

GESTÃO DE CARREIRA, RECONHECIMENTO E REMUNERAÇÃO



Prof.^a Dr.^a Thaís Zerbini

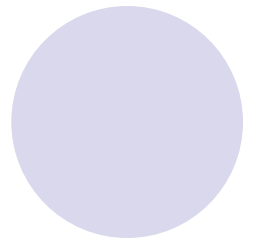
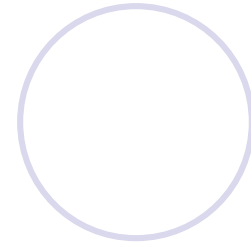
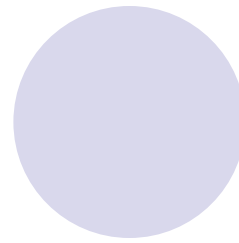
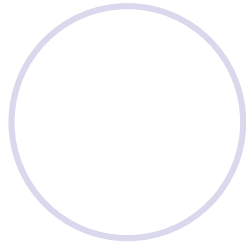
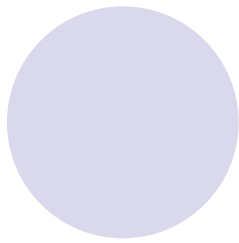
Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca

- Universidade de São Paulo
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
- Departamento de Psicologia
- Graduação - 5º período



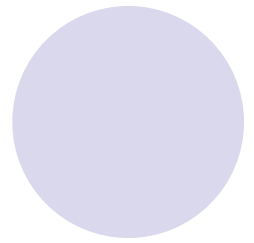
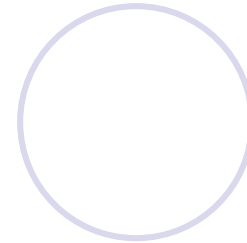
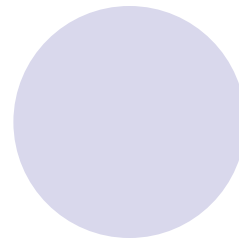
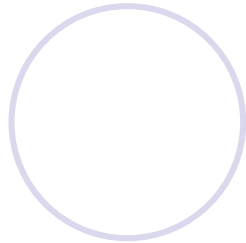
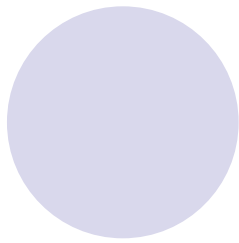
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir a aplicabilidade dos conceitos de competência, entrega, complexidade e espaço ocupacional na formulação estratégica do sistema de Gestão de Carreira, Reconhecimento e Remuneração.



METODOLOGIA ADOTADA E RECURSOS DE APOIO

- Aula expositiva + Textos indicados
+ Estudo dirigido
- Slides/ Datashow



TEXTOS RECOMENDADO

- ❑ Dutra, J. S. (2001). Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência. Em Dutra, J.S. (Org.), *Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas* (pp. 46-69). São Paulo: Editora Gente.
- ❑ Plathow, C. B., Hipólito, J. A. (2008). Remuneração por competências. In: Dutra, J. S., Fleury, M. T.; Ruas, R, (Org). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Editora Atlas, 127-150.

ESTRUTURAS DAS AULAS

PARTE I

**Definição,
Princípios e
Características**

**Aplicação do
SAC**

Exemplos

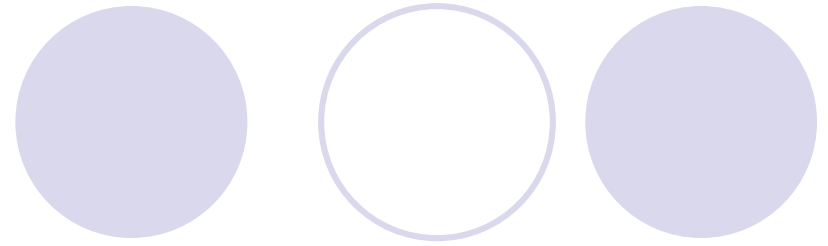
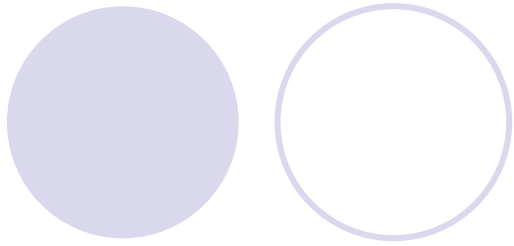
PARTE II

