

## TÍTULO E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDOS

### X

## MEDIDAS QUANTITATIVAS DE CONTEÚDO

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

- ▲ GERAR INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS: Obter uma visão clara da realidade de suas práticas de remuneração e benefícios no que tange aos cargos pesquisados, quando comparadas àquelas de cargos equivalentes nas empresas integrantes de seus mercados de comparação direta.
- ▲ IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE AJUSTES: Com base nos resultados da pesquisa, conhecer, com precisão, o grau de competitividade externa das práticas de remuneração (salários, bônus, gratificações e benefícios) oferecidas aos ocupantes dos cargos pesquisados.
- ▲ APRIMORAR A GESTÃO DE REMUNERAÇÃO: Definir política de remuneração que permita administrar profissionalmente a consistência interna, a competitividade externa e a eficácia motivacional deste tema em seu relacionamento com os ocupantes dos cargos pesquisados.
- ▲ CORRIGIR AS PRÁTICAS DE COMPENSAÇÃO: Ajustar o grau de consistência interna e o de competitividade externa das práticas de remuneração e benefícios da Empresa frente àquelas das empresas que integrem os seus mercados de comparação direta.

### **PESQUISAS DE REMUNERAÇÃO - QUAIS SÃO AS METODOLOGIAS BÁSICAS?**

Existem, basicamente, duas metodologias para a realização de pesquisas de remuneração: COMPARAÇÃO SALARIAL POR TÍTULO E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDO e COMPARAÇÃO SALARIAL ENTRE MEDIDAS QUANTITATIVAS DE CONTEÚDO.

- ▲ PESQUISA POR “TÍTULOS E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDO”: Como o próprio nome já indica, a metodologia consiste na comparação de títulos de cargos cuja atuação cotidiana seja QUALITATIVAMENTE SIMILAR em sua natureza e objetivos, ou seja, a decisão sobre a comparabilidade ou não, é resultado, apenas, da percepção ou 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 e confiança do público interno, estabeleça uma estrutura de classes salariais na qual os cargos integrantes de uma mesma classe sejam culturalmente percebidos como tendo "pesos equivalentes", ou seja, que é justo remunerar seus ocupantes com base na mesma faixa salarial.

De posse da estrutura de cargos e salários da Empresa, o passo seguinte é definir quais são, em cada classe salarial, aqueles cargos que, pelo seu título, natureza e objetivo, poderão ser mais facilmente encontrados nas empresas que irão integrar o mercado-alvo da patrocinadora para, então, elaborar descrições sumárias destes cargos 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 do cargo, bem como precisar 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 TÍTULOS E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDO é fundamental envolver pelo menos 12 empresas (idealmente 15) na construção do mercado-alvo de comparação, bem como que elas, além de atuar no mesmo segmento de mercado, tenham um foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional similar ao da patrocinadora.

Definidas as empresas integrantes do mercado-alvo de comparação, 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 empresas participantes, quais as posições passíveis de comparação, ou seja, aquelas cujo título, natureza e objetivos sejam *similares* ou *equivalentes* 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.

Adicionalmente, a confiabilidade estatística dos resultados de uma pesquisa com base nesta metodologia, dependerá de se haver conseguido coletar um volume de informações suficientemente amplo em cada uma delas, de forma a capturar um reflexo das respectivas práticas de remuneração.

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

- As descrições sumárias utilizadas no processo de pesquisa não refletem, na plenitude, as diferenças entre as estratégias de negócio e os modelos organizacionais em que o cargo está inserido.

- A obrigatoriedade de utilizar Empresas que atuem no mesmo segmento, que tenham um foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional similar ao da patrocinadora, limita o processo de escolha do painel de comparação.
  - O painel selecionado, na maior parte das vezes, não irá contemplar empresas para as quais a patrocinadora perde talentos ou a partir das quais os contrata.
  - A identificação das posições passíveis de comparação, 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 conjunto de 15 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 QUANTITATIVAS DE CONTEÚDO”: Como o próprio nome já indica, a metodologia 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 de conteúdo) em outras Empresas.

Vale ressaltar é 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 descrição refletisse exatamente o que cabe ao cargo dele fazer, a medida de conteúdo seria rigorosamente a mesma.

A primeira RÉGUA UNIVERSAL de mensuração de conteúdos de cargos, ou seja, que instrumentaliza 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 Edward Hay, um especialista contratado pelo Governo Roosevelt para coordenar a transformação da indústria americana para o esforço de guerra.

