

CUORE

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

Aluna: Kamila Maria Venâncio Paiva

INTRODUÇÃO:

Era início de mais um dia de trabalho na empresa Cuore, quando Elis Regia, a Chefe do setor de faturamento da empresa resolve através de demonstração de resultados, pedir aumento da gratificação junto ao diretor financeiro, para ela e a sua equipe composta por mais quatro funcionárias.

Analisando os gráficos e vendo os resultados reais do trabalho realizado pela equipe do faturamento, a diretoria acata o pedido, aumentando em 11,5% a gratificação das cinco funcionárias.

Ao tomar conhecimento do aumento, Clara Neves, responsável pelo setor de contas a pagar fica visivelmente descontente, visto que não foi contemplada com o aumento e começa a comunicar o fato ocorrido aos demais colegas do administrativo.

Sabendo do aumento da gratificação da equipe do faturamento por Clara Neves, os demais funcionários também ficam descontentes e começam a especular qual foi o valor do aumento e porque apenas a equipe do faturamento foi contemplada.

A questão é que a empresa Cuore, não possui regras claras de remuneração, fato que acarreta diversos conflitos e descontentamentos internos.

A Cuore poderá remunerar melhor seus colaboradores sem gerar conflitos internos? Como definir as mudanças salariais?

A HISTÓRIA DA EMPRESA:

A empresa Cuore foi fundada em 1997, quando alguns médicos especializados em cardiologia resolveram fundar o seu próprio negócio. Nascia assim uma empresa especializada em cardiologia, que realizava procedimentos de média e alta complexidade.

De início a Cuore localizava-se no bairro de Petrópolis, funcionando dentro de um grande hospital geral, e a administração em um prédio na mesma rua. Posteriormente, no ano de 2002, foi transferida para outro hospital geral, agora em Lagoa Nova, e o prédio administrativo para uma casa na mesma rua, onde também passaram a funcionar os consultórios e em seguida a hidroginástica, a hidroterapia e a academia, todos voltados para pacientes cardiopatas, ampliando assim o seu atendimento para baixa complexidade.

No início de 2011, a Cuore resolve ampliar o seu patrimônio, fazendo a aquisição de um imóvel vizinho, onde passou a funcionar a administração.

Hoje a Cuore é referência não só local, mas regional em tratamento de doenças cardíacas, sendo a única equipe no Rio Grande do Norte a realizar cirurgias cardíacas em crianças.

OS COLABORADORES DA CUORE

A empresa Cuore, possui hoje cerca de 57 colaboradores distribuídos entre uma equipe que atua diretamente com a saúde dos pacientes (enfermeiros, técnicos de enfermagem, técnicos em radiologia), 4 auxiliares de serviços gerais e os demais colaboradores compõem o quadro administrativo da empresa (recepcionistas, gerentes de recepção, faturistas, gerente de faturamento, comprador, almoxarife, tesoureira, administradora).

Os colaboradores que atuam diretamente com a saúde dos pacientes possuem formação específica para a sua área de atuação e sempre realizam cursos de atualização profissional. Os demais colaboradores em sua grande maioria não possuem curso superior. Apenas uma pequena parcela, composta quase que na totalidade por funcionários recém-chegados à empresa estão cursando uma graduação, com exceção de outros quatro funcionários (três deles possuem atribuições de gerente). E somente duas funcionárias possuem curso de pós-graduação.

SALÁRIOS E BENEFÍCIOS AO LONGO DA HISTÓRIA DA CUORE

Apesar da empresa Cuore não possuir uma estrutura organizacional bem definida, como pode ser visto na figura I, algumas ações de recursos humanos como recrutamento e seleção são realizadas por Waldo Assessor Administrativo e Ivone Auxiliar Administrativo que exerce funções de recepcionista da administração. Ivone também é responsável pelas funções do setor pessoal.

