



ARTIGO DA SEMANA

SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO CONTEÚDO COMPLETO - PARTE 02

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Conteúdo Completo - Parte 02

O SISTEMA WISDOM GESTÃO REMUNERAÇÃO, criado em fevereiro de 1995 pela WISDOM GESTÃO ORGANIZACIONAL, é a única ferramenta 100% brasileira que, concebida a partir de COMPETÊNCIAS comportamentais e funcionais, permite trocar informações sobre remuneração, com base em medidas de conteúdo (*job ou personal points*), seja com EMPRESAS dele usuárias, seja com usuárias de outras metodologias internacionais difundidas no Brasil.

As medidas de conteúdo do SISTEMA, além de refletir o peso relativo dos cargos para as ORGANIZAÇÕES usuárias, permitem ponderar e medir, com precisão, as diferenças de foco, estratégias negócio, porte, tecnologias e estruturas organizacionais.

Os PONTOS WISDOM, ao serem conversíveis para os pontos das metodologias citadas, suportam a troca de informações de REMUNERAÇÃO com as usuárias desses sistemas, eliminam o subjetivismo do processo de *job matching* das pesquisas mais simples e agilizam a monitoração das práticas dos mercados alvo dos Clientes.

Luiz Carlos Bueno, fundador da WISDOM, ao conceber o SISTEMA, estava convencido de que, com a sua experiência acumulada desde 1984, iria aprimorar as FERRAMENTAS UNIVERSAIS concorrentes, ou seja, aquelas aplicáveis a todo tipo de ORGANIZAÇÃO industrial, comercial ou de serviços (pública ou privada) de origem internacional.

Seu SISTEMA era ainda mais robusto, pois permitia definir a IMPORTÂNCIA RELATIVA tanto dos CARGOS DE GESTÃO da ORGANIZAÇÃO quanto dos níveis senioridade de suas CARREIRAS de contribuição individual.

Daí surgiram as ESCALAS DE AVALIAÇÃO do SISTEMA, resultado de uma profunda compreensão das ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e dos CARGOS que as compõem.

Sobre elas vale aqui elencar alguns pontos de fundamental importância:

- 1) Embora existissem muitos fatores de avaliação a ser contemplados, os mais significativos podem ser agrupados em escolaridade e experiência requerida para o exercício do cargo, o tipo e grau do raciocínio necessário para superar os desafios cotidianos enfrentados pelo seu ocupante e a geração de resultados dele esperados.
- 2) Os cargos podem ser classificados não somente pela sua importância relativa na ESTRUTURA de uma ORGANIZAÇÃO, mas também através de classes ou grades que agrupam aqueles percebidos como tendo pesos equivalentes.
- 3) Os FATORES DE AVALIAÇÃO, ao serem universais, são aplicáveis aos diversos tipos e naturezas de ORGANIZAÇÃO e aos CARGOS a ela inerentes.
- 4) O foco do processo de avaliação de CARGOS deve ser a natureza e requisitos das posições e não o conhecimento, as habilidades, experiências e remuneração de seus ocupantes.

Na PARTE 01 desse ARTIGO, publicada aqui na SEMANA PASSADA, falamos da ESTRUTURA do SISTEMA WISDOM, os fatores e variáveis do PROCESSO AVALIAÇÃO e suas BASES CONCEITUAIS.

Hoje abordaremos as ETAPAS de um PROJETO de implantação, bem como a aplicação das AVALIAÇÕES nas ANÁLISES DA REMUNERAÇÃO, além de suas OUTRAS APLICAÇÕES.

O objetivo da aplicação do SISTEMA é posicionar todos os CARGOS da ORGANIZAÇÃO numa sequência que reflita a percepção cultural ALTA DIREÇÃO sobre a importância relativa de cada um deles.

