

Sistema de Gestão da Remuneração: Base de uma Gestão Integrada de DHO

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & DANIEL
DANTAS - GERENTE DE SOLUÇÕES EM INFORMAÇÕES
ESTRATÉGICAS DA WISDOM

2020

No ARTIGO “A ESTREITA CORRELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE ALINHAMENTO E DE RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL”, eu abordei a questão da MODELAGEM ORGANIZACIONAL da EMPRESA com base em sua MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.

Na serie de dois ARTIGOS “MODELAGEM ORGANIZACIONAL: “1º PASSO E 2º PASSO” PARA ESTRUTURAS E PROCESSOS RACIONAIS, FLEXÍVEIS E ECONÔMICOS DE OPERAÇÃO”, falamos um pouco mais sobre como sequenciar e gerir algumas iniciativas da EMPRESA envolvendo a função DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL.

No ARTIGO “PESQUISAS DE REMUNERAÇÃO - METODOLOGIAS”, comparamos as fortalezas e deficiências das duas técnicas mais frequentemente utilizadas pelas EMPRESAS ao decidirem realizar PESQUISAS, ou seja, “SIMILARIDADE DE TÍTULOS” X “MEDIDAS DE CONTEÚDO”.

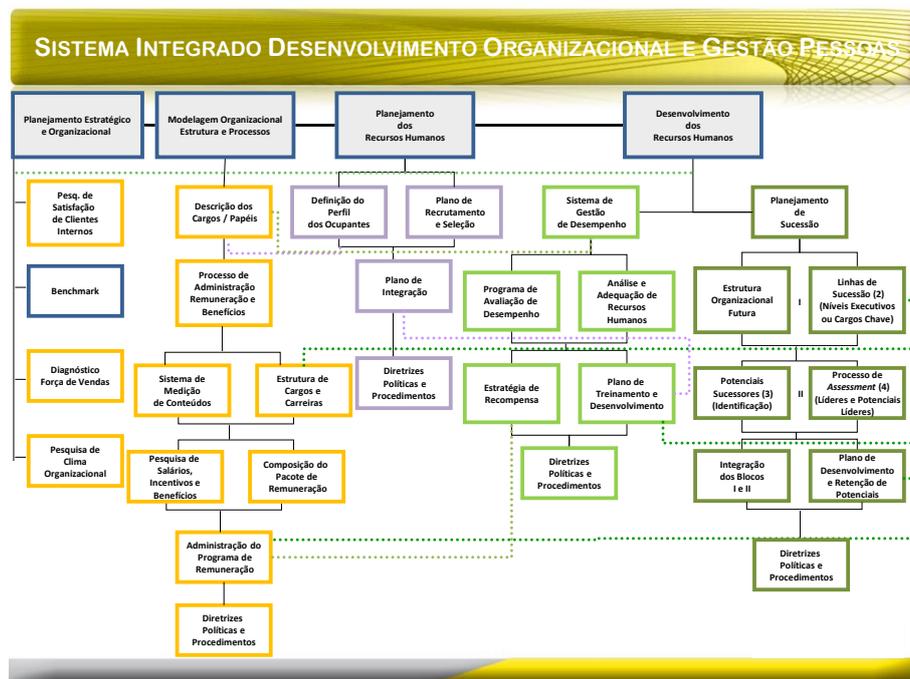
Nesse ARTIGO iremos fazer a conexão entre as publicações mencionadas. Para visualizar o todo, talvez valha a pena resgatá-las em nossa página no LinkedIn, no Site www.wisdom.com.br ou nos solicitar pelo e-mail wisdom@wisdom.com.br. Sugerimos, ainda, deixar o ARTIGO sobre “PESQUISAS DE REMUNERAÇÃO” para ser revisto após as reflexões que agora vamos iniciar.

Caso queira, releia também o ARTIGO sobre “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEU IMPACTO NO ALINHAMENTO DAS LIDERANÇAS NA DIREÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA”. A imagem abaixo mostra a conexão que faremos:



Em nossa visão, uma estratégia de remuneração eficaz suportada por uma ESTRUTURA DE CARGOS E REMUNERAÇÃO consistente pode ser crítica para alavancar os resultados da EMPRESA e estimular seu desenvolvimento organizacional, estratégias de operação e culturas de trabalho.

Como pode ser visto a seguir, o primeiro passo para consolidar a MODELAGEM da EMPRESA (sua estrutura e processos de trabalho) constitui-se no SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO, objeto desse ARTIGO. Assim sendo, sua implantação propiciará à Organização, a base fundamental, consistente e flexível para suprir as demandas de sua evolução cultural e organizacional.



Adicionalmente, vale aqui salientar alguns PONTOS IMPORTANTES que reforçam a nossa visão:

- ▶ Ao implantar um SISTEMA DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO, a EMPRESA busca atingir dois objetivos. O primeiro é utilizar INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO de conteúdos de cargos que, por sua LÓGICA E SENSIBILIDADE, além de minimizar o subjativismo do processo e desfrutar da confiança do público interno, permita definir a IMPORTÂNCIA RELATIVA dos cargos para, então, adequar sua estrutura de remuneração.

