de trabalho. Conclui-se que a metodologia de trabalho utilizada alcançou seu objetivo. Como benefícios, a organização obteve de forma clara a classificação dos papéis e responsabilidades dos cargos e funções; o direcionamento de estratégias e políticas de remuneração compatíveis com o mercado; além da consolidação da política de promoção, proporcionando a atração, retenção e motivação dos empregados na obtenção de resultados e produtividade, bem como o planejamento e desenvolvimento de suas carreiras.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Plano de cargos, carreira e remuneração. Gestão para resultados.

ABSTRACT:

In order to improve its systems and management tools, the Water Company of Ceará (Cagece) carried out initiatives to improve results management, among which human resources (HR) management. This article presents an organizational alignment model, focusing on HR management. For this, we designed a diagnosis through documentary analysis, data and interviews that guided the development of an development plan for HR policy, covering: personnel sizing; restructuring of position, career and remuneration plan; and creation of management careers. The company identified the need to strengthen the concept and the role of meritocracy, with the understanding that improvements to the employees must necessarily come alongside with an improvement of the Company's income. During the process of solution building, the following steps were taken: diagnosis, review of position descriptions, position structuring, salary structuring, sketching up the manual for salary plan, developing management careers and resizing the workforce. It was concluded that the work methodology used achieved its goals. As benefits, the organization obtained a clear classification of roles and responsibilities of positions and

functions, targeting strategies and remuneration policies consistent with the market. It is believed also that this methodology may improve the consolidation of this policy, attracting, retaining and motivating employees towards results and productivity through the planning and development of their careers.

Keywords: People management. Plan positions career and compensation. Results management.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização voltada à gestão por resultados requer um alinhamento com a política de gestão de pessoas, tendo em vista que as pessoas são as responsáveis pelo sucesso da implantação de projetos e desenvolvimento dos processos (MARINI, 2005). O primeiro passo para esse alinhamento é estabelecer quantitativa e qualitativamente a força de trabalho, numa perspectiva de médio e longo prazos, tendo em vista a estratégia organizacional. Os passos seguintes são a descrição dos empregos e funções, que engloba o estabelecimento dos requisitos para que sejam providos, e a identificação das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – para que possam ser exercidos, além da definição da arquitetura das carreiras em que serão organizados e da estrutura e composição remuneratória. A esse conjunto acrescenta-se ainda a proposição de mecanismos e instrumentos de desenvolvimento na carreira, com base na qualificação e no mérito, aferido este último em avaliação de desempenho.

Dentro desse contexto, este artigo tem por objetivo apresentar e discutir as iniciativas e métodos adotados recentemente pela Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) para a melhoria contínua de sua gestão de pessoas. Para isso, o referencial teórico do artigo está estruturado em alguns tópicos: desafios e demandas, construção das soluções, perspectivas futuras e, ao final, as conclusões extraídas dos trabalhos realizados. Trata-se de um artigo de natureza descritiva, entretanto busca-se integrar alguns conceitos teóricos da literatura especializada com as práticas adotadas pela Empresa, trazendo *insights* interessantes sobre gestão de pessoas.

É senso comum que saneamento básico é uma das condições essenciais para a qualidade de vida do cidadão e, invariavelmente, uma das prio-



ridades de qualquer governo. Determina em larga medida as condições de saúde da população, além dos níveis de desenvolvimento humano, urbanismo e qualidade de vida. É nesse contexto em que se insere a Cagece, onde este trabalho foi realizado.

A Cagece foi criada em 20 de julho de 1971 sob a forma de empresa de economia mista. Com muito trabalho pela frente, entre 1977 e 1978, construiu o emissário submarino de Fortaleza, e em 1981, o sistema Pacoti-Riachão-Gavião, com capacidade para armazenar 511 milhões de metros cúbicos de água. No mesmo ano, a rede coletora de esgoto chegava a 460 km, atendendo a 18% da população. Mais à frente, em 1992, a Cagece evitou um colapso no abastecimento de água de Fortaleza com a construção do açude Pacajus, medida que garantiu uma reserva de 750 milhões de metros cúbicos de água para a região metropolitana de Fortaleza. Outras ações foram acontecendo ao longo dos anos, como a construção do sistema de tratamento de esgoto do distrito industrial de Fortaleza, em Maracanaú, que hoje atende a 87 indústrias e 100 mil pessoas residentes na cidade⁶.

