



ARTIGO DA SEMANA

SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO CONTEÚDO COMPLETO - PARTE 01

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

SISTEMA WISDOM DE GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Conteúdo Completo - Parte 01

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.

O SISTEMA WISDOM

A partir das quatro premissas elencadas, foi desenvolvido um SISTEMA codificado composto por 04 FATORES que agrupam um total de 12 VARIÁVEIS (veja a figura ao lado).



CONHECIMENTOS E HABILIDADES:

É a soma de CONHECIMENTOS e HABILIDADES requeridas do indivíduo para desempenhar-se profissionalmente, independentemente da forma como foram obtidos.

É importante notar que uma pessoa, para desempenhar-se profissionalmente, pode deter, sob diferentes combinações, alguns CONHECIMENTOS e HABILIDADES em várias áreas do saber ou muitos CONHECIMENTOS e HABILIDADES num campo de especialização (amplitude X profundidade). Este conceito permite comparar e ponderar o conteúdo total em termos de "quanto é necessário saber sobre quantas coisas".

Os CONHECIMENTOS e HABILIDADES são mensurados em 03 dimensões. São elas:

- **ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA:** É a soma entre a amplitude e a profundidade da educação formal e o tempo experiência prática requerido do indivíduo para que ele performe profissionalmente de forma competente em um campo de atividade.
Em outras palavras, é a compreensão de aspectos técnicos (por exemplo: engenharia mecânica, ciências atuariais, contabilidade ou marketing) ou de fatores menos tangíveis derivados da experiência (conhecimento profundo de vendas sobre uma linha de produto, entendimento de técnicas de fabricação, etc.).
Outros graus da profundidade de Escolaridade e Experiência só são obtidos por meio de educação formal (PHD em física), alguns por educação formal e prática (contabilidade) e outros só via experiência (prática de vendas).

HABILIDADE GERENCIAL: É a capacidade requerida do indivíduo para integrar, de forma harmoniosa, as diversas funções sob sua responsabilidade (operacionais e/ou de apoio). A complexidade da GESTÃO depende da natureza e dos objetivos das FUNÇÕES GERENCIADAS e envolve, sob diferentes combinações, aspectos tais como: planejamento, organização, delegação, treinamento e controle.

- **INFLUÊNCIA E PERSUASÃO:** Envolve a natureza e os objetivos das RELAÇÕES com superiores, subordinados, pares, clientes, fornecedores, etc. O grau de manifestação desta competência depende da complexidade do processo de comunicação com estes públicos, em situações profissionais e sociais.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

É a intensidade, diversidade e complexidade (em termos qualitativos) do **PROCESSO MENTAL** requerido para identificar, analisar, definir soluções e formalizá-las, com base nos Conhecimentos e Habilidades do indivíduo.

"Você raciocina com aquilo que você sabe", isso 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.

A **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS** é medida em 03 dimensões, a saber:

- **INICIATIVA OU LIBERDADE PARA PENSAR:** Requerida do profissional para que este desenvolva o processo mental com base nas **RESTRIÇÕES** inerentes ao contexto de atuação, sejam do macroambiente da ORGANIZAÇÃO (princípios científicos, padrões culturais, etc.) ou do próprio microambiente (objetivos, políticas, procedimentos e práticas).
- **TIPO RACIOCÍNIO OU QUALIDADE PENSAR:** Complexidade das situações enfrentadas pelo profissional e do processo raciocínio dele requerido para solucioná-las.
- **VARIÁVEL CUSTOMIZADA:** É a escolha entre 04 **COMPETÊNCIAS** correlacionadas ao processo mental. Essa escolha é função da natureza da ORGANIZAÇÃO ou de SUAS ÁREAS. As 04 alternativas são: Habilidade Aprendizagem; Interesse por Qualidade; Busca Informações Críticas ou Inovação.