A implantação do SISTEMA é realizada através das seguintes etapas:

- ▶ **COMUNICAÇÃO INICIAL:** Apresentar os objetivos, etapas, resultados esperados do projeto, metodologias, a técnica que permitirá medir a IMPORTÂNCIA RELATIVA dos CARGOS, as alternativas e processos de PESQUISA DE REMUNERAÇÃO.
- ▶ **ORGANIZAÇÃO - ENTREVISTAS DIRETORIA:** Conhecer a ESTRUTURA, as operações, pontos fortes e de melhoria, as ameaças e oportunidades do macroambiente, o propósito, visão de futuro e os valores.
- ▶ **CARGOS DE GESTÃO - DESCRIÇÕES:** Usar as existentes ou elaborá-las para, em seguida, serem revisadas pelo ocupante do cargo e pelo seu superior imediato.
- ▶ **CARREIRAS - MATRIZES:** Usar existentes ou documentar CARREIRAS contribuição individual (nível superior, técnico e abaixo) em seus diversos níveis de senioridade.
- ▶ **AVALIAÇÃO CARGOS - OBJETIVO:** Definir o peso relativo para a ORGANIZAÇÃO de seus CARGOS DE GESTÃO e dos níveis de senioridade das CARREIRAS contribuição individual.
- ▶ **AVALIAÇÃO CARGOS - PETIT COMITÊ:** Sob coordenação WISDOM, um PETIT COMITÊ (RH + 04 a 06 Gerentes indicados Diretoria) desenhará as FÓRMULAS dos CARGOS DE GESTÃO e RANQUEARÁ (grade salarial e ponto de gestão) os níveis de senioridade das CARREIRAS (nível superior, técnico e abaixo).
- ▶ **AVALIAÇÃO CARGOS - VALIDAÇÃO:** Sob coordenação WISDOM, CEO (c/ apoio RH) validará as FÓRMULAS CARGOS DIRETORIA; DIRETORES (c/ apoio RH) validarão demais CARGOS DE GESTÃO.
- ▶ **PRÁTICAS REMUNERAÇÃO - ANÁLISE:** Além de analisar coerência interna da GESTÃO DE REMUNERAÇÃO, apontar os pontos de mais relevantes e recomendar ações para corrigir distorções, a WISDOM fará PESQUISA, a fim de detectar o grau de competitividade da ORGANIZAÇÃO junto aos MERCADOS DE REMUNERAÇÃO com que queira se comparar.
- ▶ **RELATÓRIO FINAL:** Além de documentar a POLÍTICA de REMUNERAÇÃO aprovada e o trabalho feito, a WISDOM recomendará políticas e procedimentos para a gestão de todos componentes da REMUNERAÇÃO fixa e variável (salários, níveis de incentivos e benefícios).

Embora os profissionais de remuneração da ORGANIZAÇÃO sejam um grupo preparado para implantar o SISTEMA, nossa experiência indica que obter CREDIBILIDADE e CONFIANÇA junto ao PÚBLICO INTERNO é fundamental para o sucesso do projeto.

Essa é a razão pela qual recomendamos envolver de 04 a 06 Gerentes, reconhecidos pela sua LIDERANÇA e CONHECIMENTO da ORGANIZAÇÃO, como representantes indicados pelas DIRETORIAS.

A ativa participação deles no PETIT COMITÊ permitirá obter tanto o seu protagonismo quanto o seu comprometimento em relação aos RESULTADOS do processo de avaliação.

Concluído o PROCESSO DE AVALIAÇÃO, as etapas subsequentes envolvem a PESQUISA e a ANÁLISE das PRÁTICAS de REMUNERAÇÃO da ORGANIZAÇÃO junto a seus Mercados de comparação direta, conforme já comentado.

CONSISTÊNCIA INTERNA - ANÁLISE:

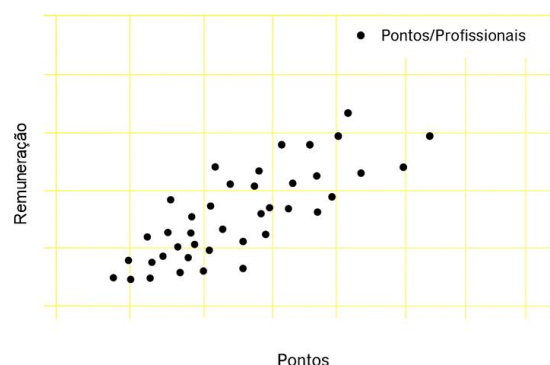
Com base nos resultados da etapa anterior, a ÁREA DE RECURSOS HUMANOS informará os dados de REMUNERAÇÃO (salários, incentivos de curto / longo prazos e benefícios) de todos os profissionais da ORGANIZAÇÃO. Caberá à WISDOM analisar a qualidade CORRELAÇÃO entre a remuneração a eles atribuída e os pontos de avaliação de seus cargos.