Transformações organizacionais foram ocorrendo ao longo dos anos com vistas a aprimorar sua gestão. Em 2001, a Cagece completou 30 anos com uma nova arquitetura organizacional, formada por unidades de negócio na capital e no interior do Estado por unidades de serviço. Concretizou o processo de reestruturação e modernização, dirigindo seu foco para o cliente. A empresa investiu em planejamento estratégico, trabalhou em 48 macroprojetos voltados para as mais diversas áreas, tais como treinamento e capacitação de pessoal, educação sanitária, campanhas de combate ao desperdício de água, e gestão do conhecimento, além de desenvolver programas de reúso de efluentes tratados e de eficiência energética, dentre outras iniciativas.

Trilhando um caminho bem-sucedido, no mesmo período foi destacada nacionalmente como a empresa que apresentava os índices de produtividade mais elevados e que possuía a menor tarifa média (R\$0,63 por m³). A partir daí, a Cagece recebeu inúmeros prêmios de qualidade e excelência nos serviços, tais como o Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia do Ministério das Minas e Energia/Eletronbras, e a faixa prata do Prêmio Ceará de Gestão Pública (ambos em 2009) e, no mesmo ano, posicionou-se entre as dez melhores organizações públicas do Brasil, na classifi-

6 COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. Disponível em: <<https://goo.gl/DGQdPc>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

cação do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF). Em 2010 foi eleita a quarta melhor empresa de saneamento do Brasil e a primeira do Nordeste, apontada pelo Instituto Trata Brasil. É atualmente uma referência nacional no segmento de saneamento básico, possuindo certificação ISO 9001:2000 em 23 de suas unidades. Em 2015 a Cagece foi reconhecida como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, de acordo com o *ranking* da revista **Você S/A**, sendo reconhecida como a terceira melhor empresa pública do Brasil, pelo mesmo *ranking*.

E para continuar a trilhar esse caminho, a Cagece leva a cabo diversas iniciativas de aprimoramento de sua gestão, dentre as quais a gestão para resultados, cuja centralidade está no alinhamento da agenda estratégica, com as expectativas e objetivos dos *stakeholders* e com a otimização das estruturas implementadoras, dentre as quais se destaca a de gestão de pessoas (MARINI; MARTINS, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desafios e demandas

Conforme se pôde perceber na introdução, a Cagece procura aprimorar não apenas seus sistemas e tecnologias de saneamento, mas também seus sistemas e ferramentas de gestão. Essa busca pela excelência já vem de algumas décadas e perpetua-se na gestão atual.

Entretanto, muitos são os desafios enfrentados para que se possa manter o padrão de qualidade conquistado, conciliando os objetivos estratégicos, missão, visão e valores com as diretrizes emanadas do Governo Estadual. Além, claro, de fatores contingenciais que surgem durante os anos.

Por exemplo, a demanda por serviços de saneamento não para de aumentar. A população cearense vem crescendo a taxas praticamente constantes nas últimas quatro décadas e com ela também cresce a taxa de urbanização. A Tabela 1 permite observar estas proporções em relação ao Nordeste e ao Brasil.



Tabela 1: População residente no Ceará, Nordeste e Brasil.

POPULAÇÃO RESIDENTE: CEARÁ, NORDESTE E BRASIL, 1970-2000				
REGIÃO	POPULAÇÃO RESIDENTE			
	1970	1980	1991	2000
Brasil	93.134.846	119.011.052	146.825.475	169.799.170
Nordeste	28.111.551	34.815.439	42.497.540	47.741.711
Ceará	4.361.603	5.288.429	6.366.647	7.430.661
CE/NE (%)	15,52	15,19	14,98	15,56
CE/BR (%)	4,68	4,44	4,34	4,38

Fonte: IBGE.

Com isso, as ligações de fornecimento de água e a coleta e tratamento de esgoto crescem conjuntamente. Nesse ponto, dois grandes desafios operacionais se configuram: a crescente necessidade de saneamento oriunda do crescimento natural da população e a implantação de saneamento nos municípios do interior, onde a logística e o controle são mais difíceis.

Todas essas demandas externas somam-se às demandas internas da Companhia, entre as quais se situam as da unidade de gestão de pessoas. Nesse particular, a Cagece contou com a assessoria do Instituto Publix, no sentido de diagnosticar e reestruturar alguns pontos específicos de seus subsistemas de gestão de pessoas.