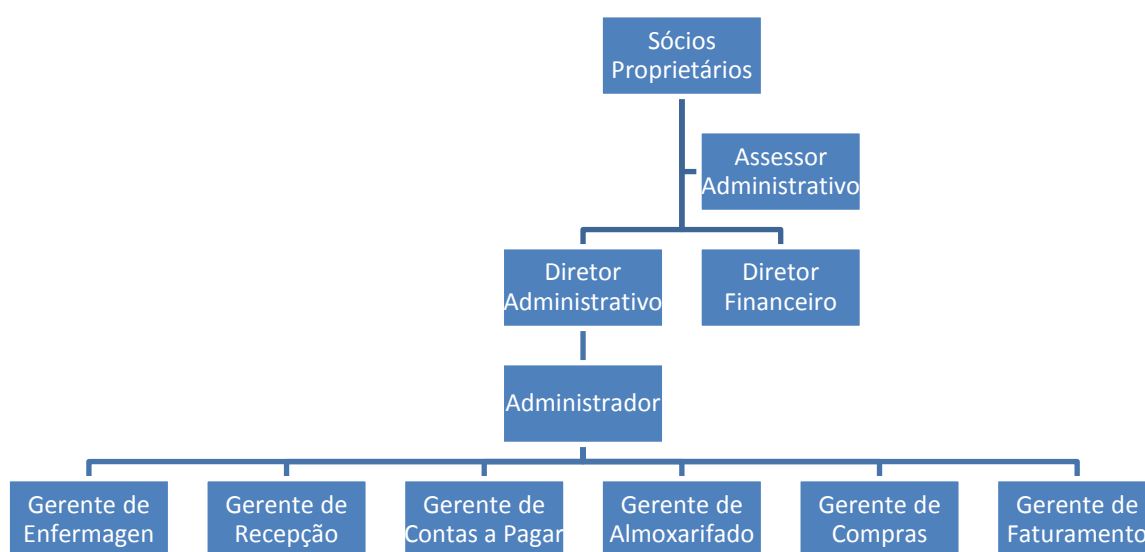


Figura I – Organograma da Cuore

Os salários e benefícios não possuem uma regra clara de ajuste e de acordo com Ana Caroline uma das primeiras funcionárias da empresa, que atua no setor de faturamento. No início da empresa a remuneração correspondia ao salário base, ou seja, o piso da categoria auxiliar administrativo/faturista, uma gratificação que era recebida em pagamento extra (fora do contracheque), plano de saúde (sem descontos) e vale-transporte. No ano de 2002, Ana Caroline destacou que foi acrescido o almoço.

Ana Caroline relata ainda que: “O salário aumentava um pouquinho todo ano, quando o sindicato aumentava o piso da categoria e a gratificação só aumentava quando pedíamos a um dos diretores”.

“Hoje o aumento salarial é realizado anualmente, quando há o aumento da categoria. E a gratificação sofre reajuste apenas quando a Gerente solicita a Direção e os Diretores acatam. O último reajuste ocorreu há cerca de dois anos e meio”, segundo Ivone, funcionária que atua na empresa desde 2010.

Ao ser questionada sobre a ausência de um Plano de Cargos Carreiras e Salários na empresa, Ana Caroline se diz desestimulada com a situação, já que a Cuore não vê o colaborador como capital humano. Mariza Moura, que também atua no faturamento complementa dizendo que: “A empresa não possui uma visão de crescimento e atualização, é desmotivante não possuir um plano de carreira”.

Clara Neves se diz bastante chateada, quando descobre que um colega de trabalho conseguiu um aumento, mesmo que o colega seja de outro setor. Já Ana e Mariza possuem opiniões iguais ao afirmarem que ficam tristes e desmotivadas quando o colega que ganhou o aumento possui a mesma função que a sua, indiferentes quando o colega possui função diferente da sua e com a esperança de ser contemplada também com um aumento.

Todas as colaboradoras são unânimes ao afirmarem que a sua satisfação está diretamente ligada ao salário e aos benefícios. “O salário é o reconhecimento pelo meu trabalho, quanto maior o salário mais reconhecida eu sou” afirma Clara Neves. Mariza complementa afirmando que: “além do salário ser o reconhecimento pelo serviço prestado, juntamente com os benefícios ele garante o equilíbrio e bem estar entre a vida pessoal e profissional.”

