

“Meu filho agora se tornou importante, virou gerente.”

Expressões como a do título e outras como “Quando eu for chefe, a vida será melhor”, “Ele é um profissional de sucesso, diretor na empresa XPTO” é comum de se ouvir, especialmente, na cultura brasileira, onde assumir posições de liderança corresponde a ter êxito e que posições sem escopo de gestão têm menos importância.

Não faz muito tempo, existia apenas um único percurso possível de carreira em uma empresa: a linear. Nessa estrutura, o profissional tem três possibilidades de movimentação na empresa: crescimento vertical, estagnação ou demissão. Com a evolução dos estudos relacionados a competências organizacionais e perfis profissionais, tornou-se claro que as pessoas não são iguais (Drucker, 1999).

Dessa forma, casos em que “promoveu-se um grande profissional e ganhou-se um péssimo líder” surgem frequentemente nas conversas corporativas. Isso significaria simplesmente incompetência do indivíduo? Ser ou não competente está longe de ser uma questão binária, mas sim subjetiva, pois comprovar competência para determinada atividade não garante que se tenha o necessário para todas as demais. Situações como essa mostram que a carreira linear apresenta limitações para o crescimento de pessoas com perfis muito técnicos (Noe, 2002). Como as pessoas diferem entre si, um percurso único de carreira não atende a todos os perfis. Reconhecido isso, a energia, os recursos e o tempo devem ser dirigidos para transformar uma pessoa competente em um astro de desempenho (Drucker, 1999).

Da necessidade de utilizar o melhor de cada um surgiu o conceito de “Carreira em Y” (Figura 1), um sistema de promoção cujas ramificações representam evoluções hierárquicas paralelas em um eixo de gestão e um eixo técnico especialista. Cada caminho tem uma série de degraus e respectivos raios de atuação, sempre mais exigente e melhor remunerado que o anterior (Goldner & Ritti, 1967). Por seu formato duplo, a carreira em Y se apresenta como um plano de desenvolvimento de carreira que oferece, a partir de determinada senioridade, mobilidade ascendente aos profissionais sem requerer que eles sejam obrigatoriamente alocados em posições de supervisão ou gerência para crescer hierarquicamente (Cesare & Thornton, 1993; Noe, 2002). Trata-se de uma forma de promover aqueles com formação e/ou habilidade técnica específica, mas sem interesse ou perfil para perseguir um eixo de gestão (Society of Human Resources Management, 2010).

Para que uma empresa tenha êxito na implantação e manutenção de um modelo de carreira em Y, “equidade” é a palavra de ordem. Isso significa oportunidades equivalentes de remuneração, benefícios, status (Feuer, 1986), tomada de

decisão (Buckles et al., 1984) e desenvolvimento (Michael-Roth, 1982) para ambos os caminhos.

Constata-se que há equidade quando os profissionais sentem que ambas as trilhas de carreira recebem o mesmo prestígio (Feuer, 1986). Do contrário, qualquer tipo de favoritismo elimina o senso de equidade e faz cair em descrédito a carreira em Y (Zanfardino, 2008).

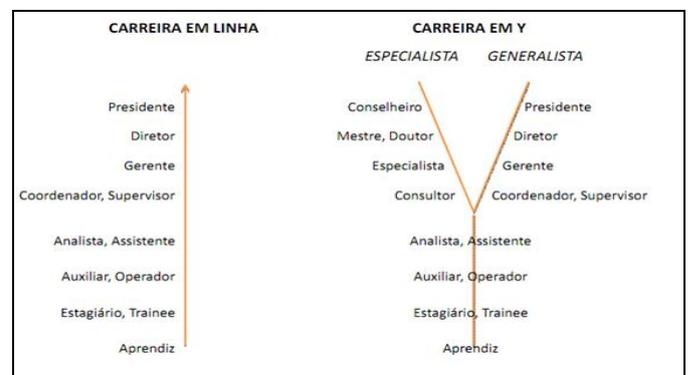


FIGURA 1. Carreira em linha versus carreira em Y. A nomenclatura e a ordem de senioridade dos cargos variam conforme a política de cargos da empresa.