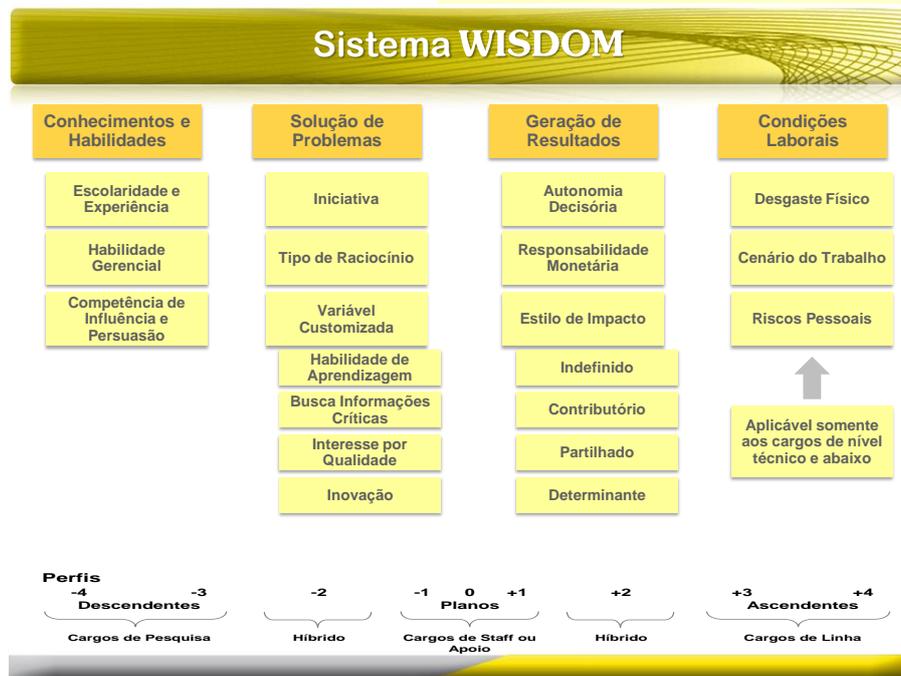
O segundo é racionalizar o processo e ampliar a confiabilidade das PESQUISAS DE REMUNERAÇÃO, as quais devem gerar informações consistentes que facilitem as decisões focadas em preservar a sua competitividade frente aos MERCADOS-ALVO de comparação.

- ▶ A confiabilidade estatística dos resultados de uma PESQUISA depende da participação de, pelo menos, 12 organizações. Além disso, a metodologia de comparação por *similaridade de títulos (job matching)*, utilizada nas pesquisas tradicionais disponíveis no mercado ou naquelas realizadas pelas próprias empresas, tornam o processo decisório mais difícil e menos confiável ([confira nosso artigo sobre este tema](#)).
- ▶ Na EMPRESA, da mesma forma que em outras organizações, aplicar a metodologia de *job matching* é complicado pela dificuldade de reunir 12 participantes com natureza e porte similares, com estruturas organizacionais equivalentes e dispostas a abrir as informações de suas práticas de remuneração em todos os níveis.

Admitindo-se a validade dos PONTOS ELENCADOS, recomendamos adotar o SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO, a única ferramenta 100% brasileira que, concebida a partir de COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS, permite trocar informações sobre práticas de remuneração - com base em PONTOS WISDOM - tanto com empresas dele usuárias quanto com aquelas usuárias das metodologias internacionais difundidas no Brasil.

Vale salientar que o SISTEMA WISDOM é uma FERRAMENTA UNIVERSAL como as internacionais citadas, ou seja, que INSTRUMENTALIZA a troca de informações sobre PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO, com base em medidas de conteúdo, com outras empresas que tenham ou não o mesmo foco, estratégias de negócio, porte, tecnologias e estruturas de gestão similares àquelas da EMPRESA.

Essa característica permite eliminar o subjetivismo do processo de job matching das pesquisas tradicionais, ampliar o painel a ser pesquisado, aumentar a confiabilidade dos resultados e agilizar a monitoração das práticas dos MERCADOS-ALVO da EMPRESA. A imagem a seguir ilustra os fatores de avaliação do SISTEMA:



A sua base conceitual sustenta-se no princípio de que todo cargo é composto por parcelas de *Conhecimentos e Habilidades*, de *Solução de Problemas* e de *Geração de Resultados*, as quais variam sua importância individual (dosagem específica), em relação ao total (100%), em função de sua natureza e objetivos. Cargos / níveis de senioridade cuja formação requerida seja 2º grau profissionalizante e abaixo possuem uma quarta parcela - *Condições Laborais*.

A análise da descrição ou dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo cargo, permite ao avaliador dimensionar / ponderar cada uma das três parcelas, através da aplicação de um instrumento racional e objetivo, denominado ESCALA DE AVALIAÇÃO. Este processo é complementado pelo conhecimento dos avaliadores acerca da EMPRESA e suas diversas áreas.