O PROBLEMA

No ano de 2010, Hebinha e Claudia recém-formadas e que atuavam na empresa há cerca de dois anos, resolveram aperfeiçoar as suas formações se matriculando em um curso de pós-graduação. E recorreram ao Diretor Financeiro para pedir uma ajuda de custo, o mesmo ficou de pensar no caso, e falou que no dia seguinte daria a resposta. No dia seguinte o Diretor Financeiro acatou o pedido e liberou uma ajuda de custo de 50% do valor mensal do curso. A Cuore pagou 50% do valor do curso e os outros 50% do valor do curso eram descontados em folha mensalmente.

Esse episódio novamente foi motivo de discórdia entre os colaboradores do administrativo, já que anteriormente a empresa nunca havia fornecido ajuda de custo para nenhum colaborador do administrativo.

Com base nesses acontecimentos como é possível mudar o cenário na Cuore? Como transformar a Cuore numa empresa com práticas de remuneração que diminuam os diversos conflitos e descontentamentos internos?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso *Cuore* trata de uma situação real ocorrida no ano de 2010 numa empresa da área da saúde. Através de informações coletadas em entrevistas com funcionários e gestores e da utilização de técnicas de observação são relatadas as dificuldades existentes em uma empresa onde a estrutura organizacional não é bem definida, onde práticas de Gestão de Pessoas são deficientes e onde não há um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS. Este caso para ensino tem como objetivo desenvolver nos alunos de cursos de graduação e/ou especialização em Administração de Empresas e Recursos Humanos, a capacidade de entendimento sobre o que é remuneração estratégica e o seu valor dentro das organizações, além de destacar a importância da adoção de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica; Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

ABSTRACT

The case Cuore is a real situation that occurred in 2010 in a company's health. Through information collected in interviews with employees and managers and the use of observation techniques are reported difficulties existing in a company where the organizational structure is not well defined, where people management practices are deficient and where there is not a Career Plan, Careers and Salaries - CPCS. This case for education aims to develop in students of undergraduate and / or specialization in Business Administration and Human

Resources, the ability of understanding about what is strategic compensation and their value within organizations, in addition to highlighting the importance of adopting a Career Plan, Career and Salaries - CPCS.

Key words: Strategic Compensation; Career Plan, Career and Salaries.

FONTE DOS DADOS

Este caso relata uma situação real ocorrida em meados de 2010, numa empresa da área de saúde. Todos os nomes envolvidos no caso incluindo o nome da empresa são fictícios. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os funcionários e gestores.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Administração de Empresas e Recursos Humanos. Sugere-se também a seguinte sequência de passos para a aplicação do caso em sala de aula: 1) Explicação sobre a importância da Remuneração Estratégica e do Plano de Cargos, Carreiras e Salários dentro das organizações; 2) Leitura individual; 3) Discussão em plenária; 4) Síntese e conclusões finais pelo professor.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Desenvolver nos alunos a capacidade de entendimento sobre o que é Remuneração Estratégica e sobre a sua importância dentro das organizações. Como também sobre a importância da adoção de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS. Além disso, a aplicação do caso tem o intuito de: 1) Identificar as dificuldades encontradas dentro de uma empresa que não possui práticas de Remuneração Estratégica, nem tão pouco um Plano de Cargo, Carreiras e Salários - PCCS; 2) Realizar uma análise crítica do caso; 3) Buscar alternativas e propor soluções para a resolução dos problemas da empresa Cuore, relacionando a teoria com a prática.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO EM SALA

1. Como remunerar melhor os colaboradores da Cuore sem gerar conflitos?
2. Como definir as mudanças salariais na Cuore?
3. É possível gerir uma empresa sem práticas de Remuneração Estratégica, nem um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS em meio a um cenário altamente competitivo?
4. Quais mudanças deverão ser adotadas para melhorar as práticas de gestão de pessoas na Cuore?

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso identificando a área de atuação da empresa, o ambiente em que está inserida e o seu porte. Posteriormente identificar a forma como a empresa é gerida, as práticas de gestão de pessoas adotadas e o problema em questão.

Deve-se destacar a importância dos processos de recompensar estrategicamente as pessoas, já que constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido a empresa deve levar em conta o desempenho e a iniciativa dos funcionários envolvidos nos processos, estimulando o crescimento pessoal de cada um com equidade. As pessoas sentirão mais ou menos motivadas a medida que percebem, ou não, a presença de justiça e de igualdade nas relações de trabalho. Segundo a teoria desenvolvida por Adams apud Vergara (2009) as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras buscando a equidade.