**Definição,
Desafios e
Tendências**

**Por que os
Sistemas de
Recompensa
Tradicionais
estão
obsoletos?**

**Gestão por
Competência:
Uma alternativa
para sustentar
diferenciações
salariais**

**Remuneração
Variável**



PARTE I

**Definição,
Princípios e
Características**

**Aplicação do
SAC**

Exemplos

DEFINIÇÃO

- ❑ Sequência de posições e de trabalhos realizados por uma pessoa **estritamente** relacionada com o desenvolvimento da empresa (DUTRA,2002).
- ❑ Deve ser pensada como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa.
- ❑ Seria impossível para uma organização com **centenas de pessoas, conciliar** as diferentes expectativas de carreira de cada um desses indivíduos com as necessidades organizacionais, caso não sejam estabelecidas diretrizes, instrumentos de gestão.

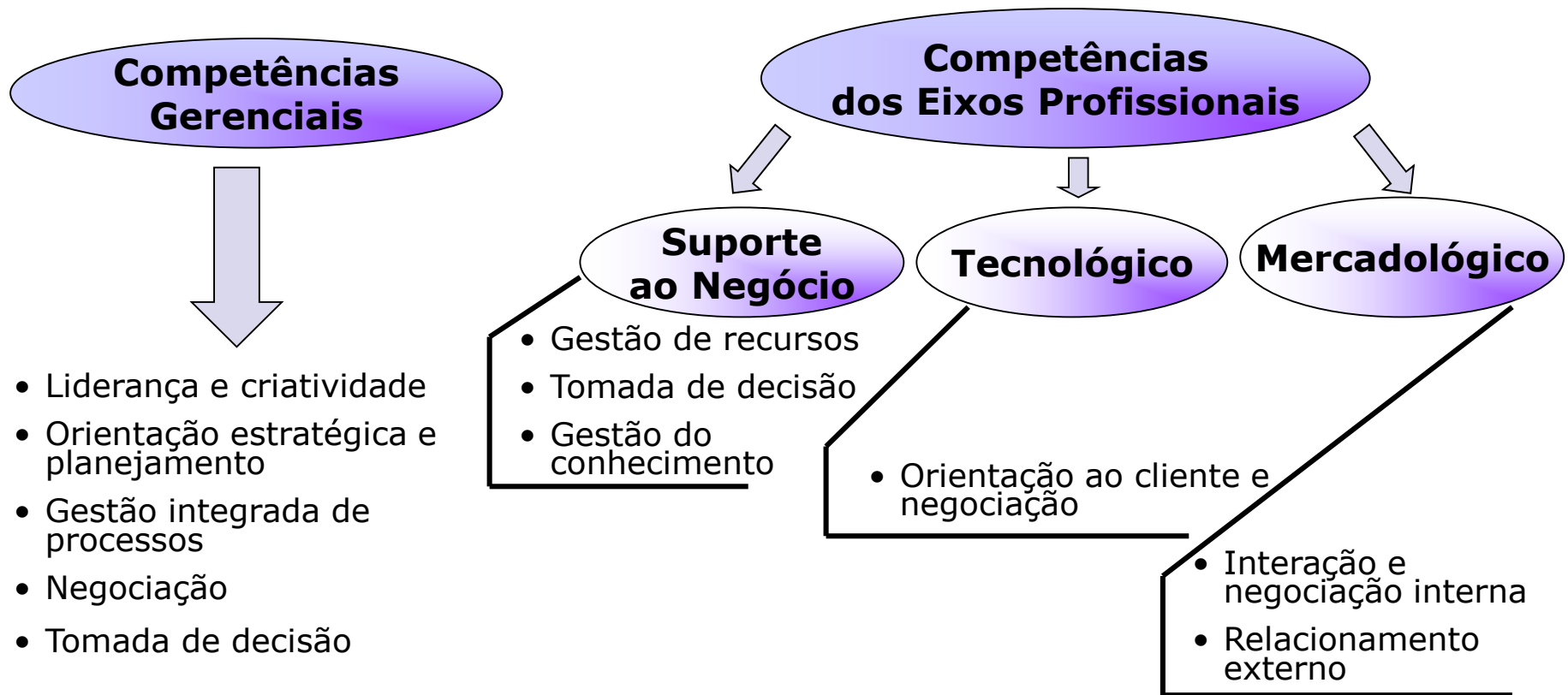
PRINCÍPIOS, ESTRUTURA E INSTRUMENTOS

- ❑ **Princípios:** devem representar os **compromissos** que nascem de um **consenso** entre a empresa e a pessoa e garantem consistência.
- ❑ **Estrutura de Carreira:**
 - ❑ EM LINHA – seqüência de posições está alinhada numa única direção, não oferecendo alternativas às pessoas.
 - ❑ EM REDE – oferece várias opções para cada posição na empresa.
 - ❑ PARALELAS – orientação para a trajetória profissional de natureza profissional e de natureza gerencial.
- ❑ **Instrumentos de Gestão:**
 - ❑ DECISÕES INDIVIDUAIS SOBRE A CARREIRA
 - ❑ GERENCIAMENTO DE CARREIRA PELA EMPRESA
 - ❑ COMUNICAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E A EMPRESA