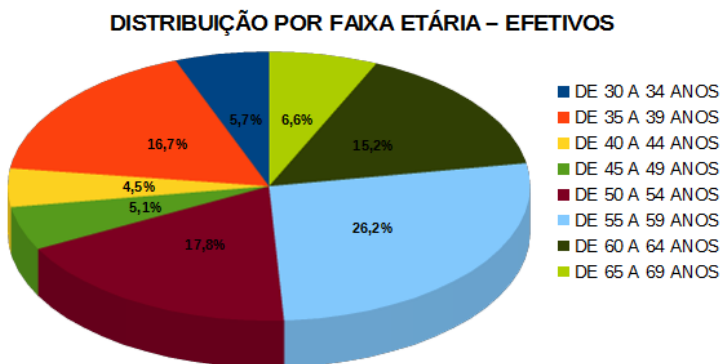
Estas análises indicaram diversos pontos positivos, tais como: o alto grau de institucionalização (documentação) de processos e rotinas; o plano de benefícios aplicado aos empregados, o melhor e mais amplo no âmbito do Estado do Ceará; o corpo gerencial bem qualificado; o apoio dado aos empregados que têm iniciativas e capacidade de resolver problemas (iniciativas internas); e a existência de uma matriz geral de competências, dentre outros.

Por outro lado, esse diagnóstico também apontou para alguns pontos essenciais na abordagem das frentes de trabalho do projeto. Por exemplo, dos atuais 3.500 colaboradores, somente 1.400 pertencem ao quadro próprio da empresa, os demais, cerca de 60%, são temporários, uma quantidade expressiva de vínculos precários, o que acaba gerando uma situação de certa instabilidade. Outro ponto percebido diz respeito à distribuição da força de trabalho



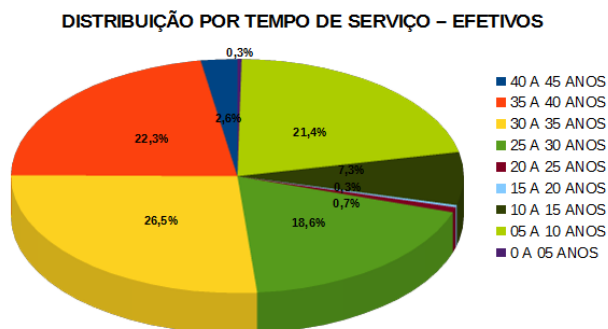
em termos de idade, na qual 26,2% dos empregados efetivos possuem idade entre 55 a 59 anos, e 15,2% entre 60 a 64, ou seja, uma quantidade considerável de empregados próximos de sua aposentadoria. Os Gráficos 1 e 2 demonstram essa distribuição.

Gráfico 1: Distribuição por faixa etária dos empregados efetivos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2: Distribuição por tempo de serviço dos empregados efetivos.



Fonte: Elaborado pelos autores.



Tal situação é crítica em se tratando do conhecimento especializado que pode ser perdido e os processos de trabalho que podem sofrer descontinuidade. Isto sem mencionar o tempo que se leva e o custo para formar empregados especializados no mesmo nível dos que se aposentaram.

Outros aspectos identificados direcionam para o tema cargos e carreiras: a maior parte dos empregados não tem clareza em relação às políticas de gestão de pessoas vigentes na Cagece, o que permite concluir que a comunicação necessita de maior eficácia; o Plano de Empregos, Carreiras e Remuneração – PCR não tem sido utilizado pela Cagece como instrumento de gestão e tem sido visto pelo empregado apenas como um meio para conseguir ganhos remuneratórios; há na maioria dos empregados a percepção de que o PCR implantado não atendeu às expectativas devido a desequilíbrios internos; são crescentes os casos de desvio de função, motivados por novas necessidades de trabalho e entrega de resultados.

Percebem-se aqui algumas necessidades: a realização de um redimensionamento de pessoal; a reestruturação do PCR; e a criação de carreiras gerenciais.

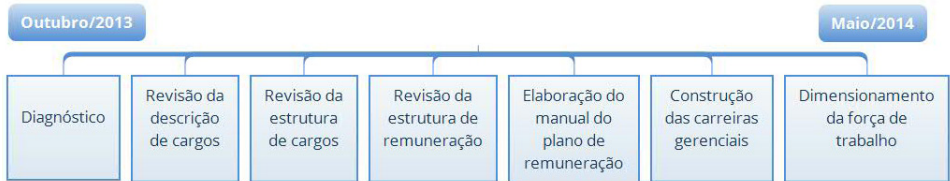
Tais iniciativas têm como elementos estruturantes para a realização de novos concursos, com os quantitativos e perfis ideais, a viabilização de horizontes de crescimento na carreira de forma mais estimulante e possibilidade de evolução não só na carreira técnica, mas também em uma carreira gerencial. Ademais, a Presidência da Companhia destacou a necessidade de fortalecer ainda mais o conceito e o papel da meritocracia, na medida em que a empresa estava implementando a gestão para resultados, e as melhorias para os empregados implicavam na demonstração de resultados para a Companhia.