A CORRELAÇÃO entre cada componente da remuneração (salário anual, total em dinheiro e remuneração total) e a avaliação do cargo, resultará em 03 DIAGRAMAS DE DISPERSÃO (Figura 1), no qual cada PONTO nele plotado, representará a realidade de um profissional.

Essa ANÁLISE nos permitirá comentar, com precisão, sobre a coerência interna da GESTÃO DE REMUNERAÇÃO da ORGANIZAÇÃO, indicando os aspectos mais relevantes e recomendando ações que permitam corrigir as distorções detectadas.

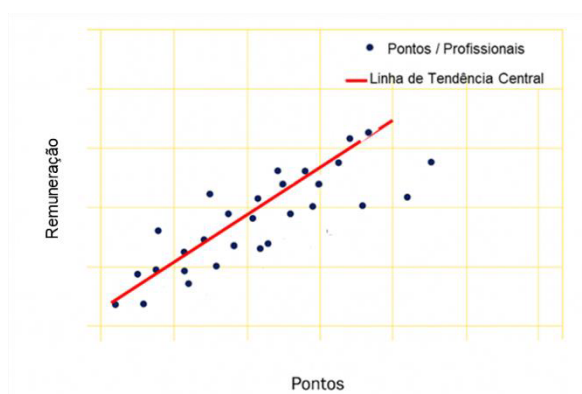
DIAGRAMA DE DISPERSÃO (FIGURA 1)

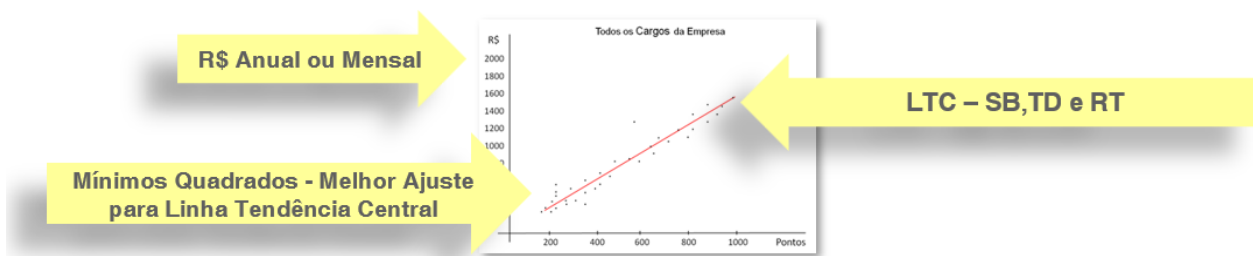
Em cada um dos 03 DIAGRAMAS DISPERSÃO serão traçadas LINHAS TENDÊNCIA CENTRAL, as quais evidenciarão as LINHAS DE PRÁTICA da ORGANIZAÇÃO (Figura 2) para cada um dos componentes do pacote de remuneração (salário anual, total dinheiro e remuneração total).



LINHA DE TENDÊNCIA CENTRAL (FIGURA 2)

Se em um determinado DIAGRAMA a dispersão de PONTOS nele plotados for moderada essa NUVEM DE PONTOS poderá ser representada por uma única LINHA DE TENDÊNCIA CENTRAL.

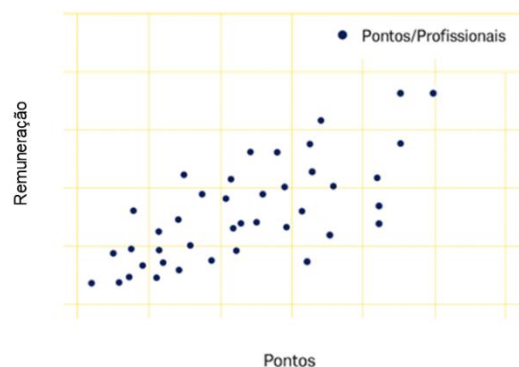




DISPERSÃO GRANDE (FIGURA 3)

