

Pesquisas de Remuneração - Metodologias: “Similaridade de Títulos” X “Medidas de Conteúdo”

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL

2018

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA EMPRESA AO CONTRATAR UMA PESQUISA DE REMUNERAÇÃO?

- ▶ GERAR INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS: Obter uma visão clara da realidade das práticas de remuneração e benefícios adotadas para gerir os cargos pesquisados, quando comparadas àquelas de cargos similares nas empresas que compõem o PAINEL DE EMPRESAS DA PESQUISA.
- ▶ INSTRUMENTALIZAR A GESTÃO DE COMPENSAÇÃO: Refletir sobre uma POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO que permita gerir profissionalmente a CONSISTÊNCIA INTERNA, a COMPETITIVIDADE EXTERNA e a EFICÁCIA NA GESTÃO deste tema em seu relacionamento com a equipe de profissionais.
- ▶ AJUSTAR A COMPOSIÇÃO DO PACOTE DE REMUNERAÇÃO: Com base nos resultados da PESQUISA, ajustar o grau de COMPETITIVIDADE EXTERNA das práticas de remuneração (salários, incentivos de curto prazo, benefícios e políticas de RH) a serem oferecidas.

PESQUISAS DE REMUNERAÇÃO - QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS METODOLOGIAS?

As duas principais metodologias são: COMPARAÇÃO SALARIAL POR “SIMILARIDADE DE TÍTULOS” e COMPARAÇÃO SALARIAL ENTRE “MEDIDAS DE CONTEÚDO”. A seguir, as características de cada uma:

PESQUISA POR “SIMILARIDADE DE TÍTULOS”: Consiste na comparação de títulos de cargos cuja atuação cotidiana seja QUALITATIVAMENTE SIMILAR em sua natureza e objetivos, ou seja, a decisão sobre ser ou não comparável é resultado do julgamento do pesquisador, sendo, portanto, SUBJETIVA.

Em termos metodológicos, parte-se da premissa de que a Empresa, utilizando qualquer sistema / critério que desfrute da credibilidade do público interno, defina estrutura de classes salariais na qual os cargos de uma mesma classe, sejam culturalmente percebidos como tendo “pesos similares”, ou seja, que é justo remunerar seus ocupantes na mesma faixa salarial.

Com base na estrutura de cargos da Empresa, o passo seguinte é definir quais são, em cada classe salarial, as posições que, pelo título, natureza e objetivo, poderão ser mais facilmente encontradas nas empresas que irão integrar o MERCADO-ALVO da patrocinadora para, então, elaborar as respectivas descrições sumárias e viabilizar a sua comparação (*matching*).

As descrições sumárias que serão elaboradas para suportar o processo de pesquisa devem refletir a natureza e os objetivos da posição, indicar o seu posicionamento na estrutura, ou seja, a que cargo ele se reporta, se existem e quais são as posições típicas a ele subordinadas.

Para assegurar a consistência dos resultados de uma pesquisa com base em “SIMILARIDADE DE TÍTULOS” é fundamental envolver um mínimo de 12 empresas na construção do MERCADO-ALVO de comparação, bem como que elas, além de atuar no mesmo segmento de mercado, tenham foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional similar ao da patrocinadora.

Definidas as empresas do MERCADO-ALVO, busca-se identificar, em cada uma delas, se existem ou não as posições do PAINEL DE CARGOS-PADRÃO definido como base da pesquisa.

Em seguida, são identificadas, em cada uma das participantes, quais as posições passíveis de comparação, ou seja, aquelas cujo título, natureza e objetivos sejam *similares* àqueles da descrição sumária, desde que respeitado um nível MÁXIMO DE DESVIO previamente definido.

Essa definição do grau de comparabilidade qualitativa dos cargos da Empresa pesquisada em relação às posições do PAINEL DE CARGOS-PADRÃO é, portanto, SUBJETIVA e fortemente dependente do julgamento do profissional / empresa responsável pela pesquisa.

Além disso, a confiabilidade estatística dos resultados de uma pesquisa com base nesta metodologia dependerá de se ter coletado um volume de informações que permita assegurar a confiabilidade estatística dos resultados em cada uma das posições pesquisadas.