Todas as demais metodologias com CARACTERÍSTICAS UNIVERSAIS foram derivadas da metodologia por ele criada e são globalmente utilizadas pela maioria das empresas com áreas de remuneração profissionalizadas.

No Brasil, as únicas Consultorias que oferecem metodologias confiáveis deste tipo são a **WISDOM** (via Sistema **WISDOM**), a HAY (via Sistema HAY) e a MERCER (via pontos IPE-3).

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 na Braskem, na Petrobrás, no Grupo Odebrecht, na Vale ou na Nielsen. Se a XPTO, a Braskem, a Petrobrás, o Grupo Odebrecht, a Vale e a Nielsen, resolverem adotar o mesmo mercado de comparação e a mesma política, por exemplo, a *linha mediana* do mercado, a faixa salarial correspondente a 611 pontos **WISDOM** será rigorosamente a mesma.

Em termos metodológicos, a essência de um sistema de mensuração de conteúdos é determinar a importância relativa de um cargo inserido na realidade organizacional da empresa em que existe, e esta importância guarda estreita correlação com a missão, visão de futuro, valores 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 incorporar instrumento de mensuração de conteúdos de cargos que, pela lógica e sensibilidade, ao minimizar o SUBJETIVISMO do processo de avaliação, desfrute da credibilidade e confiança do público interno.

O segundo é racionalizar o processo e incrementar a confiabilidade das pesquisas de remuneração, as quais devem gerar informações consistentes e oportunas que facilitem a tomada de decisões visando à manutenção de seu grau de competitividade frente ao mercado-alvo de comparação da Empresa.

Para realizar as pesquisas não é mais necessário utilizar descrições sumárias, pois o que se busca é levantar junto às Empresas, se usuárias de metodologias com pontuações conversíveis entre si (**WISDOM**, HAY e MERCER), quais as práticas de remuneração nos diversos níveis de pontos abrangendo desde o cargo de Presidente até o mais simples papel de contribuição individual da estrutura vigente.

Se a empresa pesquisada não utiliza como metodologia a **WISDOM**, HAY ou pontos IPE-3 da MERCER, ou seja, 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 (de 60 a 80 posições) desde o nível de diretoria até o mais simples papel da estrutura, bem como tratar de entender a missão, visão de futuro, estratégias de negócio e detalhes funcionais dos cargos da amostra, ou seja, as respectivas áreas-chave de resultados e as competências funcionais (conhecimentos e habilidades) requeridas para exercê-los e, então, mensurar o seu peso relativo.

Para definir o painel de no mínimo 12 empresas (idealmente 15) a serem pesquisadas, são, em geral, utilizados os critérios clássicos abaixo indicados, tendo o cuidado de assegurar que, de 33% a 40% delas se enquadrem pelo menos nos critérios 01 e/ou 02, a fim de garantir a captura das peculiaridades das práticas de remuneração do mercado em que atua a patrocinadora.

Os critérios a que nos referimos, são:

1. Empresas concorrentes direta ou indiretamente, ainda que não atuantes no mesmo segmento de mercado;
2. Empresas fornecedoras ou clientes da patrocinadora, ainda que não de mesma natureza, porte ou complexidade estratégica;
3. Empresas de mesma natureza no que tange a intensidade de capital e dimensão do quadro de lotação;
4. Empresas líderes em seus segmentos de mercado e reconhecidas por suas práticas na gestão de pessoas, ou seja, aquelas que podem servir de *benchmark* para a patrocinadora da pesquisa.

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

- As medidas de conteúdo decorrentes da aplicação do instrumento de avaliação refletem, na plenitude, as diferenças entre as estratégias de negócio e os modelos organizacionais 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 sobre praticas de remuneração com base em medidas de conteúdo, entre empresas que atuem em segmentos diferentes, que tenham foco de negócio, porte, grau de sofisticação tecnológica e estrutura organizacional não necessariamente similar ao da patrocinadora, permite ampliar o painel, reduzir o subjetivismo, aumentar a confiabilidade e agilizar o processo de monitoração das práticas remuneração do mercado-alvo da patrocinadora.