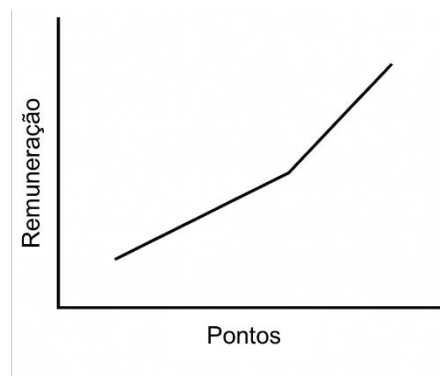
Por outro lado, se a dispersão de PONTOS plotados no DIAGRAMA for grande (Figura 3), ainda que possamos traçar uma única LINHA DE TENDÊNCIA CENTRAL, esse fato exigirá cuidadosa ANÁLISE das razões.

Se após essa cuidadosa ANÁLISE, for concluído que ela decorre de uma reduzida COERÊNCIA INTERNA na GESTÃO DE REMUNERAÇÃO da ORGANIZAÇÃO, a LINHA TENDÊNCIA CENTRAL poderá ser seccionada (ter quebras) na sua representação.



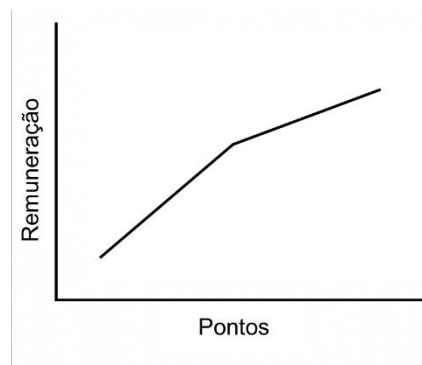
QUEBRA ASCENDENTE (FIGURA 4)

A quebra pode ser ASCENDENTE indicando que, a partir de determinada PONTUAÇÃO, os CARGOS são remunerados de forma mais agressiva.



QUEBRA DESCENDENTE (FIGURA 5)

A quebra também pode ser DESCENDENTE e, nesse caso, indicar que, após determinada PONTUAÇÃO, os CARGOS são remunerados forma mais conservadora (Figura 5).



DESCONTINUIDADE (FIGURA 6)

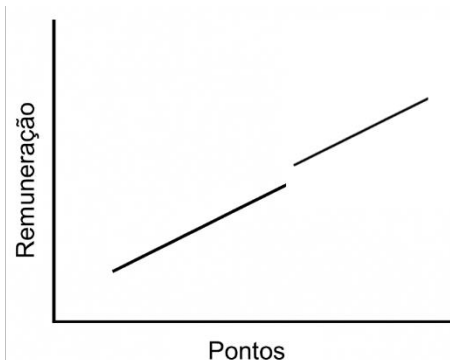
Outra situação que pode ser encontrada, ainda que mais rara, é a DESCONTINUIDADE das LINHAS TENDÊNCIA CENTRAL (Figura 6).

Ela ocorre quando na ORGANIZAÇÃO coexistem 02 CONJUNTOS de profissionais.

O primeiro, com avaliações menores, é REMUNERADO de forma mais conservadora. Já o segundo, com avaliações maiores, é REMUNERADO de forma mais agressiva.

A aplicação adequada do SISTEMA propicia uma robusta FERRAMENTA para analisar a CONSISTÊNCIA INTERNA da REMUNERAÇÃO na ORGANIZAÇÃO.

Como em qualquer fenômeno complexo, seja uma ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO, seja um sistema elétrico, devemos ser capazes de identificar os componentes para entender e gerenciar o todo com inteligência.



COMPETITIVIDADE EXTERNA - ANÁLISE

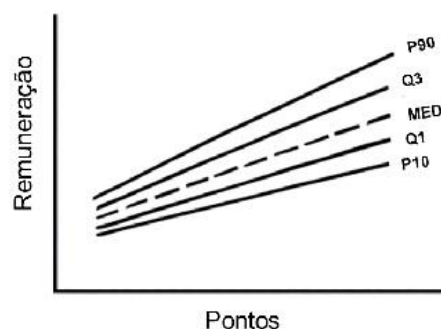
O primeiro passo para comparar a LINHA DE TENDÊNCIA CENTRAL de uma ORGANIZAÇÃO com aquelas de outras ORGANIZAÇÕES é checar se escalas dos EIXOS COORDENADOS CARTESIANOS (abscissas e ordenadas) nos GRÁFICOS foram devidamente padronizadas.