GERAÇÃO DE RESULTADOS:

É responder por uma ação e pelas suas consequências. É mensurar a influência que o profissional exerce em resultados (próprios ou gerais da ORGANIZAÇÃO). A GERAÇÃO DE RESULTADOS é medida em 03 dimensões:

- ▶ **AUTONOMIA DECISÓRIA OU LIBERDADE P/ ATUAR:** Restrições técnicas, operacionais e/ou gerenciais que limitam a atuação do profissional na ORGANIZAÇÃO. É mensurada através da existência ou ausência de controles pessoais ou processuais (orientação ou direção). Os graus de autonomia decisória, tal qual as restrições à iniciativa em SOLUÇÃO DE PROBLEMAS, são restringidos por: relacionamento superior-subordinado; políticas da ORGANIZAÇÃO, da ÁREA ou de grupos funcionais e pelos orçamentos.
- ▶ **RESPONSABILIDADE MONETÁRIA:** É representada pela quantificação monetária anual que melhor reflita o desempenho do profissional ou a sua influência / participação nos RESULTADOS - próprios ou gerais da ORGANIZAÇÃO.
Ela refere-se a fluxos anuais de dinheiro (custo ou receita) de valores dinâmicos que reflitam a influência do profissional em RESULTADOS, tais como metas (vendas, faturamento, custo produção, etc.) ou administração (orçamento operacional, custo da folha, etc.). Recorre-se ainda a valores estáticos os quais, em instituições financeiras, também afetam a natureza participação do profissional.
É importante notar que independente do ESTILO DE IMPACTO e RESPONSABILIDADE MONETÁRIA escolhida para o profissional, o julgamento de sua autonomia decisória não é alterado.
- ▶ **ESTILO DE IMPACTO:** Representa o tipo ou natureza da influência ou participação do profissional sobre a responsabilidade monetária escolhida. Ele é selecionado em 04 graus efeito crescente: indefinido; contributório; partilhado e determinante.

O quarto FATOR é denominado CONDIÇÕES LABORAIS e ele é aplicável na avaliação de CARGOS que requeiram formação de ENSINO MÉDIO TÉCNICO e abaixo. As 03 variáveis nesse caso são: desgaste físico; cenário do trabalho e riscos pessoais.

ESCALAS DE AVALIAÇÃO - BASE CONCEITUAL:

Tanto os PONTOS quanto os PERCENTUAIS que figuram nas ESCALAS DE AVALIAÇÃO crescem numa PROGRESSÃO GEOMÉTRICA aproximada de 15% (menor incremento perceptível do SISTEMA), a qual está sintonizada com o princípio das escalas psicométricas de WEBER, ou seja, “*ao compararmos objetos percebemos, não a diferença absoluta entre eles, mas a relação entre essa diferença e a magnitude dos objetos comparados*”.

O conceito da diferença mínima perceptível foi aplicado às ESCALAS DE AVALIAÇÃO e definido em 15%, ou seja, ao comparar dois CARGOS da ORGANIZAÇÃO, com base em algum dos FATORES, os Avaliadores devem perceber uma DIFERENÇA de pelo menos 15% para poder concluir que o CARGO "A" é maior ou menor do que o CARGO "B".

Como a PONTUAÇÃO de CONHECIMENTOS E HABILIDADES representa a matéria prima do processo mental realizado pelo profissional, os PONTOS de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS são parte de um conjunto lógico de PONTUAÇÕES que, por sua vez, representam um % dos CONHECIMENTOS E HABILIDADES aplicados pelo indivíduo para gerar os resultados.

Assim sendo, dada a natureza e objetivos de um CARGO inserido no contexto da ORGANIZAÇÃO, existe uma estreita correlação entre PONTOS de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS e PONTOS de CONHECIMENTOS E HABILIDADES, a qual se constitui no 1º instrumento de CONTROLE DA QUALIDADE do balanceamento da FÓRMULA DE AVALIAÇÃO dessa POSIÇÃO.

SISTEMA WISDOM - ESSA TABELA CORRELACIONA, PARA CADA PONTUAÇÃO DE CH - CONHECIMENTOS E HABILIDADES AS PONTUAÇÕES PROVÁVEIS DE SP - SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E OS RESPECTIVOS PERCENTUAIS DE CH

PONTOS CH	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	25%	28%	30%	33%	36%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	PONTOS CH
52																						52
53																						53
54																						54
55																						55
56																						56
57																						57
58																						58
59																						59
60																						60
61																						61
62																						62
63																						63
64																						64
65																						65
66																						66
67																						67
68																						68
69																						69
70																						70
71																						71
72																						72
73																						73
74																						74
75																						75
76																						76
77																						77
78																						78
79																						79
80																						80
81																						81
82																						82
83																						83
84																						84
85																						85
86																						86
87																						87
88																						88
89																						89
90																						90
91																						91
92																						92
93																						93
94																						94
95																						95
96																						96
97																						97
98																						98
99																						99
100																						100

WISDOM
Gestão Organizacional

Vamos falar agora do perfil da avaliação, ou seja, do 2º instrumento de CONTROLE DA QUALIDADE do balanceamento da FÓRMULA DE AVALIAÇÃO de uma POSIÇÃO.

Numa ORGANIZAÇÃO industrial, um cargo de vendas ou de produção seria um exemplo de POSIÇÃO com perfil ascendente, em que a ênfase está nos resultados, com metas e orçamentos específicos e quantificáveis.

Um profissional dedicado à pesquisa básica, que estuda física quântica, seria um típico exemplo de CARGO com perfil descendente, em que a ênfase está mais na coleta e análise de dados do que focada nos resultados dos estudos.

Um Gestor de Controladoria é um típico CARGO com perfil plano, caracterizado tanto por preparar informações para uso de outros (tipo planejamento orçamentário), quanto por entregar resultados (acuracidade do balanço).

Existem ainda os CARGOS híbridos, ou seja, tanto aqueles que ora são de apoio e ora focados em gerar resultados (profissionais de manutenção) quanto aqueles que ora são de apoio e ora focados mais na coleta e análise de dados (profissionais de pesquisa aplicada).

O conceito envolvendo o perfil da avaliação, ou seja, o 2º instrumento de CONTROLE DA QUALIDADE do balanceamento da FÓRMULA de uma POSIÇÃO é um DIGITO DE CONTROLE que correlaciona os PONTOS de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS com os PONTOS de GERAÇÃO DE RESULTADOS e, para que ele faça sentido, ele precisa estar diretamente associado à natureza e objetivos do CARGO avaliado.

Existem basicamente 04 tipos de PERFIL:

- ▶ **ASCENDENTES:** Abrangem profissionais com atividades focadas na execução de AÇÕES, ou seja, na cadeia de valor do negócio. Nesse caso a PONTUAÇÃO de GERAÇÃO DE RESULTADOS é de 03 a 04 níveis superior à PONTUAÇÃO de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.
- ▶ **PLANOS:** Incluem aquelas POSIÇÕES em que os PONTOS de GERAÇÃO DE RESULTADOS e de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS são iguais. Os profissionais cujas avaliações têm PERFIS um nível acima ou abaixo, também são considerados como tendo perfis PLANOS em termos conceituais.
- ▶ **DESCENDENTES:** São aqueles perfis em que os PONTOS de GERAÇÃO DE RESULTADOS são 03 a 04 níveis inferiores aos PONTOS de SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. Contribuidores individuais com atividades não gerenciais focadas em P&D, são exemplos PERFIS descendentes.



- ▶ **HÍBRIDOS:** São aqueles profissionais focados em pesquisa aplicada (PERFIL - 2) ou envolvidos em atividades de serviço tipo manutenção (PERFIL +2).

As ESCALAS DE AVALIAÇÃO, por meio das VARIÁVEIS de cada um dos FATORES, têm por objetivo propiciar aos avaliadores formas de assegurar que a POSIÇÃO RELATIVA (total de pontos) de cada um dos CARGOS, em relação aos demaís que integram a ESTRUTURA da ORGANIZAÇÃO faz sentido, numa perspectiva individual e/ou coletiva.

Ou seja, o resultado final da aplicação do SISTEMA, deve permitir identificar (de forma clara) as posições culturalmente percebidas com tendo PESOS EQUIVALENTES, bem como aquelas com PESOS superiores ou inferiores, posicionadas em outras classes / grades.

Vale observar ainda que todo CARGO deve ser avaliado independente do profissional que o ocupe, bem como do pacote de remuneração que lhe seja atribuído.

Tampouco deve-se considerar a formação educacional ou a performance do indivíduo que o ocupe, bem como seu sexo, idade, etnia, condições físicas ou qualquer outro atributo individual.

Os julgamentos ao longo do PROCESSO DE AVALIAÇÃO devem ter como objetivo, definir a importância relativa do CARGO no âmbito da ORGANIZAÇÃO e de sua realidade, visando determinar a sua posição na ESTRUTURA.

Desde 1995, a base conceitual do SISTEMA WISDOM vem se mostrando atual e válida, ainda que ajustes na linguagem das escalas e na aplicação da FERRAMENTA tenham sido realizados, dado tratar-se de INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO relativa e não absoluta.

Todas as ESCALAS possuem 03 FATORES desdobrados em conceitos semânticos, os quais refletem os níveis de presença de cada uma de suas VARIÁVEIS.

As escalas CONHECIMENTOS E HABILIDADES e GERAÇÃO DE RESULTADOS são EXPANSÍVEIS para se ajustar ao tamanho e complexidade da ORGANIZAÇÃO na qual serão aplicadas, diferentemente das escalas SOLUÇÃO DE PROBLEMAS e CONDIÇÕES LABORAIS. Enquanto todos os CARGOS, por definição, devem possuir cada um dos FATORES, a proporção entre as suas PONTUAÇÕES irá variar de forma significativa.

Portanto, não basta verificar a existência de um dos 04 PERFIS. É importante haver uma clara conexão entre o PERFIL obtido e a natureza e objetivos do CARGO avaliado.

Consequentemente, podemos afirmar que:

- ▶ Todo cargo existente na ORGANIZAÇÃO requer algum grau de CONHECIMENTOS E HABILIDADES, SOLUÇÃO DE PROBLEMAS e GERAÇÃO DE RESULTADOS.
- ▶ Desde que adequadamente treinado, um grupo de profissionais da ORGANIZAÇÃO é capaz de aplicar as ESCALAS AVALIAÇÃO do SISTEMA e alcançar os RESULTADOS de forma consistente e consensual.
- ▶ As ESCALAS AVALIAÇÃO do SISTEMA irão propiciar uma ESTRUTURA DE CARGOS que, distribuídos pelos grades / classes, representarão a IMPORTÂNCIA RELATIVA de cada um deles para a ORGANIZAÇÃO.
- ▶ As AVALIAÇÕES resultantes refletirão a REALIDADE da ORGANIZAÇÃO, enquanto a sua arquitetura, interfaces entre áreas, tecnologias, porte e estratégias negócio continuarem válidas.
- ▶ Ao se tratar de um processo orientado e controlado mais por CONCEITOS do que por REGRAS, as ESCALAS AVALIAÇÃO se mostram adaptáveis às REALIDADES específicas dos diversos tipos de CARGOS e ORGANIZAÇÕES, em ambientes dinâmicos.

Se estas teses fossem falsas, o SISTEMA não estaria sendo utilizado, cada vez mais, em um CONTEXTO ORGANIZACIONAL dinâmico e em constante mutação.

Um crescente número ORGANIZAÇÕES vem aplicando o SISTEMA há mais de 30 anos, em seus PROCESSOS organizacionais, bem como em novas UNIDADES DE NEGÓCIO, em meio a mudanças sociais significativas e/ou a novos desafios tecnológicos e/ou legais.

Embora o SISTEMA tenha sido concebido para ORGANIZAÇÕES industriais, comerciais e de serviços, seus CONCEITOS são aplicáveis a todo tipo de negócio e/ou operação, com ou sem FINS LUCRATIVOS.

Na PARTE 02 desse ARTIGO, a qual será aqui publicada na PRÓXIMA SEMANA, abordaremos as ETAPAS de um PROJETO de implantação do SISTEMA, bem como a aplicação das AVALIAÇÕES nas ANÁLISES DA REMUNERAÇÃO, além de suas OUTRAS APLICAÇÕES.

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.