Em resumo, as PRINCIPAIS FRAGILIDADES deste método de pesquisa são:

- ▶ As descrições sumárias utilizadas na pesquisa não refletem, na plenitude, as diferenças entre as estratégias de negócio e os modelos organizacionais em que o cargo está inserido.
- ▶ A necessidade de utilizar Empresas que atuem no mesmo segmento, com um foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional similar ao da patrocinadora, limita o processo de definição do painel de comparação.
- ▶ A identificação das posições comparáveis, ou seja, cujas diferenças se enquadrem aquém do DESVIO MÁXIMO admitido, é SUBJETIVA e dependente do JULGAMENTO do pesquisador.
- ▶ Aplicar esta metodologia é complicado pela dificuldade de se reunir um mínimo de 12 empresas de natureza e porte similares, com estruturas organizacionais equivalentes e dispostas a abrir as informações de suas práticas de remuneração em todos os níveis.

PESQUISA COM BASE EM “MEDIDAS DE CONTEÚDO”: Consiste em comparar as práticas de remuneração de todos os cargos da Empresa (e não apenas de um painel de “cargos-padrão”) com outros de importância equivalente (mesmo peso relativo) em outras Empresas.

Vale ressaltar que nesta metodologia o TÍTULO do cargo NÃO TEM A MENOR IMPORTÂNCIA, ou seja, se o título do cargo do Presidente em uma empresa fosse Mensageiro, mas a sua descrição refletisse o que cabe ao cargo dele fazer, a sua MEDIDA DE CONTEÚDO seria a mesma.

A primeira RÉGUA UNIVERSAL de mensuração de conteúdos de cargos, ou seja, que suporta a troca de informações sobre práticas de remuneração com base em medidas de conteúdo, entre empresas com foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional não necessariamente similar ao da patrocinadora, surgiu em 1943 nos Estados Unidos e foi criada por um especialista no tema contratado pelo Governo Roosevelt para coordenar a transformação da indústria americana para o esforço de guerra.

As demais metodologias UNIVERSAIS, ou seja, aplicáveis a qualquer tipo de organização, pública ou privada, derivaram daquela por ele criada e são globalmente aplicadas pela maioria das empresas com áreas de remuneração adequadamente profissionalizadas.

Para facilitar o entendimento, digamos que uma empresa tenha cargos de 611 pontos WISDOM nas áreas financeira, comercial e/ou industrial. Os conteúdos estarão constituídos de forma diferente, porém o peso final será o mesmo.

Um cargo de 611 pontos na Empresa XPTO (de pequeno porte) tem o mesmo peso de conteúdo que um cargo de 611 pontos em outras empresas de médio ou grande porte. Se a XPTO e outras empresas de médio e/ou grande porte, resolverem adotar o mesmo mercado de comparação e a mesma política, por exemplo, pagar na *linha mediana* do mercado, a faixa salarial para 611 pontos WISDOM será rigorosamente a mesma.

Em termos metodológicos, a essência de um sistema que mensura conteúdos é determinar a importância relativa de um cargo inserido na realidade organizacional da empresa em que ele existe e, esta importância guarda estreita correlação com a MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO adotadas pela organização.

Quando uma Empresa implanta um Sistema de Gestão de Remuneração com base em medidas de conteúdo, ela 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 SUBJETIVISMO do PROCESSO DE AVALIAÇÃO e desfrutar da confiança do público interno, permita definir a importância relativa dos cargos para, então, adequar a sua estrutura de remuneração.

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

Se a empresa pesquisada não utiliza uma ferramenta que permita trocar informações sobre práticas de remuneração com base em medidas de conteúdo, será necessário definir uma amostra de 02 a 04 posições-chave em cada classe salarial, desde o nível de diretoria até o mais simples papel da estrutura, bem como entender a sua missão, visão e estratégias de negócio, além das áreas-chave de resultados e dos conhecimentos e habilidades requeridas para exercer os cargos da amostra, para então, mensurar o peso relativo de cada um deles.

Para definir o painel mínimo 12 empresas a serem pesquisadas, são, em geral, utilizados os critérios abaixo indicados, tendo o cuidado de garantir que, de 33% a 40% delas se enquadrem, pelo menos, nos critérios 01 e/ou 02, a fim de garantir a captura das características das práticas do mercado da patrocinadora. Os critérios a que nos referimos, são:

1. Empresas concorrentes direta ou indiretamente;
2. Empresas fornecedoras ou clientes da patrocinadora;
3. Empresas de mesma natureza no que tange a dimensão do capital e do quadro de lotação;
4. Empresas líderes em seus segmentos de mercado e reconhecidas por suas práticas em DHO, ou seja, aquelas que podem servir de *benchmark* para a patrocinadora.