- ▲ PESQUISA COPENE - EXEMPLO PRÁTICO DAS DIFERENÇAS: Um exemplo prático das diferenças entre as duas metodologias básicas ocorreu em meados de 2002 quando a **WISDOM**, foi contratada pela COPENE (à época da constituição da Braskem) para realizar Pesquisa de Remuneração junto às principais Industrias Químicas & Petroquímicas operando no Brasil e entregar os resultados tanto com base em “MEDIDAS QUANTITATIVAS DE CONTEÚDO” quanto por “TÍTULOS E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDO”.

Para realizar a pesquisa foi definido um painel de cargos-padrão composto por posições de comando das áreas comercial, financeira, de produção e de manutenção e, em seguida, elaboradas as respectivas descrições sumárias que seriam utilizadas na pesquisa. Para simplificar a história, vamos relatar apenas o que ocorreu com o cargo de Gerente de Produção, normalmente subordinado ao Diretor Industrial e tendo como pares os Gerentes de Manutenção, Engenharia de Processo, de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade, entre outros.

Como é de conhecimento público, já naquela época a COPENE era uma Empresa enorme quando comparada a outras do Polo de Camaçari e do Cia como a Acrinor, Ciquine, Cobafi, Deten, Dow-BA, EDN, Nitrocarbono, Oxiteno, Polialden, Polibrasil, Politeno e Pronor.

Concluída a Pesquisa, verificou-se que os resultados por “TÍTULOS E SIMILARIDADE QUALITATIVA DE CONTEÚDO” indicavam que a COPENE pagava acima do Q3 - Terceiro Quartil, o que era falso ao compará-lo com seus equivalentes em empresas bem menores, sem levar em conta a complexidade estratégica da Empresa e o peso relativo do Gerente de Produção inserido na realidade organizacional da COPENE.

Já os resultados com base em “MEDIDAS QUANTITATIVAS DE CONTEÚDO” mostravam a COPENE pagando na Linha Mediana do Mercado Químico & Petroquímico Nacional, o que sempre havia sido a sua política de remuneração.

### **PWR - PESQUISA WISDOM DE REMUNERAÇÃO:**

Com relação ao produto denominado **PWR - PESQUISA WISDOM DE REMUNERAÇÃO**, ele foi lançado em 1996 e é elaborado duas vezes por ano para prover suporte às empresas participantes no processo de gestão de remuneração, ou seja, através de informações gerenciais, quantitativas e qualitativas, sobre práticas de salários, bônus, PLR e benefícios dos mercados de remuneração (global, regionais, setoriais e selecionados).

Trata-se de um banco de dados que reúne mais de 50.000 informações sobre práticas de remuneração, organizadas por pontos (medidas de conteúdo - *job* ou *personal points*), de cerca de 100 empresas participantes - responsáveis por algo como 11,5% do PIB, as quais compram o direito de acessá-lo anualmente.

### **SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO:**

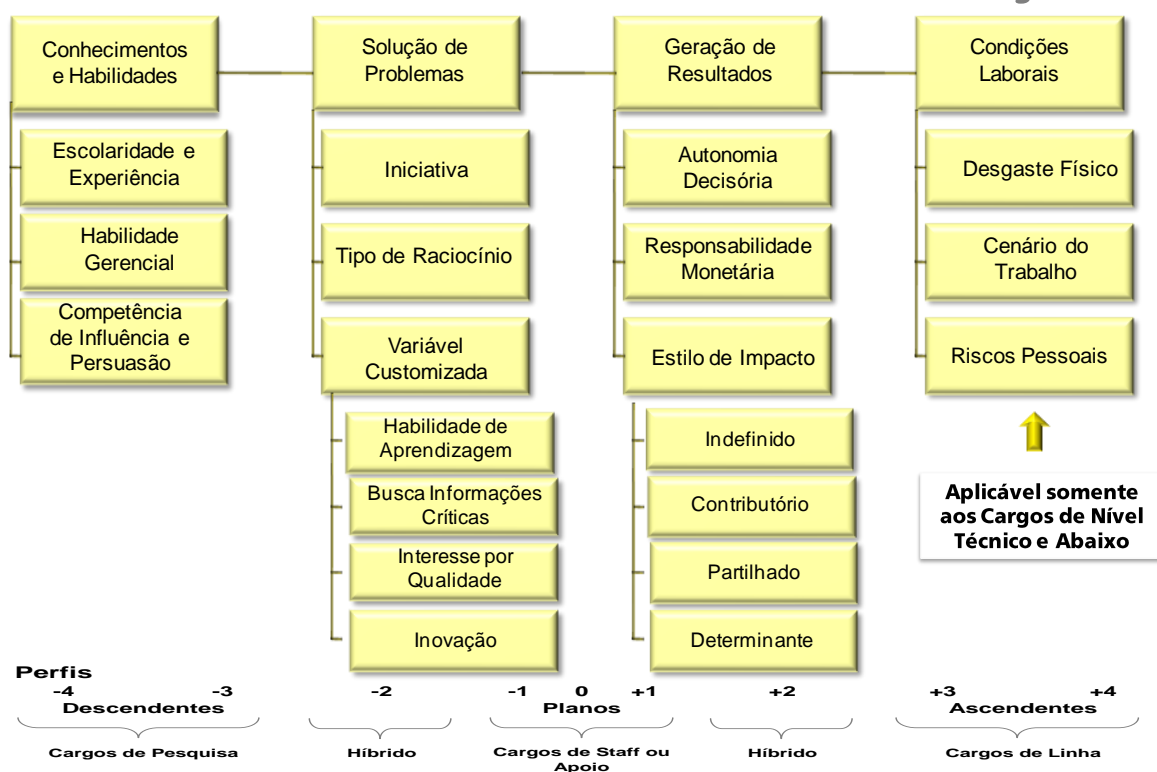
Concebido a partir de **COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS** e **COMPORTAMENTAIS**, este instrumento de medição do conteúdo de cargos (*job points*) ou do valor agregado por indivíduos (*personal points*) permite definir estrutura que reflita, de forma clara, a sua importância relativa para a Empresa.