CATEGORIAS DAS CARREIRAS (Dutra, 2002)

- 1) **Operacionais:** vinculadas às atividades-fins da empresa que exigem o uso do corpo ou alto grau de estruturação.
- 2) **Profissionais:** relacionadas a atividades específicas que exige pessoas com formação técnica ou de nível superior.
- 3) **Gerenciais:** ligadas às atividades de gestão da empresa.

EXEMPLO DE ESTRUTURA DE CARREIRA



CATEGORIAS DAS CARREIRAS

- ❑ Em função das categorias, é fundamental para a empresa:
 - ❑ desenvolver um conjunto de **critérios de mobilidade** entre carreiras de naturezas diferentes;
 - ❑ **caracterizar as entregas** esperadas ao longo dos níveis da carreira por meio da definição de conhecimentos, habilidades e atitudes (**CHAs**) observáveis.
- ❑ É comum encontrar nas empresas descrições de **funções muito genéricas ou vagas**, o que dificulta o processo de aplicação do SAC.
- ❑ As competências essenciais precisam ser elaboradas em função do **nível de complexidade da entrega**, pois permitirá um melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização.

EXEMPLO DE SISTEMA DE CARREIRA

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

NÍVEL 4 – EIXO GERENCIAL				
Competências	Atribuições e Responsabilidades	NA (0)	A (10)	S (20)
Cultura da Qualidade	Busca o aperfeiçoamento contínuo dos padrões de qualidade na operação da fábrica		X	
Flexibilidade	Assume diversos papéis dentro da sua área de atuação		X	
Trabalho em Equipe	Articula-se com profissionais responsáveis por outras equipes de trabalho	X		
Total		0	20	