O processo de padronização é simples, mas parte da premissa de que o SISTEMA, por ocasião das avaliações nas ORGANIZAÇÕES que farão parte do MERCADO, foram desenhadas com o mesmo rigor técnico.

A WISDOM viabiliza o processo monitoração das PRÁTICAS de MERCADO, por meio da PWR - PESQUISA WISDOM REMUNERAÇÃO.

ORGANIZAÇÕES participantes no processo de gestão desse TEMA, fornecendo informações gerenciais (qualitativas e quantitativas - codificadas para preservar confidencialidade participantes), sobre PRÁTICAS de salários, incentivos de curto / longo prazo e benefícios dos MERCADOS (global, setoriais, regionais e selecionados).

MERCADO - VISUALIZAÇÃO (FIGURA 7)

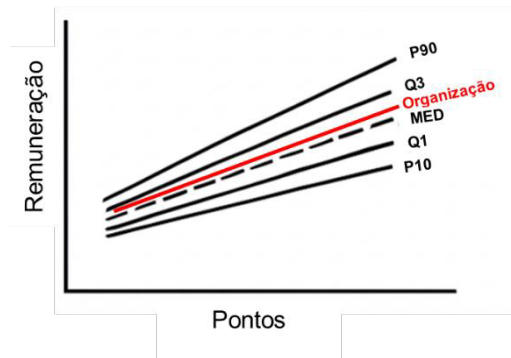


Lançada em 1996 e realizada em janeiro de cada ano, ela visa suportar as

POSIÇÃO NO MERCADO

Em seguida, é só comparar as LINHAS DE TENDÊNCIA CENTRAL da ORGANIZAÇÃO sobrepondo-as àquelas do MERCADO DE COMPARAÇÃO, que é composto pelas ORGANIZAÇÕES escolhidas.

Vale notar que a PWR é um banco de dados com mais de 300.000 linhas de informações (p/ edição) sobre PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO, organizadas via PONTOS WISDOM, oriundas de um conjunto de GRUPOS / ORGANIZAÇÕES responsáveis por 11,5% do PIB.



POSIÇÃO NO MERCADO (FIGURA 8)

RESULTADO: PESSOAS MAIS ENGAJADAS

Um dos conceitos sobre raciocínio gerencial contemporâneo é "SISTEMA", como "sistema de informação" ou "sistema remuneração". Simplificando, ele significa a montagem das partes para formar um todo integrado e abrangente e viabilizar o objetivo maior.

Assim sendo, um SISTEMA DE REMUNERAÇÃO requer todas as partes mencionadas neste PAPER, ou seja, um processo para suportar a definição da IMPORTÂNCIA RELATIVA de um CARGO, bem como do PACOTE REMUNERAÇÃO de seu ocupante (nele incluindo benefícios).

Entretanto, para implantar um SISTEMA de fato INTEGRADO é preciso mais! É preciso definir políticas e procedimentos para gerir ações enquadramento, mérito e promoção.

É preciso implantar um SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO, devidamente integrado a um PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, visando reconhecer DESEMPENHOS coletivos e individuais diferenciados.

É preciso implementar e manter um robusto PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO. Tudo isso deve ser consolidado e gerenciado de forma a suportar a ESTRATÉGIA de RH que, por sua vez, apoiará o atingimento dos OBJETIVOS finais da ORGANIZAÇÃO.

Ao estruturar o SISTEMA DE REMUNERAÇÃO para apoiar o grande desenho, devemos estar seguros de não esquecer o propósito básico que é o de ENGAJAR os profissionais.

Engajar os integrantes das EQUIPES é um RESULTADO bem específico para ser alcançado apenas com o SISTEMA REMUNERAÇÃO.

É verdade que "profissionais trabalham melhor quando sabem o que deles se espera".

Se a documentação dos CARGOS e níveis de senioridade das CARREIRAS for bem escrita, ela definirá o contexto no qual a POSIÇÃO existe e quais são suas responsabilidades por resultados.