Como os seus pontos de avaliação podem ser convertidos para outras metodologias internacionais (HAY e MERCER IPE-3), o Sistema torna as pesquisas mais confiáveis, pois permite comparar *medidas quantitativas de conteúdos* em lugar de *títulos e similaridade qualitativa* dos mesmos (*job matching*).

O Sistema, além de suportar a definição da política, estratégia e composição da remuneração da Empresa, também, é usado na “amarração final” de projetos de RACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL - estruturas de comando e processos de trabalho.

Os fatores de avaliação do Sistema **WISDOM**, se subdividem como segue:

## Sistema WISDOM - Fatores de Avaliação



A base conceitual do Sistema **WISDOM** 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) relativamente 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 de um cargo ou do *CHC* de determinado nível de senioridade de uma carreira, possibilita ao avaliador dimensionar / ponderar cada um destes três componentes críticos, mediante a utilização de um instrumento flexível, racional e objetivo, denominado *Escala de Avaliação*. Este processo analítico é complementado pelo conhecimento dos avaliadores acerca da Organização e suas áreas.

Finalmente, vale ressaltar que o processo e as avaliações dele decorrentes, são conseqüência da maneira como a Organização existe, opera ou deverá passar a existir e operar; do perfil profissiográfico dos colaboradores requeridos, do inter-relacionamento entre os diversos cargos e níveis de senioridade de carreiras na gestão de seus negócios, bem como da diversidade, complexidade e freqüência das relações / influências internas e externas, além de outros fatores correlatos.

Para um melhor entendimento dos fatores de avaliação, temos:

- ▲ **CONHECIMENTOS E HABILIDADES:** É o somatório dos *Conhecimentos e Habilidades* necessários ao indivíduo para desempenhar-se profissionalmente, independente da forma como foram obtidos.

Um conceito importante neste caso é que um profissional, para desempenhar-se, pode deter, sob diferentes combinações, alguns *Conhecimentos e Habilidades* em vários campos de atividade ou muitos *Conhecimentos e Habilidades* em um determinado campo de especialização (*Diversidade X Profundidade*). Este conceito possibilita a comparação e a ponderação do conteúdo total em termos de " *quanto é necessário saber sobre quantas coisas* ".

Os *Conhecimentos e Habilidades* são medidos através de três variáveis, a saber:

- **ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA (COMPETÊNCIA FUNCIONAL):** Representa a soma entre o tipo e a profundidade da educação formal e o tempo de experiência prática necessária ao indivíduo para desempenhar-se profissionalmente de maneira *proficiente* em um dado campo de atividade.
  - **HABILIDADE GERENCIAL (COMPETÊNCIA FUNCIONAL / COMPORTAMENTAL):** É aquela necessária ao indivíduo para integrar, de forma harmoniosa, as diversas atividades sob sua responsabilidade - operacionais e de apoio. A complexidade do processo de gestão depende da natureza e dos objetivos das atividades gerenciadas e envolve, sob diferentes combinações, aspectos tais como: planejamento, organização, delegação, treinamento e controle.
  - **COMPETÊNCIA DE INFLUÊNCIA E PERSUASÃO (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL):** Envolve a natureza e o objetivo das relações com superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores, etc.. O grau de manifestação desta competência depende da complexidade do processo de comunicação com estes públicos.
- ▲ **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** É a intensidade, diversidade e complexidade - em termos qualitativos - do processo mental requerido para identificar, analisar, definir soluções e formalizá-las.