❑ Valor = $20/3$ (nº de competências) = 6,3

EXEMPLO DE SISTEMA DE CARREIRA

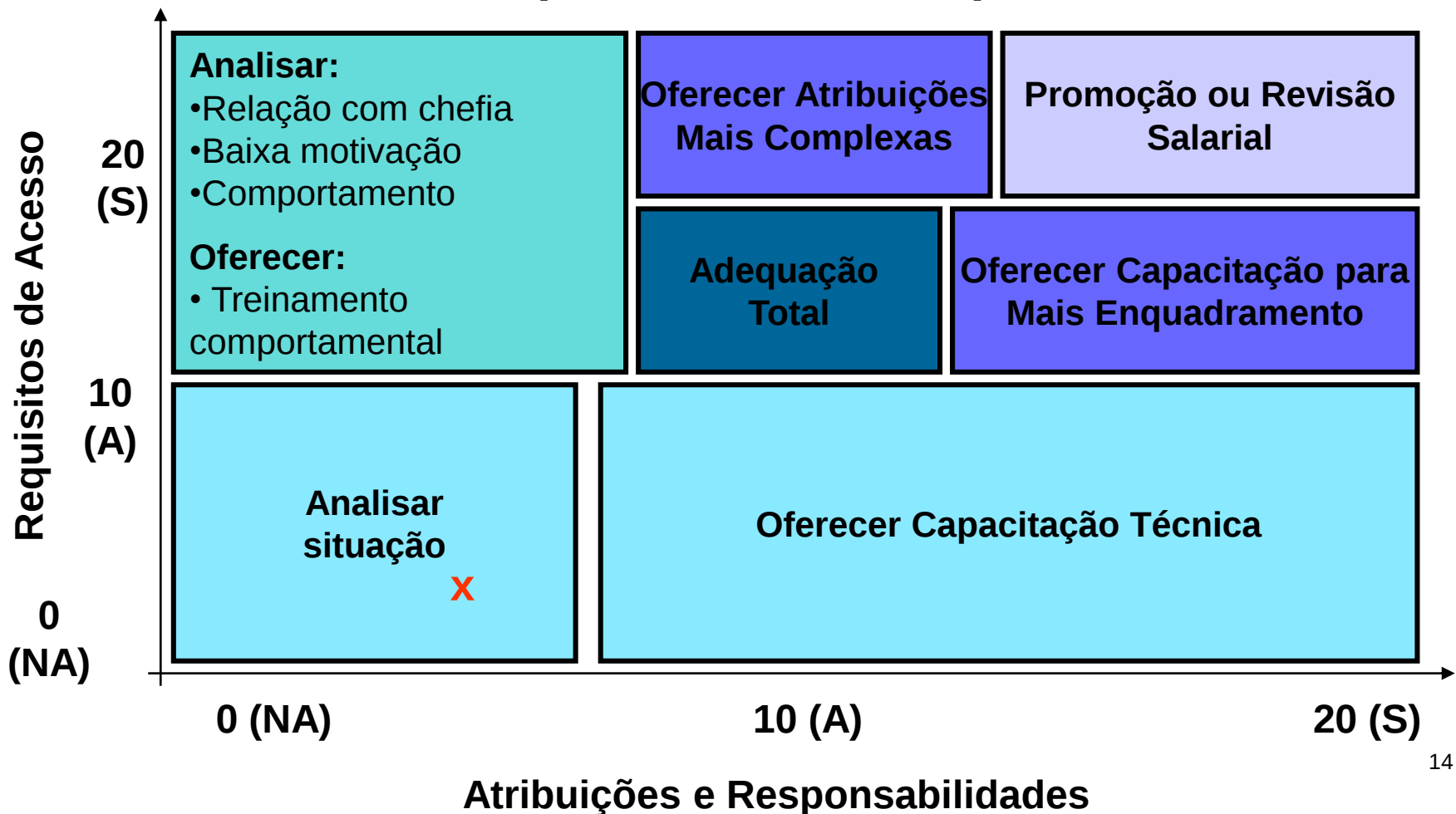
AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE ACESSO

NÍVEL 4 – EIXO GERENCIAL				
Requisitos Exigidos		NA (0)	A (10)	S (20)
Formação	➤ 3º grau completo ➤ Desejável MBA em administração executiva		X	
Experiência	➤ 4 anos em posição gerencial	X		
Conhecimento	➤ Serviços e produtos da área de TI	X		
Total		0	10	

❑ Valor = $10/3$ (nº de requisitos) = 3,3

EXEMPLO DE SISTEMA DE CARREIRA

Matriz de Endereçamento do Desenvolvimento a Partir da Análise das Competências e dos Requisitos de Acesso