Vale ressaltar que o PROCESSO e as AVALIAÇÕES (medidas de conteúdo) dele decorrentes, são consequência da maneira como a EMPRESA existe, opera ou passará a existir e operar, do perfil dos profissionais requeridos e das relações entre os diversos CARGOS e níveis de senioridade das CARREIRAS na gestão dos negócios, bem como da diversidade, complexidade e frequência das relações / influências internas e externas, além de outros fatores correlatos.

No que tange ao PERFIL, parte inferior da imagem acima, trata-se de um dígito de CONTROLE DA QUALIDADE da FÓRMULA DE AVALIAÇÃO, indicativo do grau de CONSISTÊNCIA NA DOSAGEM relativa das parcelas de *Conhecimentos e Habilidades*, *Solução de Problemas* e *Geração de Resultados*.

O PERFIL, que é calculado de forma automática, guarda estreita correlação com a natureza das ÁREAS CHAVE DE RESULTADOS do cargo / profissional, ou seja, se o PERFIL não faz sentido é porque alguma coisa está errada na FÓRMULA e, portanto, esta precisa ser revisada.

O SISTEMA WISDOM é desenhado para ser facilmente administrado. A ALTA DIREÇÃO define políticas básicas para gerir remuneração e adota ações específicas envolvendo seus profissionais. Já as operações de rotina são delegáveis com facilidade.

Além disso, a implantação de um projeto como esse levará os profissionais que dele participem a refletirem sobre a natureza e os objetivos dos cargos envolvidos, bem como sobre a consistência e a flexibilidade do atual MODELO ORGANIZACIONAL para suportar o crescimento da EMPRESA à luz de sua MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, CULTURA e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.

É importante ressaltar que o SISTEMA WISDOM, através das FÓRMULAS DE AVALIAÇÃO, é usado na “amarração dos resultados” de projetos tanto de RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO quanto dos PROCESSOS DE TRABALHO, bem como para validar a consistência da ESTRUTURA ORGANIZACIONAL da EMPRESA, além de contribuir para o processo de PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO na mesma.

Finalmente, entendemos que a implantação de um SISTEMA DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO, com base em medidas de conteúdo permitirá à EMPRESA:

- ▶ **Consolidar o Modelo Organizacional:** Dar clareza à razão da existência e às áreas chave de resultados das diversas posições, viabilizando adequada percepção de suas inter-relações com os objetivos de suas áreas e aqueles da EMPRESA.
- ▶ **Definir Estrutura Consistente:** Definir a PONTUAÇÃO WISDOM das POSIÇÕES DE GESTÃO e de CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL que figuram na estrutura vigente a fim de refletir, de forma transparente, a sua importância relativa para a EMPRESA.
- ▶ **Estimular Transformação Cultural:** Catalisar o processo de transformação cultural que permitirá estabelecer vínculos claros entre os objetivos gerais da EMPRESA e os de cada área em particular, incrementando, assim, o engajamento das LIDERANÇAS e de suas respectivas EQUIPES na busca dos resultados de suas áreas e da Organização como um todo.
- ▶ **Aprimorar a Gestão de Remuneração:** Definir política, estratégia e composição de remuneração que permita à EMPRESA, gerir a JUSTIÇA INTERNA, a COMPETITIVIDADE EXTERNA e a eficácia ao tratar deste tema nas RELAÇÕES cotidianas com a equipe.
- ▶ **Corrigir as Práticas de Compensação:** Ajustar a CONSISTÊNCIA INTERNA e a COMPETITIVIDADE EXTERNA das práticas de remuneração e benefícios da EMPRESA, frente àquelas das organizações que integrem seus MERCADOS ALVO de comparação.
- ▶ **Conquistar Credibilidade:** Absorver técnicas consagradas para AVALIAR CARGOS e GERIR REMUNERAÇÃO, o que, além de garantir a credibilidade dos clientes internos, possibilitará a continuidade destes processos administrativos com recursos próprios.
- ▶ **Melhorar Base da Gestão de RH:** Melhorar a base de informações que suporta a concepção ou aperfeiçoamento de outros subsistemas de DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL, tais como recrutamento e seleção, treinamento e educação, gestão de desempenho e de potencial, participação nos resultados, planejamento de sucessão, etc.



Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Daniel Queroz Dantas - GERENTE DE SOLUÇÕES EM INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS da WISDOM GESTÃO ORGANIZACIONAL, Graduado em Administração de Empresas com MBA em Gestão de Pessoas pela FGV - Fundação Getúlio Vargas e graduando em Engenharia de Energia pela Universidade Federal do ABC.

PALAVRAS CHAVE: avaliação, cargos e salários, carreiras, competitividade, competência, confiança, confiabilidade, conhecimento, conteúdo, consistência, credibilidade, cultura, desenvolvimento, engajamento, estratégia, estrutura, ferramenta, flexibilidade, fórmula, gestão, habilidade, humano, job matching, justiça, liderança, matching, medida, mercado alvo, metodologia, missão, modelagem, perfil, pesquisa pontos, pesquisa remuneração, pesquisa títulos, práticas remuneração, processo, racionalização, resultado, similaridade, sistema wisdom, subjetivismo, universal, valores, vínculo, visão.