Precisa-se destacar também a relevância da administração da remuneração, que para Lacombe (2005) consiste no:

Conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento da produtividade e controle dos custos de mão de obra.

Por fim, deve-se levar em consideração a importância de equilibrar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais, nas relações existentes entre empresa e funcionários (OLIVEIRA, LEONE e SOUZA, 2009). E a partir dessa premissa, discutir e elaborar práticas que culminarão na elaboração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS. Destacando a sua importância dentro do cenário competitivo atual.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas estratégicas de gestão de pessoas devem ser integradas aos objetivos globais de empresa. Nesse sentido Chiavenato (2004) complementa afirmando que o planejamento estratégico de Recursos Humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, como também favorecer e incentivar o alcance dos objetivos de cada colaborador individualmente.

Levando em consideração as afirmações anteriores, sugere-se que seja discutida com o grupo em sala de aula, a importância da adoção das práticas de gestão estratégica de pessoas, ressaltando a necessidade de integração dos interesses organizacionais com os interesses individuais de cada funcionário.

PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO

Nesse momento é relevante destacar a importância do sistema de remuneração, como um dos elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos (CHIAVENATO, 2004).

O conceito de remuneração consiste na soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados entre outros (LACOMBE, 2005). O salário é descrito por França (2009) como a parte fixa da remuneração, normalmente paga em dinheiro e de forma regular. E os benefícios consistem em assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo, incentivo financeiro a capacitação profissional entre outros (LACOMBE, 2005).

PLANO DE CARGO, CARREIRAS E SALÁRIOS

Nesta etapa, deve-se discutir em sala de aula os critérios básicos para construção de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS. Marras (2009), destaca as seguintes etapas para o desenvolvimento de um PCCS: 1) Análise da função; 2) Descrição de cargos; 3) Avaliação de cargos; 4) Pesquisa de Salários; 5) Política de Remuneração e 6) Construção da Estrutura Salarial.

Por fim, deve-se ressaltar a importância de pôr em prática a Administração de Salários que representa o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter

estruturas de salários equitativas e justas na organização, eliminando qualquer tipo de arbitrariedade (CHIAVENATO,2004).

ALTERNATIVAS DE AÇÃO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INDEFINIDA

A Cuore não possui uma estrutura organizacional bem definida, não há uma definição clara dos cargos, nem tão pouco de suas funções. Há a necessidade da análise e descrição dos cargos para o conhecimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos ocupantes de cada cargo.

PRÁTICAS DEFICIENTES QUANTO A GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de gestão de pessoas dentro da Cuore são deficientes. Não há uma definição clara de quem é responsável pela área de gestão de pessoas, nem tão pouco há investimento em capacitação dos profissionais para gerirem pessoas.

Assim é necessário criar um setor responsável pela Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, retirar a responsabilidade de Setor Pessoal e de Setor de Recursos Humanos da recepcionista da administração, capacitar o profissional que irá atuar na área e como consequência tornar a prática de gestão de pessoas da Cuore estratégica.

FALTA DE EQUIDADE

De acordo com os funcionários da Cuore não existe coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal da mesma empresa, e como consequência a sensação de considerar-se injustiçado em sua remuneração acarreta a sua desmotivação como profissional.

Nesse sentido é necessário estabelecer uma boa administração da remuneração, com coerência interna de salários e de benefícios, a fim de manter a equipe motivada.

INEXISTÊNCIA DE UM PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS

Não há um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS dentro da Cuore. Os funcionários não possuem um plano de carreira e crescimento profissional. É necessário que os gestores da Cuore definam regras de recompensas a serem oferecidas aos seus colaboradores, já que as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. E cada colaborador investe os seus recursos individuais na medida em que obtém retorno.

Desse modo, a Cuore deve investir na implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS, através de uma consultoria externa já que não possui profissionais habilitados para realizar tal tarefa, ajustando as características organizacionais ao mercado externo a fim de alcançar os seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. SOUZA, Tereza de. Casos de Ensino em Administração: Restaurante Sabor de Casa. Curitiba: RAC, Jan./Mar.2009

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.