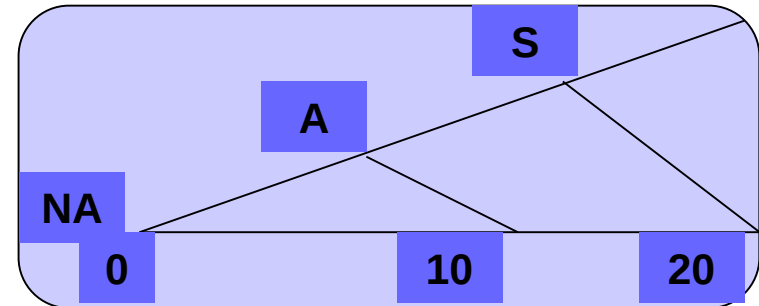


SISTEMA DE CARREIRA

Fluxo para Determinação do Plano de Ação de Carreira

SISTEMA

- Atribuições e responsabilidades
- Requisitos de acesso



NA – Não Atende
A – Atende
S – Supera



PLANO DE AÇÃO

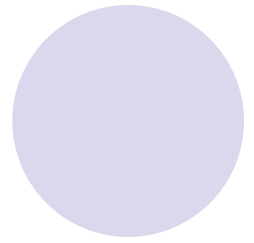
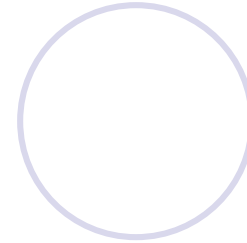
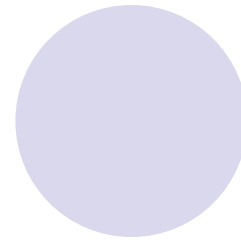
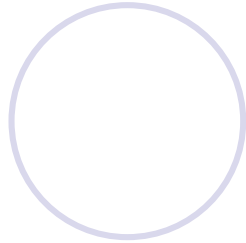
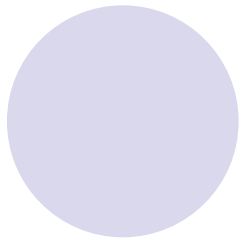
➡ Ações de TD&E focadas nas competências e nos requisitos

Ações Formais:

- Educação continuada
- Treinamento
- Educação básica

Ações Não-Formais:

- Grupos de trabalho
- Tutoria
- Estágios
- Visitas
- Rotação
- Auto-instrução



PARTE II

**Definição,
Desafios e
Tendências**

**Por que os
Sistemas de
Recompensa
Tradicionais
estão
obsoletos?**

**Gestão por
Competência:
Uma alternativa
para sustentar
diferenciações
salariais**

**Remuneração
Variável**

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

DEFINIÇÃO DE VALORIZAÇÃO

- ❑ “É concretizada como as **recompensas** recebidas pelas pessoas como **contrapartida** de seu trabalho para a organização” (DUTRA, 2002).
- ❑ As recompensas podem ser de natureza **econômica**; relacionadas ao **crescimento pessoal e profissional**; referentes à **segurança no trabalho**; **projeção social**; formas de reconhecimento, entre outras.

Definição, Desafios e
Tendências

Sistemas de Recompensas
Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência:
alternativa para sustentar
diferenciações salariais

Remuneração
Variável

DESAFIO DO PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

- ❑ Desenvolver uma metodologia que diferencie as pessoas, ou seja, que delimite **critérios justos** para distribuição de recompensas entre as pessoas que trabalham na empresa.
- ❑ Esses critérios devem ter como referência o mercado de trabalho e **padrões internos de equidade** (Dutra, 2002).

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

MECANISMOS DE RECONHECIMENTO

- ❑ Prêmio em viagem;
- ❑ Participação em comissões técnicas representando a gerência ou a empresa;
- ❑ Elogios por escrito;
- ❑ Destaque do mês;
- ❑ Título ou função de consultor;
- ❑ Recompensas financeiras;
- ❑ Programa de autopromoção salarial (o funcionário decide o seu salário);
- ❑ Bolsas de estudo;
- ❑ Participação em congressos;
- ❑ Oportunidade de ministrar aulas.

TENDÊNCIAS NO CAMPO DA REMUNERAÇÃO

- ❑ De nada adiantam ações no sentido de reestruturação, enriquecimento de cargos e diminuição de níveis hierárquicos, sem que o **plano de remuneração da empresa dê sustentação a essas iniciativas.**
- ❑ Deve ser estruturada de tal forma que:
 - ❑ **Reforce** valores, crenças e comportamentos alinhados com as demandas da organização e com o direcionamento estratégico;
 - ❑ **Estimule** a busca de aquisição e estruturação de conhecimentos, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial;
 - ❑ **Atraia** e retenha talentos;
 - ❑ **Sustente** o comprometimento;

Definição, Desafios e
Tendências

Sistemas de Recompensas
Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência:
alternativa para sustentar
diferenciações salariais

Remuneração
Variável

TENDÊNCIAS NO CAMPO DA REMUNERAÇÃO

- ❑ Objetivos que os sistemas remuneratórios devem buscar:
 - ❑ Recompensar a **contribuição real** que o profissional presta à organização;
 - ❑ Estabelecer um **equilíbrio salarial** do ponto de vista interno e dos padrões vigentes no mercado;
 - ❑ **Manter as decisões** salariais perante os funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
 - ❑ **Reforçar** a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado e da sociedade.