"Você raciocina com aquilo que você sabe", isto é verdadeiro mesmo para o trabalho mais criativo. A matéria-prima de qualquer raciocínio é o conhecimento dos fatos, princípios e meios. As ideias são formadas a partir de conhecimentos já existentes.

Solução de problemas mede a intensidade, diversidade e complexidade do processo mental que utiliza os Conhecimentos e Habilidades na análise, avaliação, elaboração de conclusões e solução para problemas.

A *Solução de Problemas* é medida através de três variáveis, a saber:

- INICIATIVA (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL): Requerida do profissional para que este desenvolva o processo mental com base nas restrições inerentes ao contexto em que atua, sejam elas do macro-ambiente organizacional (princípios científicos, padrões culturais, etc.), sejam elas do microambiente da empresa (objetivos, políticas, procedimentos e práticas).
- TIPO DE RACIOCÍNIO (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL): Complexidade das situações enfrentadas pelo profissional e do processo de raciocínio dele requerido para solucioná-las.
- VARIÁVEL CUSTOMIZADA (COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS): Competência estreitamente relacionada com o processo mental, escolhida em função da natureza do negócio e da realidade organizacional da Empresa ou de áreas específicas da mesma. A competência deve ser escolhida dentre aquelas a seguir indicadas:
  - Habilidade de Aprendizagem;
  - Interesse por Qualidade;
  - Busca de Informações Críticas;
  - Inovação.

- ▲ GERAÇÃO DE RESULTADOS: É responder por uma ação e suas consequências. É a mensuração da influência que o profissional exerce em resultados finais, próprios ou gerais da empresa.

A *Geração de Resultados* é mensurada através de três Variáveis, a saber:

- AUTONOMIA DECISÓRIA (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL): Restrições técnicas, operacionais e/ou gerenciais que limitam a atuação do profissional na empresa. É mensurada através da existência ou ausência de controles pessoais ou processuais (supervisão ou direção).
- RESPONSABILIDADE MONETÁRIA: É representada pela quantificação monetária anualizada que melhor reflita o desempenho do profissional ou a sua influência / participação em resultados finais – próprios ou gerais da empresa.
- ESTILO DE IMPACTO (COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL): É fortemente influenciado pela personalidade do profissional e guarda estreita correlação com a natureza e objetivo de seu cargo. Representa o tipo ou natureza da influência / participação exercida sobre a *Responsabilidade Monetária* escolhida.

▲ A seguir, dois exemplos das fórmulas de avaliação:

### Tecnologista Sr. - Assistência Técnica

CH	SP	GR	Total	Perfil
E+I 3 272	D+IV 2 118 (43)	D IV-2 118	508	=

### Analista Pl. - Controladoria e Finanças

CH	SP	GR	Total	Perfil
E I 2 206	D III 2- 68 (33)	C+ IV-2-78	352	+1

## SISTEMA WISDOM - COMPARAÇÃO COM OUTRAS METODOLOGIAS:

CARACTERÍSTICAS SISTEMAS	WISDOM	OUTRAS METODOLOGIAS INTERNACIONAIS	TÍTULOS/SIMILARIDADE QUALITATIVA
UNIVERSALIDADE DA FERRAMENTA	Sim	Sim	Não
OBRIGATORIEDADE DE UTILIZAR EMPRESAS SIMILARES NA PESQUISA	Não	Não	Sim
TOTALMENTE ESTRUTURADO VIA COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E COMPORTAMENTAIS	Sim	Não	???
ÁVALIA CARGOS - <i>JOB POINTS</i>	Sim	Sim	Sim
ÁVALIA PESSOAS - <i>PERSONAL POINTS</i>	Sim	Não	???
MEDIDAS DE CONTEÚDO REFLETEM NATUREZA, PORTE E A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Sim	Sim	Não
PESQUISA 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