As AVALIAÇÕES definirão o posicionamento de cada um na estrutura da ORGANIZAÇÃO, bem como, com base na POLÍTICA que seja definida pela ALTA DIREÇÃO, qual deverá ser o respectivo PACOTE REMUNERAÇÃO (salários, incentivos de curto / longo prazos e benefícios)

OUTRAS APLICAÇÕES DO SISTEMA

A ARQUITETURA ORGANIZACIONAL é a disciplina que define a ESTRUTURA de cargos e respectivos macroprocessos de trabalho de cada um deles na ORGANIZAÇÃO.

É a distribuição das responsabilidades entre as suas diversas áreas de atividades, além de especificar as suas relações de interface.

A profundidade e objetividade do PROCESSO AVALIAÇÃO, baseado no SISTEMA WISDOM, permite abordar a natureza e a amplitude dessas interfaces, além de revelar aspectos como: duplicação; sobreposição ou vazios de atribuições / responsabilidades.

No ESTUDO de alternativas ESTRATÉGICAS futuras, o PROCESSO DE AVALIAÇÃO de cargos pode ser usado para planejar as mudanças na ARQUITETURA ORGANIZACIONAL que serão requeridas.

Planejamento, avaliação e desenvolvimento da EQUIPE podem ser viabilizados, através da ANÁLISE das demandas atuais e futuras dos CARGOS, dos conhecimentos, das habilidades e do potencial dos profissionais no mesmo contexto de mensuração.

Isso é possível porque os CARGOS só podem existir se ocupados por SERES HUMANOS.

Os GAPS entre as habilidades do profissional e requisitos de seu CARGO, suportam a identificação das necessidades de treinamento e de desenvolvimento de carreira, bem como as de recrutamento e seleção.

GAPS entre requisitos futuros e habilidades potenciais dos profissionais, suportam o PLANEJAMENTO de RH frente às ESTRATÉGIAS de longo prazo da ORGANIZAÇÃO.

CONCLUSÃO:

O SISTEMA WISDOM vem sendo testado e comprovado há mais de 30 anos, através da sua aplicação contínua e crescente.

Ele propicia uma REFLEXÃO robusta acerca das ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e CARGOS das ORGANIZAÇÕES clientes, pelas seguintes razões:

- ▶ É baseado em conceitos concretos, práticos e princípios facilmente aplicáveis;
- ▶ Reduz ao mínimo o subjetivismo, além de facilitar julgamentos imparciais sobre as diversas variáveis do PROCESSO DE AVALIAÇÃO;
- ▶ Por propiciar um CONTEXTO que facilita a tomada de decisões sobre AVALIAÇÕES, ele minimiza as intermináveis discussões em grupo, que muitas vezes emperram nas questões mais básicas;
- ▶ Conduz ao RACIOCÍNIO lógico e ordenado sobre o conteúdo do cargo, ajudando na identificação de posições desnecessárias ou mal concebidas;
- ▶ Fornece uma base clara para o entendimento dos requisitos e das interfaces de todos os CARGOS, nos diversos níveis;
- ▶ Ele é muito mais robusto do que as soluções internas que atendem apenas às necessidades da ORGANIZAÇÃO para a qual foram concebidos.

Nesse caso, o grande desafio é “COMO” monitorar as práticas do MERCADO ALVO, aplicando a METODOLOGIA DE COMPARAÇÃO por similaridade de títulos (*job matching*), usada nas pesquisas tradicionais oferecidas por *headhunters* (raposa com a chave do galinheiro) e por consultorias na área de pesquisas ou então, naquelas realizadas pelas próprias ORGANIZAÇÕES, as quais, em razão do SUBJETIVISMO do processo, tornam a TOMADA DE DECISÕES mais difícil e menos confiável ([veja artigo sobre o tema](#)).

Finalmente, o SISTEMA WISDOM funciona por ser um processo dinâmico, em que os COMITÊS o aplicam de forma a contemplar a REALIDADE da ORGANIZAÇÃO e atender às DEMANDAS decorrentes das situações do dia a dia nela enfrentadas.



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: Gestão da remuneração, cargos, salários, remuneração, avaliação de cargos, medidas de conteúdo, arquitetura de cargos, RH, estratégia, estrutura organizacional, equidade interna, competitividade externa, job evaluation, job points, people analytics, gestão de pessoas, DHO, compensation, grades salariais, conhecimentos, habilidades, solução de problemas, geração de resultados, metodologia por pontos.