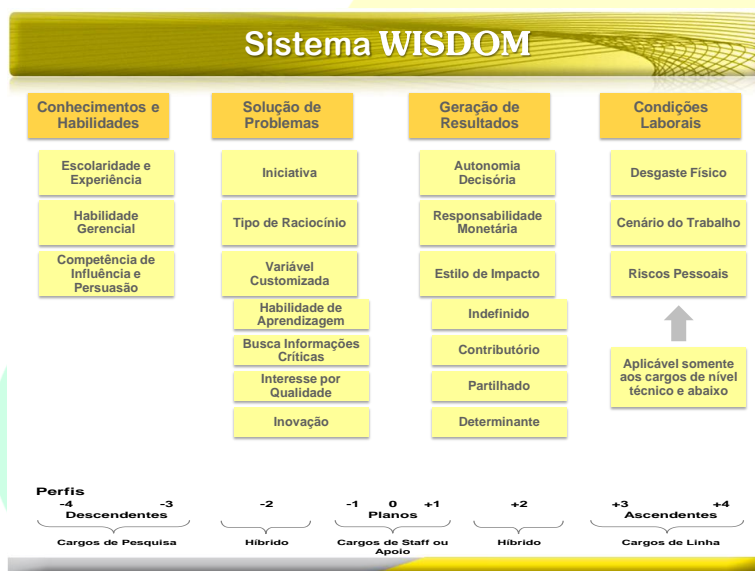
Em resumo, as PRINCIPAIS FORTALEZAS de metodologias que permitam trocar informações sobre práticas de remuneração com base em medidas de conteúdo, são:

- ▶ As AVALIAÇÕES decorrentes da aplicação da FERRAMENTA refletem, na plenitude, as diferenças entre as estratégias de negócio e as estruturas em que os cargos estão inseridos.
- ▶ A possibilidade de compor o mercado de comparação com base, entre outros, nos critérios acima indicados, torna os resultados da pesquisa mais confiáveis e consistentes.
- ▶ A UNIVERSALIDADE DA FERRAMENTA, ou seja, o fato de instrumentalizar a troca de informações de remuneração com base em medidas de conteúdo entre empresas que tenham ou não o mesmo foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura de gestão similar ao da patrocinadora, permite eliminar o subjetivismo, ampliar o painel, aumentar a confiabilidade dos resultados e agilizar a monitoração das práticas do MERCADO-ALVO.

SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO:

Concebido a partir de COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS e COMPORTAMENTAIS, esta FERRAMENTA UNIVERSAL de medição do conteúdo de cargos ou do valor agregado por pessoas (*personal points*) permite definir estrutura que reflita, de forma clara, a sua importância relativa para a Empresa.

Como os PONTOS WISDOM podem ser convertidos para outras metodologias internacionais, este SISTEMA torna as pesquisas de remuneração mais confiáveis, pois permite comparar “*medidas de conteúdos*” em lugar de “*similaridade de títulos*” nas empresas integrantes do mercado de comparação (*job matching*). O slide abaixo ilustra seus fatores de avaliação:



A sua base conceitual se sustenta no princípio de que todo cargo se compõe de 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 em nível de 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 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 de seus 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 do slide 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.

Finalmente, o SISTEMA WISDOM, através das FÓRMULAS DE AVALIAÇÃO, é usado na consolidação dos resultados de projetos de RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO e dos PROCESSOS DE TRABALHO, bem como na checagem da consistência da estrutura organizacional da empresa, além de contribuir para o processo de PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO na mesma.

SISTEMA WISDOM - COMPARAÇÃO COM OUTRAS METODOLOGIAS:

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS	WISDOM	OUTRAS METODOLOGIAS INTERNACIONAIS	TÍTULOS E SIMILARIDADE QUALITATIVA CONTEÚDOS
UNIVERSALIDADE DA FERRAMENTA	Sim	Sim	Não
PRECISA UTILIZAR EMPRESAS SIMILARES NA PESQUISA	Não	Não	Sim
ESTRUTURADO VIA COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E COMPORTAMENTAIS	Sim	Não	???
AVALIA CARGOS - <i>JOB POINTS</i>	Sim	Sim	Sim
AVALIA <i>PERSONAL POINTS DO PROFISSIONAL</i>	Sim	Não	???
PONTUAÇÃO REFLETE A NATUREZA, PORTE E A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Sim	Sim	Não
PESQUISA VIA MEDIDAS DE CONTEÚDO	Sim	Sim	Não
CONFIABILIDADE ESTATÍSTICA	Sim	Sim	???
PESQUISA POR TÍTULO DE CARGOS	Não	Não	Sim
ELEVADA DEPENDÊNCIA DO PESQUISADOR	Não	Não	Sim
CONVERSIBILIDADE ENTRE METODOLOGIAS	Sim	Sim	Não

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.

PALAVRAS CHAVE: job matching, matching, pesquisa por pontos, pesquisa por títulos, pesquisa de remuneração, práticas de remuneração, remuneração.