Ao permitir que cada um opte por sua área de expertise, a carreira em Y elimina a pressão para criar “posições especiais” como forma de conceder aumento salarial de forma personalizada (Fiester, 2010).

Do ponto de vista dos indivíduos, ter a opção de crescer hierarquicamente fazendo aquilo que se gosta (e conseqüentemente onde se é destaque) apresenta-se como a grande vantagem de trabalhar em organizações com uma política efetiva de carreira em Y. Sendo a quantidade de energia disponível para o trabalho finita, fazer o que se gosta significa ganho de produtividade e satisfação para si próprio. Esperar que a empresa perceba isso e ofereça a seus profissionais a opção de diferentes rumos, mostra-se uma atitude incoerente com a lógica de carreiras auto gerenciadas, com cada indivíduo agindo como protagonista de suas escolhas, objetivos e rumo profissional (Hall, 1996; Briscoe and Hall, 2006).

Bom, você pode estar pensando que informe é esse que parece mais um artigo para Congresso de RH. Na verdade, estamos fundamentando o que alguns estudiosos na área de recursos humanos definem ser estrutura em Y, a maior prejudicada na nova estrutura do PGR do ONS. Assim, esta Intersindical adaptou alguns fragmentos do artigo “Carreira em Y e retenção de talentos”, de Maria Candida Della Libera,

Professora da Business School São Paulo, Mestre em Administração pelo COPPEAD-UFRJ e extensão na RSM Erasmus University (Holanda). Ressaltamos que os grifos são nossos.

O ONS emitiu comunicado, em 14/02/2014, divulgando a revisão do PGCR, na qual incorpora os novos cargos (Pleno II, Sênior III e Especialista II) e as suas respectivas grades salariais, bem como as novas diretrizes para a progressão salarial.

Apesar do comprometimento da Diretoria do ONS com o grupo do PGCR, formado por gestores e empregados, a empresa excluiu a participação do grupo na discussão de formação dos novos cargos.

Dos novos critérios, observa-se o seguinte:

- Os cargos entre as grades 15 a 17 ficaram confusos, pois há superposição de grade inteira entre a faixa superior de um cargo com a faixa inferior do cargo imediatamente acima.
- Os cargos de Sênior III e Sênior II* no ramo de gestão. Isso descaracteriza por completo a estrutura de cargos e salários, uma vez que o cargo de Sênior, seja qual for, está estruturado na coluna do Y. A contrapartida para o cargo do Sênior III é a sucessão e o treinamento recebido para que, no futuro, assuma a gestão da área onde atua.
- Discriminação de tratamento para o cargo de Sênior II. Um no ramo de gestão, Sênior II*, e outro no topo da coluna, Sênior II. Além da diferença de posição, há também diferenciação de faixas salariais, porém as responsabilidades são as mesmas nesse novo PGCR.
- A Faixa “banda larga” do cargo de Especialista, que era a mesma do cargo de Gerente, foi diminuída. Anteriormente, a banda larga era da grade 18 a grade 20, passando as grades 18A, 18, 19A e 19 (a grade 18 é maior do que o grade 18A, idem a grade 19). Nem mesmo a banda larga do cargo de Especialista II é igual ao do cargo de Gerente na sua plenitude. Em outras palavras, não existe mais a paridade salarial entre as carreiras de gestão e técnica.
- Equiparação do cargo de Especialista I e II e aos cargos de Sênior II* e Sênior III. Isso cria um desequilíbrio na estrutura aplicada pela empresa, nas responsabilidades e, conseqüentemente, nos salários. Como um cargo em um dos ramos do Y pode ser equiparado a um cargo da coluna na Estrutura Y?
- A (pseudo) Estrutura em Y se descaracterizou, tornando-se uma estrutura em I (linear) disfarçada em Y, uma vez que a paridade entre os cargos de gestor e especialista foi eliminada, ou melhor, nunca existiu. Na estrutura em Y, a hierarquia, as responsabilidades e as remunerações do cargo de Especialista devem ser equiparadas as do cargo de Gerente, respeitando as especificidades de cada ramo. A Tabela, a seguir, traz um comparativo entre os cargos e as suas respectivas grades, mostrando a estrutura linear.