2.2 A Construção das soluções

O processo de construção das soluções foi bastante participativo, em especial entre os consultores e os membros da Gerência de Gestão de Pessoas – Gepes, na medida em que o intuito era o de transferência de *know-how*, maior envolvimento e pertencimento ao processo, e viabilização de uma implementação mais efetiva. Assim, algumas etapas foram seguidas para dar conta dos desafios mencionados anteriormente. A Figura 1 sintetiza as etapas realizadas.



Figura 1: Etapas do projeto.



Fonte: Dados da pesquisa.

Após o diagnóstico, foi realizada a etapa de revisão das descrições dos cargos, identificando as atividades realizadas de acordo com a realidade atual, trazendo também os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Ocupantes dos cargos e funções existentes participaram, em um primeiro momento, e em um segundo momento, os gerentes intervieram para uma revisão final e consolidação.

Em seguida, a estrutura de cargos foi revisada, já considerando a atualização das descrições e possibilitando a criação, extinção, fusão e desmembramento de cargos e funções de acordo com a necessidade e realidade atuais da empresa, visando sua racionalização. Aqui, técnicos e gerentes também participaram, configurando uma construção coletiva e consensual.

A etapa referente à revisão da estrutura remuneratória foi tratada e conduzida com o devido cuidado, zelo e respaldo técnico. Foi analisada a pesquisa salarial mais recente da qual a Companhia participou e alguns conceitos da literatura especializada foram observados. Cabe aqui mencioná-los brevemente. Segundo Thiede e Almeida (2007), o salário, para o empregado, significa retribuição e reconhecimento, além de sustento, qualidade e padrão de vida. Para a organização significa custo, fator de produção e formação de preços de serviços prestados. Assim, para atingir-se uma equação ideal, é preciso alinhar a satisfação do empregado, o clima organizacional, a produtividade, a qualidade, a competitividade organizacional e a sustentabilidade econômico-financeira a longo prazo.

A remuneração de um indivíduo deve se basear não somente no valor agregado das competências essenciais que possui ou que sejam demandadas para um cargo, mas principalmente pelos resultados que ele pode trazer ao longo do desenvolvimento de sua carreira. Afinal, a experiência e a formação

são combustíveis necessários para o desenvolvimento, mas não garantem a sua ocorrência (FLEURY, 2000). Na Figura 2 temos uma representação gráfica sobre as perspectivas de políticas e decisões para um modelo de remuneração proposto em 1987 por Milkovich e Newman (*apud* Hipólito e Plothow, 2008):

Figura 2: Sistema de remuneração: políticas e decisões.

Políticas do sistema de remuneração		Decisões sobre o modelo de compensação		Objetivos gerais e específicos
FUNDAMENTOS	Consistência interna	E S C O L H A S E S T R A T É G I C A S	Centrado em cargo x pessoa	Atendimento à legislação
			Ênfase no fixo x variável	Transparência de oportunidades
	Competitividade externa		Foco no curto prazo x longo prazo	Sustentabilidade
			Critérios abertos x fechados	Eficiência
	Contribuição individual/equipes		Equidade externa x interna	Equilíbrio e retenção
			Gestão centralizada x descentralizada	Controle e prestação de contas

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A escolha do modelo adotado não foi determinada, portanto, por uma escolha universal ou pela existência de uma alternativa “certa” ou “errada”, mas está associada, sim, à opção por aquele modelo mais adequado ao conjunto de necessidades da organização, às suas características, cultura, momento histórico, dentre outros fatores (HIPÓLITO; PLOTHOW, 2008).

Os principais motivos de se propor uma nova estrutura salarial para a

Cagece foram: a complexidade das tabelas salariais atuais (tanto em termos de conceitos, quanto em termos de apresentação gráfica, o que gera dificuldade de entendimento); o excesso de faixas salariais para alguns empregos e funções e reduzido número para outros, o que impacta a quantidade de movimentos possíveis ao longo da carreira, resultando em tratamento desigual entre empregados; a possibilidade de ocorrência de carreira curta ou longa demais, dependendo da quantidade de faixas a percorrer, podendo inclusive, inviabilizar a chegada do empregado ao final da carreira; os valores salariais defasados para alguns empregos ou pelo menos em relação aos posicionamentos ao longo da carreira (junior, pleno ou sênior); e a existência de letras ocultas (faixas não constantes nas tabelas salariais, mas utilizadas para remunerar empregados que por qualquer razão já tenham alcançado o topo da carreira atual). Cerca de 150 (cento e cinquenta) empregados estão sendo remunerados dessa forma, ou seja, há a necessidade de simplificar a estrutura salarial e torná-la mais transparente.