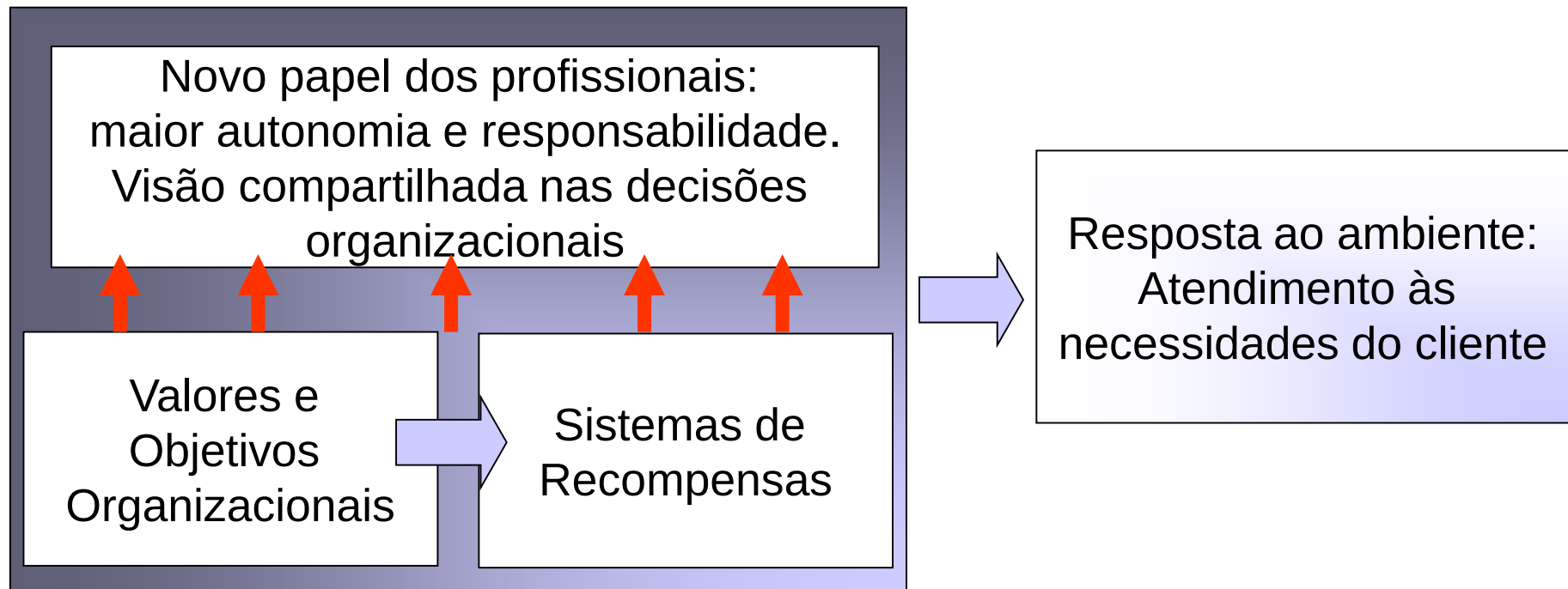
Definição, Desafios e
Tendências

Sistemas de Recompensas
Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência:
alternativa para sustentar
diferenciações salariais

Remuneração
Variável

SISTEMA DE RECOMPENSA COMO ELEMENTO DE SUSTENÇÃO DO NOVO PAPEL QUE OS PROFISSIONAIS DEVEM DESEMPENHAR NAS ORGANIZAÇÕES



Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

PORQUE OS SISTEMAS DE RECOMPENSA TRADICIONAIS ESTÃO OBSOLETOS?

- ❑ Sistemas de recompensas **centrados em cargos**:
 - ❑ Nasceram da lógica **taylorista-fordista** – em um ambiente estável e previsível - a estruturação das atividades permitiam o somatório das ações individuais constituir um todo coerente.
- ❑ **Porém...** atualmente, espera-se do profissional atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró-atividade!!!
- ❑ Os sistemas de recompensas centrados em cargos não acompanham a dinâmica atual das organizações, muito menos os **constantes rearranjos de tarefas entre os trabalhadores**.
- ❑ Corre-se o risco de desestimular o desenvolvimento das características necessárias para os dias atuais.

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS DE RECOMPENSA TRADICIONAIS

- ❑ Dificuldade em acompanhar os **objetivos organizacionais**;
- ❑ **Alto custo de manutenção** do sistema de administração salarial;
- ❑ **Baixa confiabilidade** das informações obtidas por meio de pesquisa salarial que, cada vez menos, se baseia na comparação de cargos similares entre diferentes organizações;
- ❑ **Não reconhecimento** da contribuição real do funcionário.