Comparação entre os cargos e as grades aplicados na nova metodologia do PGCR

CARGOS	GRADES							
	17	18A	18	19A	19	20	21	22
Assistente de Diretoria								
Gerente Executivo								
Assessor ¹								
Gerente								
Especialista II ¹								
Especialista I ¹								
Sênior III								
Sênior II*								
Sênior II								

(1) Cargo no Eixo técnico da Estrutura em Y

Pelas observações supracitadas, resumidamente, a empresa cria a discriminação de tratamento no cargo de Sênior II, acaba com a (pseudo) Estrutura em Y, desprestigia o cargo de Especialista e reforça a ascensão funcional através do ramo de gestão.

A falta de coerência entre o discurso e a prática no ONS é incompreensível, pois a própria empresa declara que para ascender na carreira não é preciso ocupar cargos de gestão. Contudo, as novas diretrizes demonstram o contrário.

O objetivo não é medir forças com a empresa, mas fazer com que seus dirigentes reflitam um pouco mais sobre a nova estrutura a ser aplicada. Demonstramos que a estrutura aplicada até agora pelo ONS, já não era uma estrutura em Y. A nova, então, ratifica a estrutura em I (linear). Gostaríamos que este informe fosse visto como um feedback à empresa e que esta Intersindical está aberta a ajuda no que for preciso.

Por fim, solicitamos a participação do grupo do PGCR nessas discussões, bem como que o grupo possa dar a sua contribuição à Diretoria do ONS, nessa nova formatação que a empresa quer dar à sua estrutura de cargos e salários.

Abaixo, seguem as referências mencionadas no corpo deste informe:

BRISCOE, J. P.; Hall, D. T. "The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications". *Journal of Vocational Behavior*, 69: p.4-18, 2006.

BUCKLES, Richard J.; Sibert, John W.; Hosek, Raymond J. "How Atlantic Richfield advances scientists and researchers". *Management Review*, v. 73, i.5, p.29, May.1984.

CESARE, Steven J.; Thornton, Coleen. "Human resource management and the specialist/generalist issue". *Journal of Managerial Psychology*, v.8, n.3, p.31-40, 1993.

DRUCKER, Peter. *Management challenges for the 21st century*. Nova York: Harper Business, 1999.

FEUER, D. "Two ways to the top?" *Training*, v.23, p. 26-34, Feb.1986.

FIESTER, Margaret. "What is meant by the term 'dual career ladder?'" *HR Magazine*, p.21, Nov. 2010.

GOLDNER, F.H.; Ritti, R.R. "Professionalization as career mobility". *American Journal of Sociology*, v. 72, n.5, p. 489-502, 1967.

HALL, Douglas T. "Protean careers of the 21st century". *Academy of Management Executive*, v. 10, n.4, 1996.

MICHAEL-ROTH, L.A. *Critical examination of the dual ladder approach to career advancement*. Columbia University Graduate School of Business, Nova York, NY, 1982.

NOE, Raymond. *Employee training & development*. McGraw-Hill, 2th Edition, 2002.

SOCIETY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. "Career ladder: What is meant by the term 'dual career ladder'?" What are the advantages and disadvantages of instituting a dual career ladder program in my company?" SHRM » Templates and Tools » HR Q&As, - <http://www.shrm.org/TemplatesTools/hrqa/Pages/termdualcareer.aspx> May, 2010. Accessed on March, 7th 2011.

ZANFARDINO, Kelley. "Dual-career ladders need to be as valuable as management career paths. HR Tools - Insperity - Training and Performance > Performance Management - http://www.hrtools.com/training_and_performance/insights/dual_career_ladders_need_to_be_as_valuable_as_management_career_paths.aspx Friday, Dec.2008. Accessed on March, 3rd 2011.