A Figura 3 resume as alterações propostas em relação à situação anterior. Trata-se de um modelo em que se pretende ver corrigidos os problemas apontados na situação vigente.

Figura 3: Proposta de estrutura de empregos, carreiras e tabelas salariais.

PROPOSTA DE ESTRUTURA DE EMPREGOS/CARREIRAS/TABELAS SALARIAIS																																																																	
CLASSE	PADRÃO	TEMPO DE MÉRITO	NÍVEL DE ATRIBUIÇÃO TÉCNICO PROFISSIONAL															CLASSE	PADRÃO	TEMPO DE MÉRITO	NÍVEL DE ATRIBUIÇÃO ESPECIALISTA															CLASSE	PADRÃO	TEMPO DE MÉRITO	NÍVEL DE ATRIBUIÇÃO CONSULTOR																										
			REFERÊNCIA																		REFERÊNCIA																		REFERÊNCIA																										
V	III	35	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	IV	III	35	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	V	III	35	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			20	21	22	23	24	25	20	21	22	23	24	25	20	21	22	23	24	25																																													
			26	27	28	29	30	31	32	33	26	27	28	29	30	31	32	33	26	27	28				29	30	31	32	33																																				
			34	35	36	37	38	39	40	41	42	34	35	36	37	38	39	40	41	42	34				35	36	37	38	39	40	41	42																																	
			43	44	45	46	47	48	49	50	43	44	45	46	47	48	49	50	43	44	45				46	47	48	49	50																																				
IV	II	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	III	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	IV	II	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			39	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				38	39																		
			37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	37	38	39	40	41			42	43	44	45	46	47	48	49	50	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				47	48	49	50																
			51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69			70	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68				69	70																		
			71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	71	72	73	74	75	76	77	78	79			80	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80																															
III	I	25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	II	25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	III	I	25	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			39	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				38	39																		
			36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	36	37	38	39			40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	36	37	38	39	40	41	42	43				44	45	46	47	48	49	50													
			54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	54	55			56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70																											
			71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	71	72	73	74	75	76	77	78	79			80	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80																															
II	I	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	I	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	II	I	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			39	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				38	39																		
			35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	35	36	37			38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	35	36	37	38	39	40				41	42	43	44	45	46	47	48	49	50										
			53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	53			54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70																									
			71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	71	72	73	74	75	76	77	78	79			80	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80																															
I	I	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	I	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	II	I	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			39	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37				38	39																		
			34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	34	35			36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	34	35	36	37				38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50							
			52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70			52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70																							
			71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	71	72	73	74	75	76	77	78	79			80	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80																															

Fonte: Adaptado pelos autores.

Note-se que a opção foi a adoção de um modelo de remuneração não piramidal, no qual não existe número de vagas para a progressão ou promoção de uma classe para a subsequente. Privilegia-se, assim, uma forma de evolução mais democrática, dependendo apenas do desempenho e mérito

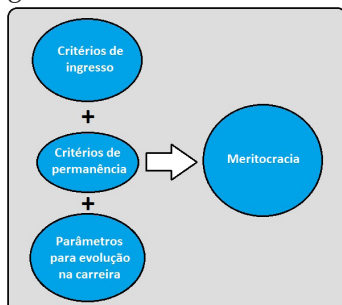
de cada um.

A última etapa relativa à reestruturação do PCR foi a elaboração do manual de administração do plano de remuneração. Esse manual foi desenvolvido por meio da consolidação dos principais produtos anteriores, tais como a estrutura de empregos e funções, as descrições dos empregos e funções, e a arquitetura salarial, assim como os critérios de progressão e promoção na carreira para os diferentes grupos ocupacionais e níveis de atuação, considerando-se o princípio de meritocracia. Tal manual foi concebido como guia para a Gepes gerenciar os processos de desenvolvimento dos empregados em suas carreiras, e funcionará como pilar central para a gestão de pessoas na Companhia. Foram propostos, ainda, um plano de comunicação com os empregados e orientações para a implantação, administração e atualização futuras.

Em seguida, foi estruturada a carreira gerencial. A Cagece já possuía, em teoria, um formato de carreira em “Y”, entretanto enquanto a evolução na carreira técnica era clara, na carreira gerencial era difusa, apresentando os cargos de supervisão, coordenação, gerência e direção, mas sem ordenamento lógico, critérios de ingresso e evolução claros. Dessa forma, foram realizadas *workshops* com o corpo diretivo da Companhia durante os quais foram avaliados os cargos gerenciais que integrariam a carreira, suas descrições e alçadas, os critérios de ingresso, os processos seletivos e, igualmente importantes, os critérios de permanência nesses cargos.

Afinal, não basta ser selecionado para uma posição gerencial, há de se mostrar a que veio e trazer os resultados esperados. Mais uma vez, reforçou-se o princípio da meritocracia, que pode ser observado esquematicamente na Figura 4.

Figura 4: A lógica da meritocracia na carreira gerencial.

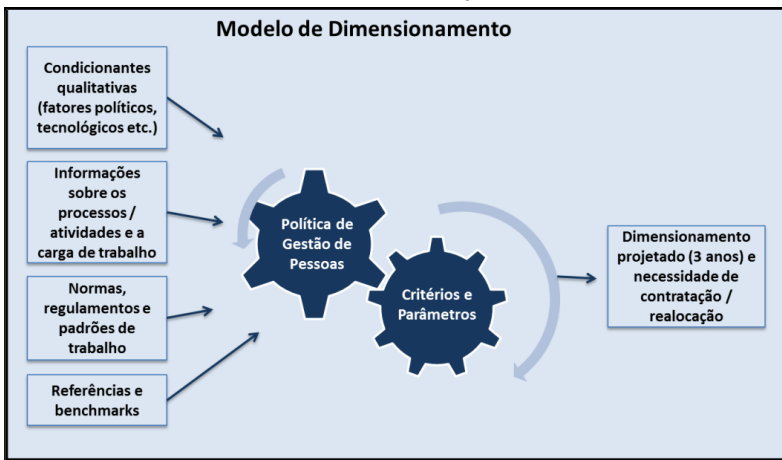


Fonte: Desenvolvido pelos autores.



A última etapa do projeto de alinhamento de gestão de pessoas consistiu no dimensionamento da força de trabalho e na capacitação da equipe da Gepes em uma das unidades da Companhia, para que depois fosse replicada para as demais unidades a metodologia utilizada. O dimensionamento da força de trabalho visa verificar se a capacidade atual da força de trabalho é suficiente para a realização de suas obrigações num dado momento. Conforme exemplificado pela Figura 5, após a análise dos condicionantes legais, políticos, tecnológicos, normas e regulamentos, o dimensionamento é realizado a partir dos fluxos de trabalho e de seus respectivos produtos sob a ótica da demanda.

Figura 5: Lógica de dimensionamento da força de trabalho do Instituto Publix.

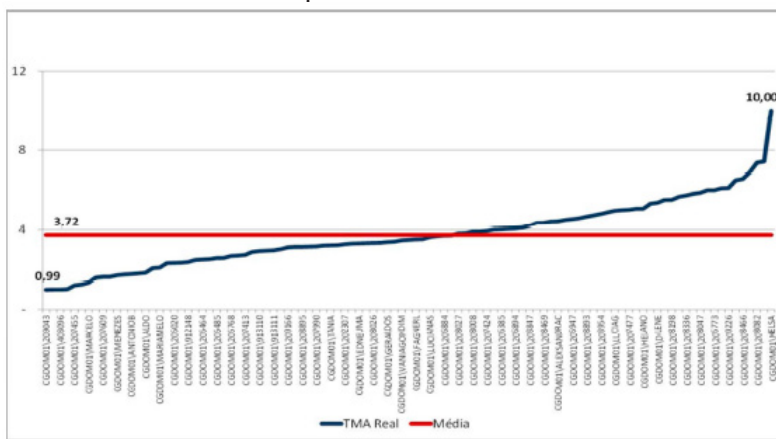


Fonte: Instituto Publix.

Após a identificação dos processos e atividades, é importante a compreensão dos indicadores desses processos e a sua variabilidade, que é a oscilação da média ou ponto ideal do processo, e representa um aspecto fundamental para o controle da qualidade. Está relacionada principalmente a não uniformidade das matérias-primas, da habilidade e diferenças pessoais dos colaboradores, dos equipamentos e, muitas vezes, das condições contextuais inerentes ao processo. A determinação dos limites de valores aceitáveis em

um processo é primordial para seu controle e para o correto dimensionamento da força de trabalho. O exemplo constante no Gráfico 3 ilustra a avaliação de variabilidade de uma atividade de atendimento da Cagece.

Gráfico 3: Exemplo de tempo médio (em minutos) de atendimento por atendente.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tal atividade é um exemplo do tipo de análise realizada para identificar os tempos necessários em cada etapa de um processo e o tempo total utilizado para compará-los à jornada de trabalho, aos turnos existentes e aos cargos envolvidos. A partir daí, calculou-se o quantitativo ideal de empregados necessários para aquele processo. Complementarmente, do ponto de vista qualitativo, identificou-se que alguns profissionais executavam suas atividades em um tempo menor do que outros (compare no Gráfico 3 o tempo de 0,99 min. versus 10 min.), então esses profissionais mais ágeis receberam o devido destaque e foram designados para capacitar os demais.

Essa última etapa foi essencial para auxiliar a Companhia a determinar a necessidade de pessoal, tanto para poder planejar suas estratégias de gestão de pessoas como para poder realizar os próximos concursos de forma mais estruturada.

2.3 Perspectivas futuras

Sabe-se que a Cagece vem se empenhando em demonstrar resultados e desempenho organizacionais crescentes, tanto em relação à qualidade dos serviços prestados e à melhoria da gestão, quanto na prestação de contas para o Governo do Estado. A Companhia busca aprimorar cada vez mais a sua imagem junto à população cearense por meio de seus programas socioambientais e gestão da qualidade, além de seus resultados operacionais. É aí que se encaixa o contexto da motivação dos empregados, que procuram demonstrar desempenho individual crescente para que possam evoluir na carreira, dentro do contexto de meritocracia.

A Companhia, dessa forma, pode recompensar o bom desempenho com possibilidades de carreira mais aceleradas ou diferenciadas, como é o caso dos níveis de especialistas e consultores.

Nesse sentido, o formato proposto para a tabela salarial, seus *steps* entre referências e classes salariais, e os requisitos para a evolução na carreira buscam imprimir tanto possibilidades mais atraentes de crescimento profissional dentro da Empresa como uma maior ênfase na meritocracia, com regras mais claras e de gerenciamento mais simples e objetivo aplicáveis a todos.

Assim, as expectativas com a nova estrutura salarial são bastante positivas, auxiliando na correção de inadequações que existiam em algumas funções, dependendo agora do processo de implementação e enquadramento dos empregados, que deve ser realizado de forma parcimoniosa e cuidadosa, caso a caso.

A partir do momento da implantação do Plano de Empregos e Funções e do Plano de Remuneração, os empregados da Cagece terão novas possibilidades de evolução na Companhia, mais interessantes, desafiadoras, motivadoras e de mais fácil entendimento, na medida em que os critérios e parâmetros para progressão e promoção se tornaram mais objetivos e concisos. As mudanças definidas e validadas trarão não somente maior clareza para os empregados, mas também facilitarão a gestão por parte da área de Gestão de Pessoas. Ao mesmo tempo, a mensagem de meritocracia é reforçada, exigindo um pouco mais dos empregados em termos de resultados e avaliação de seu desempenho, assim como a qualificação necessária para chegarem ao topo da carreira.



3 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa tomou-se como base o pensamento de Vergara (2014), que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa pesquisa é caracterizada como descritiva e é realizada por meio de análise documental.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2014).

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso único, realizado em uma empresa pública do Estado do Ceará. Segundo Yin (2010), o estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações de pesquisa como em estudos gerenciais e organizacionais.

Para a coleta de evidências, numa pesquisa de estudo de caso, podem ser consultados documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Além destas fontes de evidências, alguns princípios precisam ser observados.

(...) alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de:

- (a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- (b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final no estudo de caso;
- (c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou (YIN, 2010).

Para a coleta de dados, foram consultados documentos internos da Cagece referentes ao atual plano de cargos e salários, instrumentos normativos



internos, perfis de cargos e funções, pesquisas salariais realizadas anteriormente, além de documentos complementares referentes à pesquisa de clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, matriz de competências, avaliação de desempenho, dentre outros que permitiram uma visão mais ampla da consultoria a respeito dessas práticas dentro da organização. Em segundo lugar, foi também realizada uma coleta de dados e informações relativos ao cadastro de pessoal, estratificados por cargo, gênero, tempo de serviço e faixa etária, que permitiram análises mais aprofundadas. O terceiro passo consistiu na realização de entrevistas não estruturadas com técnicos da área de Gestão de Pessoas, Gerentes, Diretores e o Diretor-Presidente, com o objetivo de levantar suas percepções acerca dos principais temas relativos à gestão de cargos e salários na Cagece, assim como à Gestão de Pessoas, em geral.

4 CONCLUSÕES

O projeto de alinhamento da gestão de pessoas desenvolvido na Cagece, no contexto da gestão para resultados que orientam suas ações, teve como objetivo inicial fornecer uma percepção estruturada, baseada em dados e informações qualificados, acerca da situação dos empregos, cargos, funções e salários existentes na Companhia e, a partir dessa visão, subsidiar a direção da Empresa, de modo geral, e a área de Gestão de Pessoas, em particular, nas decisões relativas às atuais políticas de gestão de pessoas e aos procedimentos, ferramentas e sistemas de gestão em vigor, tendo em vista espaços de melhoria que foram identificados.

As principais realizações deste trabalho foram: a atualização e padronização das descrições dos empregos e funções efetivas atualmente existentes na CAGECE, com uma proposta de reestruturação desses postos de trabalho, tomando como ponto de partida a análise da estrutura de empregos, cargos e funções vigentes; a verificação da necessidade de criação, extinção, fusão ou desmembramento de empregos e a realização de *benchmarking* da estrutura de empregos, cargos e funções com organizações similares; delineamento de uma nova estrutura salarial para a Cagece, a partir de estudos da pesquisa salarial, de simulações de formatos de tabelas e carreiras, dos objetivos da Com-



panhia para curto, médio e longo prazos, e da realização de *benchmarking* com outras empresas de saneamento e de outros setores (notadamente o setor elétrico) para subsidiar essa proposta; revisão dos critérios e procedimentos de progressão e promoção, tornando-os mais objetivos e claros aos empregados, e privilegiando os princípios da meritocracia segundo resultados relevantes; consolidação dos resultados do projeto – a saber, a nova estrutura e as descrições dos empregos e funções atualizadas, e a nova estrutura salarial, inclusive a política de promoção – em um Manual, de forma a ter documentados e sistematizados informações, modelos e critérios de gestão do Quadro de Pessoal permanente da Empresa e um Plano de Empregos e de Gestão da Política Salarial, temas que impactam diretamente a vida funcional dos empregados efetivos; estruturação de uma carreira gerencial, contemplando requisitos de ingresso e permanência nos cargos comissionados, e uma estrutura remuneratória condizente com a organização em carreira, além da possibilidade de ascensão na tabela remuneratória, segundo critérios de meritocracia bastante claros e transparentes, com implicações para a carreira do empregado efetivo, quando for o caso.

Considerando a amplitude e complexidade dos objetivos propostos, pode-se concluir que o seu alcance foi garantido pela metodologia de trabalho utilizada, baseada na abordagem de governança adotada pelo Instituto Publix em conjunto com a Companhia. Nesse método de trabalho procurou-se envolver o mais possível a organização, de tal forma que ela participe das principais etapas como proprietária dos processos em discussão, favorecendo a adequada customização dos trabalhos e instrumentos de gestão ou sistemas criados. Dessa forma, ocorreu também a transferência gradual de tecnologia e *know-how* que beneficiou os participantes na manutenção e efetividade dos trabalhos realizados, sendo realmente útil à organização.

Outros benefícios que podem ser considerados no desenvolvimento do trabalho foram: a classificação dos papéis e responsabilidades por meio da revisão das descrições dos cargos; o direcionamento de estratégias e políticas de remuneração em compatibilidade com o mercado, através da revisão da estrutura de remuneração; a consolidação da política de promoção, proporcionando a atração, retenção e motivação dos empregados na obtenção de resultados e produtividade, bem como o planejamento e desenvolvimento de suas carreiras.

É importante compreender que a gestão de pessoas da Cagece não é fei-

ta somente pela Gerência de Pessoas ou qualquer Unidade representativa, mas sim por todo o corpo gestor e por todos os empregados que dela fazem parte. E para tanto, nesse processo, ou melhor, na construção do projeto, mesmo que em oportunidades distintas, os grupos que compõem a Empresa, sejam gestores, empregados do quadro efetivo, integrantes do comitê de promoções, ou outros, se fizeram representados com oportunidades e espaços de sugestões, críticas e considerações ao modelo em proposição.

Acrescenta-se ainda que durante este trabalho, na medida em que os produtos foram entregues e validados pela Empresa, eles foram também entregues ao Sindicato da categoria para apreciação e considerações à gestão e mesa de negociação permanente da Empresa.

A Cagece acredita que na efetivação e estreitamento da relação de parceria entre todos que compõem a organização é que os processos da área de Gestão de Pessoas (plano de empregos, carreira e remuneração, política de promoção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, segurança e medicina do trabalho, administração de pessoal, benefícios etc.) vão se fortalecer e aprimorar, buscando especialmente elevar o nível de satisfação do empregado, e, por consequência, a melhoria no atendimento ao público interno e externo: clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

EDITORA ABRIL. 2015. As 150 melhores empresas para você trabalhar. Revista Você S/A; Edição Especial, p. 293, out./2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das Escolas de Governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 2, p. 1-15, jun./jul./ago. 2005.



MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Brasília: Coleção Publix Conhecimento, 2010.

PLOTHOW, CB de A.; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por competências: alternativas e implicações. **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

THIEDE, C. L.; ALMEIDA, L. C. **Gestão de cargos e estratégias de remuneração.** São Paulo: Catho Educação Executiva, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