Definição, Desafios e
Tendências

Sistemas de Recompensas
Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência:
alternativa para sustentar
diferenciações salariais

Remuneração
Variável

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA UMA ALTERNATIVA PARA SUSTENTAR DIFERENCIAÇÕES SALARIAIS

Vantagens:

- ❑ Influencia o desenvolvimento de habilidades-chave para a organização;
- ❑ Estimula a manutenção de um alto padrão de trabalhadores, independente de suas especialidades;
- ❑ Permite multifuncionalidade.
- ❑ A recompensa deve estar ligada à **manifestação concreta e real das competências** (comportamento observável e resultados obtidos).
- ❑ Autores sugerem '**criação de gabaritos**' que traduzam a entrega esperada dos profissionais.

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA UMA ALTERNATIVA PARA SUSTENTAR DIFERENCIAÇÕES SALARIAIS

- ❑ Os gabaritos são definidos por:
 - ❑ **Caracterização de níveis de trabalho** – complexidade e grau de responsabilidade do trabalho do profissional;
 - ❑ Estabelecimento de um **número de níveis suficiente** para a definição das faixas salariais.
- ❑ Esta tendência deve estar restrita a movimentações salariais dentro de uma faixa preestabelecida, definida em razão dos níveis de complexidade delineados.

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA UMA ALTERNATIVA PARA SUSTENTAR DIFERENCIAÇÕES SALARIAIS

Exemplo: gestão de profissionais que exercem funções de natureza gerencial para a competência '**visão de negócio**'.

Visão de Negócio

Nível 1

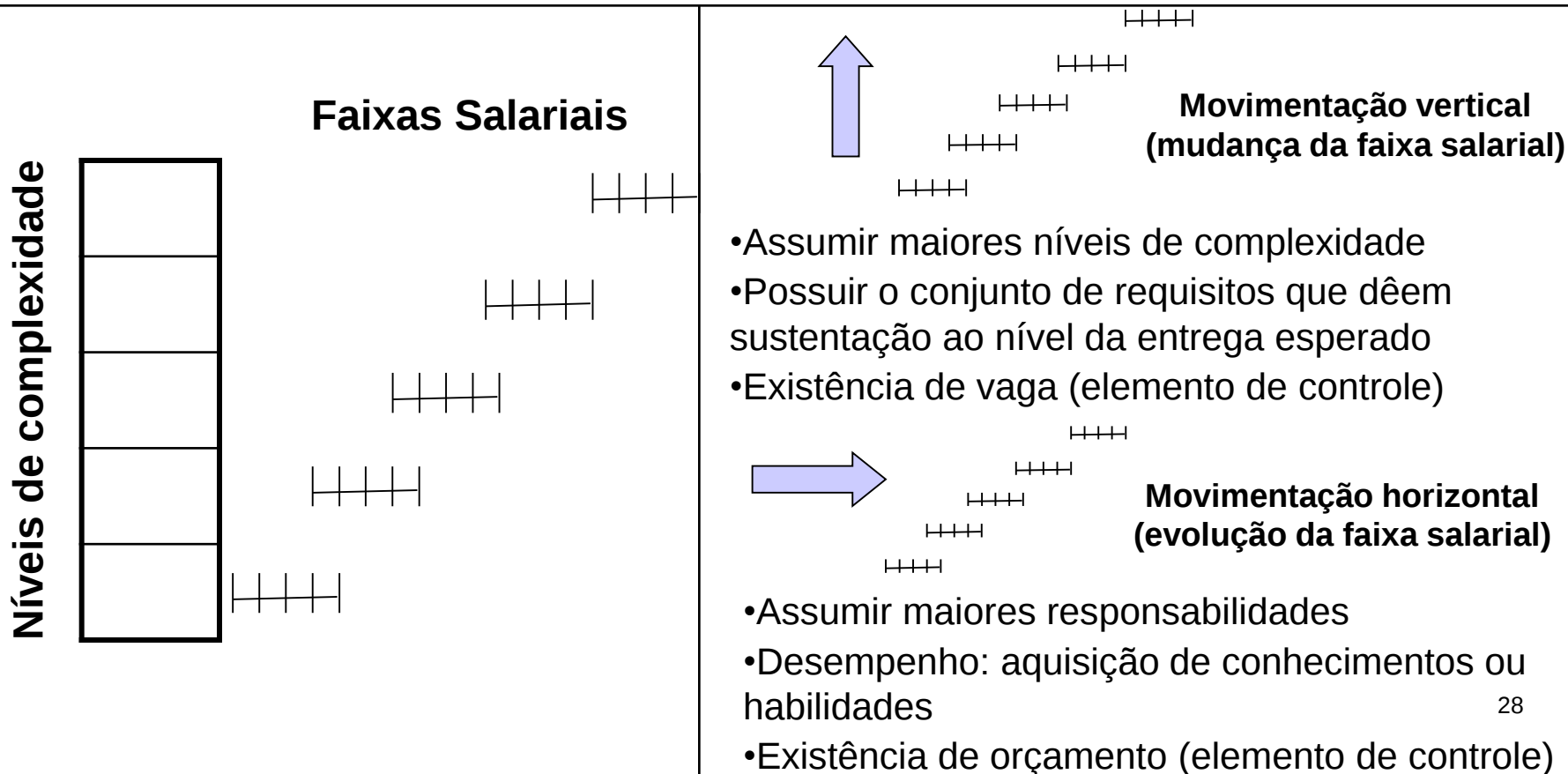
Coordena equipes em atividades operacionais e estruturadas, garantindo o alinhamento das ações individuais com as necessidades do negócio, com os valores e com a estratégia organizacionais.

Nível 5

Estabelece políticas e diretrizes de gestão para a organização visando, a longo prazo, à potencialização dos efeitos positivos de seus pontos fortes e à diminuição dos efeitos de seus pontos fracos, bem como das ameaças do ambiente.

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA UMA ALTERNATIVA PARA SUSTENTAR DIFERENCIAÇÕES SALARIAIS

Critérios de Movimentação na Estrutura Salarial



Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA UMA ALTERNATIVA PARA SUSTENTAR DIFERENCIAÇÕES SALARIAIS

- ❑ **Alinhamento** com as diretrizes e os valores estratégicos da organização;
- ❑ Sinalização para o que se espera do profissional, reforçando o discurso da empresa de forma condizente com as demais ações no campo da gestão de pessoas;
- ❑ **Estímulo à capacitação**;
- ❑ **Descentralização** das decisões salariais;
- ❑ Emergência de um sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios.

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

❑ Participação nos Lucros e Resultados (PLR):

- ❑ Obrigatoriedade legal de sua aplicação;
- ❑ Vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação – não incidem encargos trabalhistas;
- ❑ Expectativa de redução no custo fixo das empresas originário de salários – reter aumentos expressivos em sua folha de pagamento;
- ❑ Expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização;

❑ Má utilização da prática no Brasil:

- ❑ Privilegiam resultados de curto prazo, o que deixa de ser um fator de alavancagem estratégica (capacitação, absorção de tecnologia, clima favorável, etc...).
- ❑ Possibilidade de punição para as empresas que não concedem PLR.

Definição, Desafios e Tendências

Sistemas de Recompensas Tradicionais Obsoletos

Gestão por Competência: alternativa para sustentar diferenciações salariais

Remuneração Variável

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – PRINCIPAIS MÉTODOS

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Bônus/ Gratificações	Valores pagos periodicamente em razão do resultado obtido pela organização; normalmente voltado a profissionais em posições de comando.
Comissão e incentivos/ Campanhas	Usualmente de foco individualizado e restrito à área comercial.
Participação nos ganhos	Prevê a distribuição de ganhos nas seguintes situações: aumento na produtividade; redução de custos ou melhorias de outros indicadores de eficiência da organização.
Participação nos lucros	Consiste na distribuição de uma porcentagem dos lucros a partir de fórmulas e critérios previamente estabelecidos.
Participação acionária	Trata-se de uma forma de incentivo de longo prazo, caracterizada pela distribuição ou venda facilitada de ações que podem ser exercidas após um período de carência. Visa à manutenção do empregado na organização ao longo do tempo e a estimular ações de impacto não-imediato.



OUTRA VEZ, OS OBJETIVOS DESTA AULA:

- o Discutir a aplicabilidade dos conceitos de competência, entrega, complexidade e espaço ocupacional na formulação estratégica do sistema de Gestão de Carreira, Reconhecimento e Remuneração.

OBRIGADA!



labpotusp@gmail.com



@labpotusp



fb.com/labpotusp



youtube/labpotusp

USP
UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO

