

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Mireille Schoenardie**

**O ALINHAMENTO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO COM A  
POLÍTICA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA TEIKON TECNOLOGIA  
INDUSTRIAL S/A**

**Porto Alegre  
2005**

**Mireille Schoenardie**

**O ALINHAMENTO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO COM A  
POLÍTICA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA TEIKON TECNOLOGIA  
INDUSTRIAL S/A**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Marina Nakayama**

**Porto Alegre  
2005**

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Marina Nakayama**

---

**Prof. César Augusto De Ré**

**Conceito Final:**

**Porto Alegre, de dezembro de 2005.**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Marina Nakayama**

**Aluno: Mireille Schoenardie**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus familiares e demais pessoas que amo – me namorado, meus amigos – por todo apoio, auxílio e compreensão.

À minha professora orientadora – Marina Nakayama – por sempre incentivar, acima de tudo, a busca do aprendizado através deste trabalho. Além disso, pelo apoio na compreensão dos caminhos necessários para desenvolver este estudo da melhor forma possível.

À Resolution Soluções de Valor, pelo aprendizado prático que foi proporcionado durante todo o período da graduação, que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho e de todas as análises decorrentes.

À Teikon Tecnologia Industrial S/A pela oportunidade concedida de desenvolver este estudo e divulgar as informações para futuras pesquisas.

À Juliana Caleffi – Gerente de Recursos Humanos da Teikon – e demais profissionais da empresa que auxiliaram através do fornecimento de informações importantes para o desenvolvimento do trabalho.

Aos meus colegas pela troca de idéias, experiências e até mesmo de livros e outros materiais necessários.

A todos os demais que de alguma forma contribuíram ou até mesmo torceram para que este trabalho obtivesse o máximo de sucesso. Muito obrigada!

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os indicadores mais adequados para alinhar o sistema de remuneração estratégica implantado pela Teikon com a política e os objetivos da qualidade. A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa-ação, pois o pesquisador participou da implantação do plano de remuneração estratégica e da validação dos indicadores propostos. Para tanto, foi realizada uma descrição detalhada do plano, desde a sua concepção até a sua implantação. A seguir foi apresentada a política da qualidade, bem como os indicadores atualmente utilizados pela área de recursos humanos da empresa. Na análise dos dados foram verificados quais indicadores atuais de RH são adequados e podem continuar sendo mensurados para subsidiar tomadas de decisão na área. Por fim, foi desenvolvido um painel de indicadores para cada sub-processo de RH afetado de forma direta pelo sistema de remuneração implantado. Além disto, também foram desenvolvidas planilhas para o cálculo e o monitoramento dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Remuneração estratégica, indicadores de recursos humanos.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
1.1.1.	<b>Dados da empresa.....</b>	<b>10</b>
1.1.2.	<b>Histórico da empresa.....</b>	<b>11</b>
1.1.3.	<b>Composição Acionária.....</b>	<b>12</b>
1.1.4.	<b>Organograma Funcional.....</b>	<b>12</b>
1.1.5.	<b>Princípios Norteadores.....</b>	<b>13</b>
1.2.	OBJETIVOS.....	14
1.2.1.	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
1.2.2.	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3.	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1.	A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE.....	17
2.2.	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.3.	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.4.	ALINHAMENTO.....	29
2.5.	GESTÃO DA QUALIDADE.....	31
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1.	CLASSIFICAÇÃO.....	36
3.2.	TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS.....	37

3.3.	PARTICIPANTES.....	37
3.4.	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1.	DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA TEIKON.....	40
<b>4.1.1.</b>	<b>Diagnóstico e integração.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Modelagem do projeto.....</b>	<b>44</b>
4.1.2.1.	Estrutura de cargos.....	45
4.1.2.2.	Guia de desenvolvimento.....	46
<b>4.1.3.</b>	<b>Construção das guias de desenvolvimento.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.4.</b>	<b>Implantação da estrutura de salários.....</b>	<b>50</b>
4.1.4.1.	Avaliação de cargos ( <i>ranking</i> ).....	51
4.1.4.2.	Tabela salarial.....	51
<b>4.1.5.</b>	<b>Avaliação dos colaboradores.....</b>	<b>52</b>
4.1.5.1.	Gestão do desempenho.....	53
4.1.5.2.	Gestão da performance.....	53
<b>4.1.6.</b>	<b>Elaboração das políticas de gestão de pessoas.....</b>	<b>57</b>
4.2.	DESCRIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE DA TEIKON.....	58
<b>4.2.1.</b>	<b>Processo de recursos humanos.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Indicadores atuais de recursos humanos.....</b>	<b>62</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
5.1.	ANÁLISE DOS INDICADORES ATUAIS.....	64
<b>5.1.1</b>	<b>Despertar.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.2.</b>	<b>Seleção &amp; admissão.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1.3.</b>	<b>Treinamento &amp; desenvolvimento.....</b>	<b>67</b>

<b>5.1.4.</b>	<b>Remuneração &amp; benefícios.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1.5.</b>	<b>Quadro resumo.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2.</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE NOVOS INDICADORES.....</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXO B – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO C – MAPA DE PROCESSOS.....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO D – DESENHO DO PROCESSO DE RH.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO E – INDICADORES PROPOSTOS.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO F – ANÁLISE RESUMIDA DOS INDICADORES.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO G – PARECER TEIKON.....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXO H – PARECER LUCEM.....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão vivendo a era da globalização, a qual é caracterizada pelo difícil contexto econômico e pela intensa competitividade. Este movimento não atinge apenas as corporações de classe mundial, envolve também as micro, pequenas e médias empresas.

Em resposta a este novo cenário, que no Brasil teve origem no período de abertura econômica, as empresas estão precisando revisar e definir claramente as suas estratégias. Ao defini-las, uma organização deve saber para onde quer ir e como deve fazer isto. É necessário que a estrutura organizacional, a forma de gestão e os processos de trabalho estejam alinhados com a estratégia para que os resultados possam ser atingidos.

A globalização e a competitividade trazem como consequência a necessidade das empresas reverem continuamente as formas de gestão do trabalho. Nesse contexto, para obterem vantagem competitiva, as organizações necessitam de trabalhadores bem formados, treinados e qualificados. Uma das alternativas encontradas é o desenvolvimento de processos mais modernos de gestão, que estão cada vez mais vinculados com as estratégias organizacionais. As empresas que conseguirem desenvolver seu capital humano e que conseguirem operar processos eficazes de mudanças têm grandes chances de obterem vantagem competitiva no contexto globalizado.

A Teikon Tecnologia Industrial S/A opera no segmento de componentes eletrônicos, que é considerado competitivo por sua amplitude global. Através da operação como EMS – *Electronic Manufacturing Services* – torna-se a solução industrial e logística para empresas de tecnologia do setor eletroeletrônico que buscam qualidade, custos competitivos e flexibilidade operacional. Através desta tecnologia, ela assume a cadeia industrial e logística de seus clientes, permitindo que estes foquem seus negócios em desenvolvimento de produtos, marketing,

vendas e gerenciamento da marca. A empresa possui atuação global pela presença na EMS-ALLIANCE, sistema que permite o acesso a fornecedores globais de componentes, ampliando o escopo de fornecimento e reduzindo as dificuldades de abastecimento de componentes críticos.

A Teikon cresceu muito nos últimos anos, acompanhando o ritmo acelerado de seu segmento de atuação, que é considerado como de conhecimento intensivo e passa por constantes mudanças. A atuação global e o crescimento acelerado trouxeram a necessidade de alinhar os processos da organização com a visão da empresa e com estratégia organizacional. A área de recursos humanos percebeu no ano de 2005 uma oportunidade de alinhar seu modelo de remuneração com a sua estratégia. Para isto, foi implementada em toda a empresa uma nova forma de gerir pessoas, focando a visão de futuro da empresa e o desenvolvimento dos profissionais.

A política de gestão da qualidade implantada na empresa e já rendeu bons frutos: a certificação ISO 9000. Sua manutenção e seu aprimoramento são considerados questões estratégicas para a empresa, que possui um modelo de gestão focado em resultados. Os indicadores são monitorados com cuidado pela alta gestão e seus índices de atingimento são divulgados para todos os funcionários.

Mas quais os indicadores e critérios poderão ser mais adequados e alinhados com o sistema de remuneração da Teikon e a política de qualidade adotada pela empresa? Através deste estudo busca-se identificar oportunidades de melhoria nos indicadores existentes e/ou criar novos indicadores de Recursos Humanos através do sistema de remuneração recentemente implantado. Visto que a área de RH da empresa possui poucos indicadores vinculados com a política de gestão da qualidade, é esperado como resultado uma maior participação das questões referentes aos recursos humanos nas tomadas de decisão estratégicas da empresa, através da análise dos indicadores mapeados. Este trabalho torna-se importante para a organização, pois é uma maneira prática de demonstrar para os funcionários que estes são estratégicos e que a empresa se preocupa e aposta no desenvolvimento dos mesmos.

Para tanto, no primeiro capítulo deste trabalho apresenta-se a introdução, a caracterização da empresa, os objetivos do estudo e a justificativa. No segundo capítulo, consta o referencial teórico que serviu de base para este trabalho,

apresentando o papel da área de recursos humanos na atualidade, o RH estratégico, a remuneração estratégica, o alinhamento e a gestão da qualidade. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos da pesquisa, como classificação, participantes, técnica de coleta de dados e plano de análise de dados. No quarto capítulo, é feita a apresentação dos resultados e no quinto capítulo a análise do caso, assim como as sugestões. E no sexto e último capítulo constam às considerações finais, ou seja, as sugestões e contribuições concluídas através da análise do referencial teórico e do estudo de caso.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 1.1.1 Dados da empresa

RAZÃO SOCIAL: Teikon Tecnologia Industrial S/A

CNPJ: 01.371.925/0001-01

SEGMENTO: Serviço e montagem de circuitos eletrônicos

ENDEREÇO: Av. Francisco Silveira Bittencourt, 1155 Prédio 24

CIDADE: Porto Alegre / RS

CEP: 91150-010

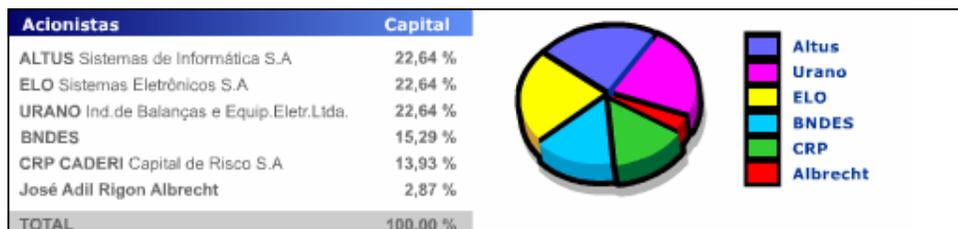
### 1.1.2 Histórico da empresa

A Teikon Tecnologia Industrial S/A opera desde junho de 1996, quando foi fundada por uma necessidade de seus próprios acionistas, todas empresas de tecnologia e eletrônica. O principal objetivo da criação desta empresa era de terceirizar a produção dos componentes eletrônicos, visto que a produção é complexa e exige um maquinário muito sofisticado. Desta forma, os acionistas poderiam se focar no seu próprio negócio, priorizando o desenvolvimento de produtos, marketing, vendas e gerenciamento da marca, ou seja, naquelas funções que as tornam mais competitivas.

As operações em Porto Alegre iniciaram em março de 1998 e a empresa contava com apenas 20 colaboradores. Em fevereiro de 1999, os sócios perceberam a oportunidade de crescimento e a empresa ingressou na CRP Companhia de Participações, recebendo investimento através do fundo CADERI. Em maio de 2001, foi inaugurada a segunda unidade industrial em Curitiba (PR) e em fevereiro de 2002 foi implantado um escritório na Flórida (EUA), voltado para o gerenciamento logístico da matéria-prima. Em junho de 2003, a Teikon ingressou na EMS – ALLIANCE, onde empresas independentes de seis países unificam seu poder de compra pela junção dos volumes individuais em todo o mundo. Em junho de 2004 a empresa mudou-se para uma nova sede na cidade de Porto Alegre e em outubro de 2005 a unidade de Curitiba foi transferida para a cidade de São José dos Pinhais.

Passados nove anos de atividade, o reflexo da oportunidade e execução é demonstrado pelo desempenho da empresa. Partindo de um faturamento de R\$ 500 mil em 1998, a empresa projeta um faturamento de R\$ 49,5 milhões em 2005. Esse crescimento é expresso não só em números, mas também em pessoas: atualmente, a empresa conta com aproximadamente 200 funcionários na planta de Porto Alegre e 80 em São José dos Pinhais.

### 1.1.3 Composição acionária



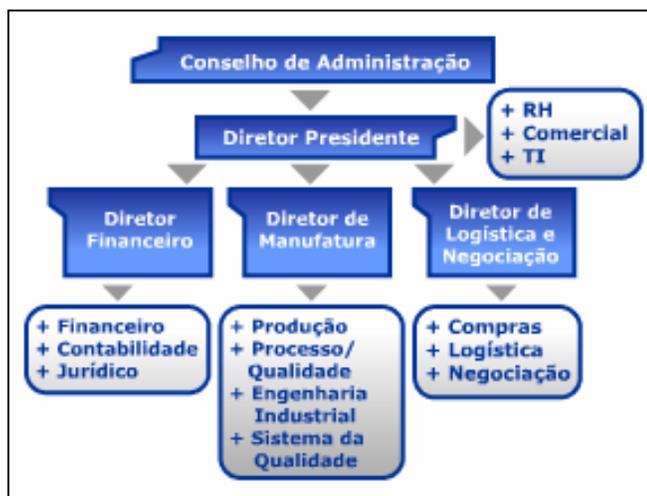
**Figura 1 - Composição Acionária**

Fonte: Site da empresa

### 1.1.4 Organograma funcional

A Teikon estrutura-se a partir de um Conselho de Administração e do Diretor Presidente. A Diretoria é composta por um Diretor Financeiro, Diretor de Manufatura e por um Diretor de Logística e Negociação, que respondem pelas diversas áreas da empresa, conforme descrito abaixo:

- Presidente: Responde pela gestão dos processos de apoio, tais como RH, Comercial e TI;
- Diretor Financeiro: Responsável pelos processos financeiro, contabilidade e jurídico;
- Diretor de Manufatura: responsável pela área produtiva (Engenharia, Produção, Processo) e pela gestão da qualidade;
- Diretor de Logística e Negociação: responsável pelas áreas de Compras, Logística e Negociação de matéria-prima.



**Figura 2 - Organograma Funcional**

Fonte: Site da empresa

### 1.1.5 Princípios norteadores

A empresa possui os seguintes princípios norteadores do negócio:

- Negócio: Fornecer a solução em produtos eletrônicos;
- Missão: Fornecer os produtos eletrônicos a seus clientes, com materiais, insumos e serviços de qualidade, cumprindo os prazos estabelecidos, tornando-se a extensão da empresa de seus clientes;
- Visão: Ser uma empresa aderida aos seus clientes, presentes nos principais centros produtores de eletrônica do Brasil, com visão global de competitividade, posicionada entre as 100 maiores ECMs do mundo até 2006;
- Posicionamento: Através dos valores que definem a sua cultura, somado a um completo conjunto de serviços, a Teikon posiciona-se como A ALIANÇA ESTRATÉGICA NA MANUFATURA DE PRODUTOS ELETRÔNICOS.

Além disso, a Teikon possui como principais valores:

- a) integridade: pautar as ações empresariais e pessoais com conduta transparente e fiel ao princípio de honrar compromissos assumidos;
- b) adaptabilidade: adaptar-se às mudanças e necessidades do mercado, adequando-se com agilidade e criatividade;
- c) responsabilidade: agir de forma comprometida com os objetivos da organização e da sociedade;
- d) confiança: estabelecer relações baseadas no crédito mútuo entre Acionistas, Funcionários, Clientes, Mercado e Sociedade;
- e) felicidade: ter um ambiente empresarial onde as pessoas sintam-se felizes, participando motivadas nas atividades e resultados;
- f) liderança: promover a capacidade de exposição, iniciativa e pró-atividade das pessoas na busca de soluções na gestão das equipes e dos processos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e definir os indicadores adequados para alinhar o sistema de remuneração da Teikon com a política e os objetivos da qualidade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a implantação e caracterizar o sistema de remuneração na Teikon;
- Descrever a política e os objetivos da qualidade da Teikon;
- Identificar os critérios e indicadores da qualidade que estejam alinhados com o sistema de remuneração.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade de alinhamento é um assunto cada vez mais citado pelas áreas de recursos humanos das empresas e pela literatura existente. Porém, existe uma lacuna entre esta necessidade e a sua real operacionalização. Há uma crescente necessidade das empresas se adequarem a esta nova demanda, mas poucos subsídios são fornecidos no intuito de ajudá-las na prática.

No planejamento estratégico da Teikon para o ano de 2005 está o redesenho do mapa de processos da empresa, projeto conduzido pela área da qualidade. Os processos da empresa foram mapeados de forma superficial na primeira vez em que o trabalho foi feito, pois a empresa não possuía muito tempo e necessitava obter a certificação ISO 9000:2000. O projeto de 2005 prevê o redesenho dos fluxos de processos de cada área, bem como a definição das principais diretrizes de cada sub-processo. É parte integrante deste projeto o repensar dos atuais indicadores de cada processo, buscando identificar quais realmente possuem sentido estratégico. Para os sub-processos de cada processo devem ser identificados indicadores que mensurem o desempenho do mesmo.

As rotinas e projetos de cada área permaneceram acontecendo em paralelo à revisão dos processos. Neste cenário, a área de recursos humanos da Teikon

implantou um sistema de remuneração integrado aos demais subsistemas de gestão de pessoas, chamado de Despertar. Este projeto foi conduzido com o apoio do pesquisador através da empresa onde trabalha – a consultoria Resolution Soluções de Valor.

É de fundamental importância que os dois projetos criados em paralelo estejam alinhados entre si, pois ambos são de importância estratégica para a organização. Este estudo busca identificar quais indicadores podem ser mensurados através do Despertar e que possam dar sustentação à revisão do mapa de processos da Teikon.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ATUALIDADE

A atualidade é marcada por inúmeras mudanças no contexto das organizações, grande parte originadas no processo de globalização. O cenário é de instabilidade, competitividade acirrada e maior exigência por parte de clientes e consumidores. As empresas precisam acompanhar as tendências e mudanças do mercado, revendo sua estratégia, seu posicionamento, seus mercados e até mesmo suas formas de gestão e de trabalho. Segundo Wood e Picarelli (2004), esta é considerada a era do conhecimento intensivo e que o maior diferencial das empresas é o seu capital humano.

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 18):

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Esse novo paradigma talvez seja o marco de uma nova era de ouro para o RH.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), antigamente se temia que as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano, mas a atualidade nos mostra exatamente o contrário: as pessoas nunca foram tão importantes nas empresas quanto hoje. Segundo Wood e Picarelli (2004), os trabalhadores estão deixando de ser apenas apertadores de botões, pois os postos de trabalho estão exigindo trabalhadores com boa formação, treinamento e qualificação. Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 102), consideram que “em menos de um século transferimos a ênfase, que durou muitas gerações, das habilidades físicas, para as habilidades mecânicas e chegamos a uma época em que a capacidade técnica e intelectual é de extrema importância”. Os autores afirmam que atualmente as

máquinas são muito sofisticadas e automatizadas, controladas por computadores que exigem habilidades técnicas e intelectuais para funcionar. Desta forma, “uma menor quantidade de pessoas, pensando melhor e auxiliadas por computadores inteligentes, adicionam maior valor às organizações do que turmas ou linhas de ‘recursos humanos’ não-pensantes” (HANDY, 1989 apud FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p. 102).

A partir da abertura da economia e da redução e estabilização da inflação, as empresas começaram a se preocupar com questões de médio e longo prazo, dando destaque para a questão das competências. Com a economia de mercado aberto, as capacidades individuais dos colaboradores começaram a sustentar a capacidade competitiva das empresas.

Já na década de 80 surgiu o conceito de que, no novo modelo econômico, a capacidade de geração de riqueza está mais associada a características intangíveis da organização, à tecnologia, a competências dos profissionais, etc – do que os ativos tradicionais (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2002). Segundo Wood e Picarelli (2004), para as organizações que quiserem enfrentar com sucesso a era das empresas de conhecimento intensivo, desenvolvendo suas competências, será imprescindível criar essas condições e implantar o novo modelo de gestão de RH.

Executivos e pesquisadores vêem competências e capacidades como uma fonte importante e sustentável de vantagem competitiva. Os profissionais de RH começaram a perceber que não basta contratar talentos. É preciso gerar as condições para que os talentos se desenvolvam e apliquem suas competências. Uma empresa de conhecimento intensivo, além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional (WOOD; PICARELLI, 2004).

A importância do desenvolvimento das competências é reforçada por Bohlander, Snell e Sherman (2003). Segundo os autores, a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para seus clientes – mas que o sucesso depende cada vez mais das ‘competências das pessoas’. Isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa. Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas

desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Com o aumento da importância dos recursos humanos nas organizações e com as novas demandas advindas do atual processo de mudança, torna-se inevitável que a gestão dos recursos humanos busque um alinhamento com a estratégia organizacional. É preciso coerência entre o foco estratégico da organização e a estrutura organizacional, a forma de gestão e a modernização dos processos de trabalho. À medida que as empresas planejam seu futuro, os gerentes de RH devem preocupar-se em alinhar o planejamento de RH com o planejamento estratégico da empresa como um todo.

Segundo Wood e Picarelli (2004), estratégia organizacional tem relação com dois fatores bem elementares: decidir para onde a empresa deve ir e como chegar lá. Os autores consideram como uma corrida para uma posição ideal, a criação de um posicionamento único e exclusivo através da coordenação de suas competências para atingir uma configuração distinta de seus concorrentes.

Os novos conceitos de estratégia empresarial estão focados no aprendizado contínuo, envolvendo todas as áreas da empresa. A área de recursos humanos contribui neste cenário catalisando e facilitando os processos de aprendizagem organizacional e de mudança, além do desenvolvimento do capital humano (WOOD; PICARELLI, 2004).

De acordo com Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002), o capital humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa e um dos principais instrumentos na geração de riqueza e prosperidade. As pessoas não são consideradas um recurso perecível a ser consumido nos processos de negócio, mas um bem valioso a ser desenvolvido. O conceito de capital humano reforça a necessidade da gestão estratégica de recursos humanos, fundamentada no

alinhamento das estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas. No mundo dos negócios, o capital humano é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando coloca suas competências a serviço da empresa.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), as habilidades, os conhecimentos e as capacidades dos funcionários são os recursos mais distintivos e renováveis sobre os quais a empresa pode se basear, seu gerenciamento estratégico vem se tornando mais importante a cada dia. O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano.

Para formar capital humano nas empresas, os gerentes devem desenvolver estratégias que garantam pessoal com conhecimentos, habilidades e experiências superiores. Os programas de contratação devem ter como objetivo e identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores talentos existentes. Os programas de treinamento devem complementar essas práticas de recrutamento e seleção e criar oportunidades para o aprimoramento das qualificações, principalmente em áreas que não podem ser transferidas de uma empresa para outra, caso o funcionário venha a deixar a empresa. Além disso, os funcionários precisam de oportunidades para se desenvolver no trabalho. A competência mais valorizada tende a estar associada a capacidades aprendidas com a experiência e não facilmente ensinadas. Conseqüentemente, os gerentes precisam fazer um bom trabalho para dar aos funcionários atribuições que promovam o desenvolvimento deles e certificar-se de que as tarefas e requisitos de trabalho são flexíveis o suficiente para permitir o crescimento e a aprendizagem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

## 2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Nas últimas décadas, a área de recursos humanos vinha se desenvolvendo apostando no aperfeiçoamento de atividades e tecnologias, como avaliações de desempenho e descrições de cargo. Recentemente, o foco passa do meio para o fim, ou seja, as empresas estão menos preocupadas com as metodologias, procedimentos e formas e mais preocupadas com a geração de impactos e de resultados na organização (WOOD; PICARELLI, 2004).

De acordo com Wood e Picarelli (2004), é fundamental que qualquer sistema de apoio – inclusive o de remuneração e carreira – tenha grande convergência com a estratégia empresarial. No cenário competitivo, as empresas devem modelar seus sistemas de apoio a partir da sua estratégia. Caso contrário, ao invés de os sistemas de apoio serem os catalisadores para realização da estratégia, eles acabam se tornando barreiras para o atingimento de resultados. Flannery, Hofrichter e Platten (1997) afirmam ainda que é importante que o sistema de remuneração esteja alinhado com a cultura para que as organizações alcancem os resultados desejados. Os autores complementam que, ao propiciar aos funcionários uma visão clara e motivando-as com recompensas dinâmicas e programas de gerência de desempenho, qualquer empresa pode passar com sucesso para estágios de maior eficiência e competitividade.

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), atualmente a remuneração é encoberta por uma espécie de culto técnico – um culto que é um campo exclusivo dos ‘magos da remuneração’, com seus gráficos, pesquisas e estranha terminologia. Mas os autores reforçam que o conhecimento de novas culturas e estratégias de remuneração não deve, entretanto, ser propriedade unicamente do profissional de remuneração. Os generalistas, incluindo os gerentes de linha, que freqüentemente recebem mais propriedade e responsabilidade pelo processo de remuneração, também devem ter uma compreensão clara das estratégias tanto para os supervisores como para os funcionários.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o pagamento é considerado importante na administração dos recursos humanos porque é uma recompensa ou

uma contrapartida tangível pelos serviços prestados, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência. A remuneração inclui todas as fontes de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho.

Os sistemas tradicionais de remuneração visam organizar e criar instrumentos para a gestão dos cargos e dos salários, através do atingimento do equilíbrio interno e externo. As políticas de remuneração são eqüitativas internamente quando os funcionários consideram que os salários recebidos por seus cargos aproximam-se do valor do trabalho oferecido à empresa, principalmente quando comparado com o valor praticado para outros cargos ou colegas que ocupam o mesmo cargo. O pagamento é considerado justo do ponto de vista externo quando a empresa está pagando salários relativamente equivalentes àqueles que outras empresas estiverem pagando no mercado por trabalho similar (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Para Flannery, Hofrichter e Platten, esta afirmação pode ser resumida ao dizer que, nas organizações tradicionais de dez ou vinte anos atrás, as pessoas eram pagas principalmente por meio de salários-base, mantendo as equidades necessárias.

Na mesma política tradicional, uma vez estabelecidos os níveis salariais iniciais, os aumentos para a maioria dos empregados tradicionalmente assalariados resultavam de promoções, mérito ou reajustes devido à inflação. Os empregados passaram a esperá-los regularmente a cada ano, supondo terem direito a esse aumento 'por mérito', mesmo que seu desempenho – ou o de sua organização – não o tenha realmente merecido. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Os planos de cargos e salários possuem determinadas características comuns, como linhas de autoridade claramente definidas, normas e procedimentos escritos e rígida determinação das atribuições individuais. Os modelos são classificados como trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis, além de reforçarem a estrutura burocrática (WOOD; PICARELLI, 2004).

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), o desafio da área de recursos humanos dos anos 90 foi a remodelagem das estratégias de remuneração. De acordo com Wood e Picarelli (2004), existem algumas alternativas para modernizar e aperfeiçoar os tradicionais modelos de remuneração:

- alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais;

- orientação para o processo e para resultados;
- favorecimento de práticas participativas;
- desenvolvimento contínuo do indivíduo.

O quadro a seguir ilustra as principais metodologias utilizadas pelas organizações para modernizar suas estruturas de remuneração (WOOD; PICARELLI, 2004):

Componente		Metodologia para Modernização
Descrição de cargos	—————→	Descrição de cargos modificada
Avaliação de cargos	—————→	Redução do número de cargos
Faixas salariais	—————→	Ampliação das faixas salariais
Política salarial	—————→	Política salarial alinhada às estratégias

**Figura 3 - Modernização dos cargos e salários**

Fonte: Wood e Picarelli, 2004, p. 88.

- a) a descrição de cargos modificada possui foco nos processos, as informações sobre clientes internos e externos, a identificação dos serviços ou produtos fornecidos e a explicitação das expectativas dos clientes;
- b) o processo de avaliação de cargos torna-se mais simples de ser administrado através da redução do número de descrições de cargo, sendo criadas categorias mais abrangentes e genéricas, além do surgimento de cargos multifuncionais;
- c) a multifuncionalidade gera a necessidade de serem praticadas faixas salariais mais amplas, pois é possível contemplar em uma mesma faixa diversos níveis de maturidade ou de senioridade. Em sistemas tradicionais, é comum utilizar amplitudes em torno de 40%. Nos modelos com faixas mais largas, as amplitudes variam de 80% a 150%;

- d) o plano de cargos e salários deve ser revisado sempre que ocorrerem mudanças significativas nas estratégias organizacionais, de forma que os objetivos de ambos estejam sempre alinhados. Dentre as políticas salariais, uma possibilidade é o tratamento diferenciado de cargos-chave, identificados por meio da análise dos objetivos da organização. Tais cargos, por possuírem maior importância estratégica, são administrados de forma distinta, inclusive através de uma estratégia de remuneração mais agressiva diante do mercado. A avaliação de cargos-chave também deve ser feita periodicamente, a depender da estratégia organizacional.

As pressões originadas pelo mercado geraram novas condições competitivas que determinam o realinhamento da organização e de seus subsistemas. As mudanças de estrutura geraram processos de fusões, aquisições, *downsizing* ou crescimento, que determinam a necessidade de reestruturação e mudança na organização do trabalho. Este histórico é uma das principais influências nas atuais mudanças nos sistemas de remuneração, em que não basta apenas as empresas modernizarem seus sistemas de apoio, é necessário redefini-los a fim de garantir seu alinhamento com a nova realidade organizacional. (WOOD; PICARELLI, 2004).

As empresas passaram, então, a procurar novas soluções de remuneração que, esperam, auxiliarão a impulsionar e apoiar a sua nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Para Wood e Picarelli (2004), a Remuneração Estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Essa ponte se constrói de duas maneiras:

- primeiro, é preciso considerar todo o contexto organizacional, levar em conta a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, para o desenvolvimento de um sistema de remuneração estratégica, é necessário considerar a visão de futuro da organização;
- segundo, à medida que os indivíduos passam a serem remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um

sistema de remuneração estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

A remuneração estratégica é definida por Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 252) da seguinte forma:

É a remuneração dos funcionários de modo que aumente a motivação e estimule o crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa. Um programa de remuneração estratégica é essencial para que o pagamento possa motivar suficientemente a produção do funcionário, de modo a manter os custos de pessoal em um nível aceitável.

Para implementar uma estratégia de remuneração não basta descobrir a mais recente, mais inovadora ou mesmo mais mecanicamente eficiente dessas soluções salariais. O segredo é primeiro avaliar a cultura de uma empresa e então alinhá-la com suas metas estratégicas: que tipos de pessoas ela quer? O que a empresa quer que elas façam? Somente após a empresa selecionar essas pessoas e identificar metas e responsabilidades que delas se espera, poderá delinear programas de recompensas que proporcionem apoio e estímulo – não tendências ou modas, mas programas salariais dinâmicos, capazes de evoluir e mudar à medida que a empresa progride e se transforma. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as metas mais comuns de uma política de remuneração estratégica incluem as seguintes:

- recompensar o desempenho passado dos funcionários;
- permanecer competitivos no mercado de trabalho;
- manter a equidade de salário entre os funcionários;
- associar o futuro desempenho dos funcionários às metas da empresa;
- controlar o orçamento destinado à remuneração;
- atrair novos funcionários;
- reduzir a rotatividade desnecessária.

Para atingir essas metas, os autores citam que devem ser estabelecidas políticas da empresa de modo a orientar o gerenciamento na tomada de decisões. Entre as proposições formais das políticas de remuneração, estão:

- deve haver uma definição quanto ao posicionamento salarial da empresa frente aos salários praticados pelo mercado. É necessário que a empresa defina uma medida estatística e um painel de empresas que servirá de base de comparação;
- o programa de pagamento deve ter aceitação dos funcionários e ser motivador para desempenhos superiores;
- a estrutura salarial deve contemplar as diferenciações entre os níveis de senioridade: os recém-admitidos devem estar distantes dos seniores;
- os intervalos em que os aumentos de salário devem ser concedidos e a extensão em que o mérito e/ou tempo de serviço influenciarão os aumentos;
- os níveis de salário necessários para facilitar que se alcance uma posição financeira sólida em relação aos produtos ou serviços oferecidos.

O processo de remuneração estratégica impacta em diversos outros subsistemas de recursos humanos. Por exemplo, no recrutamento de novos funcionários, os salários oferecidos pelos empregos podem aumentar ou limitar a oferta de candidatos. Se os níveis de salários são altos, surge uma ampla quantidade de candidatos para a vaga, então as empresas podem aumentar seus padrões de seleção e contratar funcionários com qualificações melhores. Isso, por sua vez, pode reduzir os custos de treinamento das empresas. Quando os funcionários têm desempenhos excepcionais, suas avaliações de desempenho podem justificar um aumento de salário (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

As empresas estão tentando conseguir que o funcionário se motive mais com sua remuneração, ligando-a expressamente aos objetivos organizacionais e ao desempenho. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), uma tendência clara no gerenciamento da remuneração estratégica é o crescimento dos planos de incentivos, também chamados de programas de pagamento variável, para todos os funcionários da empresa. Os planos de incentivo criam um ambiente operacional que defende uma filosofia de comprometimento, acreditando-se que todo indivíduo contribui para o desempenho e para o sucesso da empresa. Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a chave para seu sucesso, assim como em outras formas de remuneração, é o alinhamento. As recompensas variáveis devem ser

ajustadas às culturas de trabalho e aos valores específicos tanto da organização como de seus funcionários.

Ao mesclar os objetivos de remuneração aos da empresa, os gerentes acreditam que os funcionários se sentirão 'donos' de seus empregos, aprimorando assim seus esforços e o desempenho geral no trabalho. Os incentivos destinam-se a estimular os funcionários a empregar mais esforço para completar suas tarefas no cargo. Os incentivos financeiros são, portanto, oferecidos para melhorar ou para manter elevados níveis de competitividade de bens e serviços ofertados em um mercado global.

Para Wood e Picarelli (2004), a remuneração estratégica é composta por oito grandes grupos:

- remuneração funcional: também conhecida como remuneração tradicional ou Plano de Cargos e Salários. São determinadas as funções existentes nas empresas e seus respectivos salários, através de uma metodologia de avaliação de cargos e pesquisas salariais de mercado;
- salário indireto: compreende os benefícios sociais. Uma grande tendência de modernização já adotada por algumas empresas é a implantação dos benefícios flexíveis. Neste modelo cada cargo possui uma banda de pontos em que o funcionário pode optar pelos benefícios que deseja receber da empresa;
- remuneração por habilidades: passa a contemplar a contribuição individual dos funcionários para determinar a remuneração equivalente, deslocando o modelo em que apenas o cargo determinava o salário. De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as estratégias de remuneração baseada em habilidades recompensam as pessoas pelas habilidades nas quais se exige seu desempenho, em vez de um trabalho específico. À medida que os funcionários adquirem mais habilidades, eles se tornam recursos mais flexíveis. Não apenas são capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização;

- remuneração por competências: possui o mesmo objetivo da remuneração por habilidades, porém, enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração baseada em competências requer mais do que apenas identificar as competências e estabelecer um novo programa de remuneração. Este também deve ser incorporado aos processos de seleção de novos funcionários e avaliação de desempenho. Diferentemente das avaliações tradicionais, um programa eficaz de avaliação baseado em competências enfatiza como os funcionários trabalham, em vez de simplesmente o que realizam;
- previdência complementar: é muito utilizada pelas empresas para aumentar o comprometimento e o vínculo de longo prazo entre empresa e funcionários. Flannery, Hofrichter e Platten (1997), complementam que os incentivos de longo prazo tradicionalmente têm sido observados para a equipe executiva da organização e são criados para aumentar o foco nos resultados de longo prazo;
- remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. São exemplos: participação nos lucros e nos resultados, bônus executivos etc. Os sistemas de incentivo variável são eficientes quando os gerentes estão dispostos a conceder incentivos com base em diferenças no desempenho individual, de equipe ou organizacional. De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração variável também é composta pelos chamados pagamentos em quantias únicas. São considerados pagamentos periódicos, quase sempre anuais, feitos no lugar de parte ou de todos os aumentos normais do salário-base, usados para recompensar os funcionários que têm alto desempenho e um alto salário. Ao recompensá-los por meio de um pagamento a parte, as empresas podem evitar elevar mais e mais seus salários e benefícios, limitando assim a necessidade de aumento de custos fixos;
- participação acionária: é principalmente alinhada com objetivos de lucratividade da empresa. Assim como a previdência complementar, reforça o compromisso de longo prazo. Flannery, Hofrichter e Platten (1997)

afirmam que a maioria dos programas de incentivo de longo prazo são construídos em torno de algum tipo de programa de ações;

- alternativas criativas: incluem prêmios, viagens, gratificações, atividades gratificantes, horário de trabalho flexível e outras formas especiais de reconhecimento. Classificados por Flannery, Hofrichter e Platten (1997) como programas de reconhecimento, podem ainda incluir reconhecimentos não-monetários, como uma menção da pessoa no jornal da empresa.

## 2.4 ALINHAMENTO

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), na década de 1990 desenvolveu-se nova ênfase sobre estratégia de negócios e sobre a importância dos sistemas de RH. Os pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da empresa – e da avaliação da qualidade dessa compatibilização.

Para que o processo de recursos humanos consiga ter um papel estratégico na organização – e, conseqüentemente, um plano de remuneração estratégica – é importante que todos os gestores reconheçam o papel da área e sua contribuição para os resultados da empresa.

O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos. Traduzir estratégias

empresariais em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos. Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia (ULRICH, 1998).

Para Nakayama (2005), a área de recursos humanos possui condições de se alinhar às estratégias da empresa quando participa e entende o planejamento estratégico. É interessante que os profissionais de RH conheçam as forças competitivas que norteiam o negócio em que estão inseridos: macroambiente, microambiente, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Ulrich (1998), complementa que os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Nakayama (2005) afirma que é muito importante para a organização que a área de recursos humanos emita pareceres sobre a disponibilidade e qualificação dos profissionais para o atendimento das metas estabelecidas.

Como afirma Ulrich (1998, p. 42):

Em qualquer cenário empresarial, seja de uma companhia, uma função, unidade empresarial ou linha de produtos, existe uma estratégia. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. O processo de identificação dessas prioridades de RH é chamado de diagnóstico organizacional, um processo pelo qual uma organização é examinada para detectar suas forças e fraquezas. Os executivos desta área que conceberam essas novas práticas eram parceiros estratégicos: dominaram a arte do diagnóstico organizacional e ajustaram as práticas de RH às estratégias empresariais.

De acordo com Nakayama (2005), a falta de alinhamento entre a área de RH e as estratégias organizacionais pode ocasionar inúmeros prejuízos ou perdas para a empresa. O desalinhamento pode resultar em um mau dimensionamento do quadro de lotação para cada área, em processos de recrutamento e seleção com perfil inadequado, investimentos equivocados no treinamento e desenvolvimento dos profissionais e decisões salariais incoerentes.

Para que o profissional de recursos humanos seja parceiro estratégico da empresa em que está inserido, é fundamental que ele possua os seguintes conhecimentos:

- conhecimento do negócio e dos processos da organização;
- conhecimento das estratégias organizacionais e das metas estabelecidas;
- conhecimento dos critérios e indicadores utilizados para mensurar os resultados.

Inclusive nos momentos em que o profissional de RH não demonstrou atuação estratégica, é possível dizer que o simples fato de estar qualificado na tecnologia de gestão adotada pela empresa onde atua já o faz crítico o suficiente para compreender o ambiente estratégico em que está inserido. Como exemplo, é possível citar o entendimento dos programas de qualidade, *six sigma*, *balanced scorecard*, entre outros. Através deste entendimento, é possível que o profissional compreenda sua interferência e busque tomar as decisões mais alinhadas com os objetivos da organização (NAKAYAMA, 2005).

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE

A Segunda Guerra Mundial promoveu uma série de evoluções tecnológicas, acompanhadas por uma grande complexidade técnica de materiais, processos e fabricação de produtos. A inspeção dos bens produzidos acabou tornando-se mais difícil e, em consequência disto, surgiu a necessidade de evoluir os conceitos de controle de qualidade existentes até então. Os produtos começaram a ser testados através de amostras e sua qualidade começou a ser verificada através de gráficos de controle. A partir deste momento surgiu o conceito do controle estatístico, considerado uma evolução do controle da qualidade existente até então. Através do controle estatístico tornou-se possível atuar na prevenção de falhas, porém as ações corretivas desencadeadas ainda eram de eficiência restrita (JURAN, 1995).

Segundo Pagano (2000) um novo enfoque no controle da qualidade foi proposto por Armand Feigenbaum a partir da ineficiência do controle estatístico: o Controle da Qualidade Total - TQC (sigla oriunda do inglês, *Total Quality Control*). Pode-se dizer que o TQC foi um modelo para o sistema da garantia da qualidade e, conforme Ishikawa (1986), apresentava certos aprimoramentos em relação ao sistema anterior, tais como: a preocupação com a satisfação do cliente, o conceito de aperfeiçoamento contínuo e o envolvimento e participação de todos os funcionários.

Em meados da década de 80, empresas como a Motorola, Xerox e Ford lideraram uma revolução no conceito da qualidade, denominada Gestão da Qualidade Total. Sua sigla, TQM, tem origem no nome em inglês *Total Quality Management* e é conceituado como um conjunto de princípios e práticas cujas idéias básicas incluem entender as necessidades do cliente, fazer as coisas certas da primeira vez e lutar pelo aprimoramento contínuo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Do TQM surgiram outros processos ou metodologias de administração da qualidade que nada mais são do que adaptações do TQM. Daí surgiu o Prêmio Malcolm Baldrige americano, o Prêmio Nacional da Qualidade (brasileiro) e o Prêmio Deming (japonês). No contexto atual, a qualidade não se refere mais à qualidade de um produto ou serviço em particular, mas à qualidade do processo como um todo, abrangendo tudo o que ocorre na empresa (RÖPKE et al., 1996).

Na definição descrita no manual do FPNQ (2003, p.7):

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O Prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias. Os critérios de excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

Além disso, a empresa que participa deste processo é avaliada por um grupo de examinadores qualificados e recebe ao final um relatório de avaliação detalhado, descrevendo os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, a fim de manter um aprimoramento contínuo da sua organização (FPNQ, 2003).

Como afirmam Takashina e Flores (1995), os indicadores para avaliação de desempenho de organizações têm papel fundamental, para o qual contribuem os seguintes aspectos:

- a) os indicadores estão intimamente ligados ao conceito da qualidade centrada no cliente. Eles devem ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características da qualidade do produto ou serviço, sejam elas tangíveis ou não;
- b) os indicadores possibilitam o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização;
- c) os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Assim, eles darão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento;
- d) os indicadores viabilizam a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação dos seus clientes, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado. Neste sentido, o uso dos indicadores encoraja tanto melhorias incrementais quanto revolucionárias. A comparação com referenciais de excelência, particularmente, pode dar uma contribuição para a identificação de possibilidades mais amplas de melhorias.

Segundo Camargo (2000), existe uma relação de interdependência entre os indicadores. Porém, estes podem ser agrupados em classes, de forma a serem abordados sistematicamente, a partir da relação de interdependência existente entre eles. O autor cita a classificação, em quatro categorias, para os indicadores da qualidade:

- a) satisfação do cliente: este grupo reúne os indicadores considerados mais importantes, devendo ser verificados e acompanhados sistematicamente e comparados a indicadores similares dos concorrentes;
- b) desempenho financeiro: este grupo reúne indicadores que devem refletir a saúde financeira da organização, indicando a qualidade que os

proprietários esperam da empresa, quanto ao retorno pelo seu investimento;

c) desempenho operacional: tal grupo lista os indicadores que traduzem o comportamento dos processos e operações da organização que levam à qualidade esperada pelos clientes;

d) clima organizacional: tal grupo compreende os indicadores que representam o grau de motivação dos recursos humanos da organização.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), quando as iniciativas de TQM funcionam, quase sempre é porque os gerentes implementaram mudanças importantes em suas filosofias e programas de RH. Empresas conhecidas pela qualidade de seus produtos e serviços acreditam firmemente que os funcionários são a chave para essa qualidade. Uma das razões pelas quais os programas de RH são tão essenciais à TQM é que eles ajudam a equilibrar duas forças opostas: a necessidade de ordem e controle (que leva toda empresa à estagnação) e a necessidade de crescimento e criatividade (que a impulsiona para a desintegração). O foco do TQM na melhoria contínua pode levar o sistema estabelecido ao desequilíbrio, enquanto o foco do TQM nos clientes, nos sistemas de gestão e em outros pontos semelhantes fornece as forças de restrição que mantêm o sistema unido. Assim, as práticas de RH podem ajudar os gerentes a equilibrar essas duas forças.

A iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto do RH sobre o desempenho da empresa. Para projetar tal sistema de mensuração, os gerentes de RH devem adotar uma perspectiva radicalmente diferente, que se concentre no modo como a área de recursos humanos pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia da empresa. Com uma arquitetura estratégica adequada, os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Um das características da mudança do ambiente econômico nos últimos 20 anos tem sido a importância crescente do papel dos ativos intangíveis como

indutores do desempenho da empresa. É importante salientar os pontos em que ele se relaciona diretamente com a maneira como o sucesso da força de trabalho contribui para o sucesso da empresa e por que se necessita de nova abordagem à gestão do capital humano (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Ulrich (1998, p. 40) considera:

Para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Com as metas definidas, pode-se estipular os papéis e atividades de parceiros estratégicos.

Um problema enfrentado é de buscar características tangíveis até mesmo para os ativos intangíveis. A mensuração é importante, mas não qualquer tipo de mensuração. É essencial medir os indutores do processo de execução da estratégia. Como diz o ditado, quando não se consegue medir, não se consegue gerenciar, quando não se tem condições de gerenciar, não se tem meios para melhorar (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Tendo em vista o caráter acadêmico deste trabalho, requer-se a utilização de elementos científicos. Assim, o foco dos procedimentos metodológicos consiste em descrever como o projeto foi realizado.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO**

Neste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. A estratégia de pesquisa utilizada foi a pesquisa-ação, pois o pesquisador prestou serviço para a empresa foco do estudo durante o período de implantação do plano de remuneração.

De acordo com Thiollent (2003), na pesquisa-ação o pesquisador possui um papel ativo no diagnóstico dos problemas, no acompanhamento e na avaliação dos resultados das ações propostas. Nesta estratégia de pesquisa, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados, gerando uma relação participativa entre as partes envolvidas: pesquisador e situação investigada.

O autor conclui que “com a pesquisa-ação é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas” (THIOLLENT, 2003).

### 3.2 TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Uma das técnicas utilizadas nessa pesquisa para coleta de informações foi a observação participante. Ela é em parte encoberta, pois o pesquisador prestou serviço para a empresa foco do projeto, mas, por outro lado, é também de forma aberta, pois os colaboradores da empresa sabem da existência da pesquisa.

Sobre a técnica de levantamento de dados, Thiollent (2003, p. 97) afirma:

Na concepção da pesquisa-ação, as condições de captação da informação empírica são marcadas pelo caráter coletivo do processo de investigação: uso de técnicas de seminário, entrevistas coletivas, reuniões de discussão com os interessados etc. A preferência dada às técnicas coletivas e ativas não exclui que, em certas condições, as técnicas individuais, entrevistas ou questionários, sejam também utilizados de modo crítico.

Sendo assim, também foram utilizados outros instrumentos para levantamento de dados:

- a) entrevistas semi-estruturadas com os executivos e com os gestores para levantamento de expectativas e objetivos do sistema de remuneração (ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO);
- b) documentos: políticas de remuneração e política de gestão da qualidade;
- c) entrevista com a Analista da Qualidade para maior entendimento da política e dos objetivos da qualidade da Teikon;
- d) entrevista aberta com a gerente de recursos humanos para apresentação dos indicadores propostos e debate sobre suas aplicabilidades.

### 3.3 PARTICIPANTES

Para escolha dos participantes da pesquisa-ação, “prefere-se na maioria dos casos, pesquisar e agir com o conjunto da população implicada na situação-

problema, quando isto é factível, ou com uma amostra intencional, cuja representatividade é, sobretudo, de ordem qualitativa” (THIOLLENT, 2003, p. 97).

Em virtude da afirmação anterior foram envolvidos os executivos, a totalidade do grupo de gestores, a área de Recursos Humanos e o profissional responsável pela área da Qualidade na Teikon para a coleta das informações relevantes para a condução do projeto. A seguir a lista dos agentes envolvidos, com seus respectivos tempos de empresa e unidade em que trabalham:

<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Unidade</b>
Analista da Qualidade	01 ano	Porto Alegre
Diretor Presidente	07 anos	Porto Alegre
Diretor Financeiro	6 meses	Porto Alegre
Diretor de Logística e Compras	02 anos	Porto Alegre
Gerente Comercial	07 anos	Porto Alegre
Gerente Contábil	03 anos	Porto Alegre
Diretor de Manufatura	09 anos	Porto Alegre
Gerente de Processos	02 anos	Porto Alegre
Gerente de Recursos Humanos	01 ano e 06 meses	Porto Alegre
Gerente Industrial	02 anos	Porto Alegre
Gerente de Engenharia Industrial	06 anos	Porto Alegre
Supervisor de Almoxarifado	06 meses	Porto Alegre
Supervisor de Produção	06 meses	Porto Alegre
Gerente Financeiro	03 anos	Porto Alegre
<i>Plant Manager</i>	04 anos	São José dos Pinhais
Gerente de Qualidade e Serviços	06 meses	São José dos Pinhais
Supervisor Administrativo	04 anos	São José dos Pinhais
Supervisor de Almoxarifado	03 anos	São José dos Pinhais
Supervisor de Produção	04 anos	São José dos Pinhais

#### **Quadro 1 - Lista de participantes da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tratando-se de uma pesquisa-ação, cabe ressaltar o papel do pesquisador como participante do projeto na forma de consultor externo na empresa durante todo o processo de implantação do plano de remuneração estratégica.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o conteúdo das entrevistas, utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em quatro aspectos fundamentais:

- a) nos resultados alcançados no estudo;
- b) na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
- c) na análise documental;
- d) na experiência pessoal do investigador.

Assegura-se, ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, devem reunir certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

## **4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Os objetivos específicos deste estudo foram atingidos e estão listados nos tópicos a seguir.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA TEIKON**

No ano de 2004, a estrutura da área de recursos humanos da Teikon sofreu mudanças significativas. A principal delas foi a mudança da gerência, que permanece até o momento presente. Com a mudança de estrutura, surgiram novos pontos de vista para o modelo de gerenciamento de pessoas praticado até o momento. Em dezembro do mesmo ano, a empresa contratou a consultoria Resolution Soluções de Valor para apoiar em um projeto de revisão de cargos e salários. Através de um processo comercial com os executivos da empresa, ficou claro que os objetivos estratégicos eram maiores: havia necessidade de se criar um plano de remuneração estratégica, de forma que pudesse integrar os diversos subsistemas e ferramentas de RH existentes até então.

O projeto teve início em janeiro de 2005 e foram desenvolvidas as seguintes etapas até a sua conclusão, em agosto de 2005:

- a) diagnóstico e integração;
- b) modelagem do projeto;
- c) construção das guias de desenvolvimento;
- d) implantação da estrutura de salários;

- e) avaliação dos colaboradores;
- f) elaboração das políticas de gestão de pessoas.

#### 4.1.1 Diagnóstico e integração

Na etapa de diagnóstico foram consultados todos os gestores, individualmente, para conhecer e debater suas principais dificuldades com o antigo modelo de gestão de pessoas, verificar suas expectativas para o sistema que seria implantado e identificar os valores que todos os profissionais da empresa deveriam possuir (ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO). As expectativas levantadas nesta fase foram as seguintes:

- a) organização da estrutura funcional:
  - estabelecer um equilíbrio interno entre os cargos da empresa, através do ajuste das inconsistências salariais;
  - adequar a política salarial frente ao mercado (equilíbrio externo);
  - eliminar a quantidade excessiva de cargos;
  - estabelecer regras e políticas para administração dos cargos e dos salários.
- b) políticas de gestão de pessoas:
  - criar uma política para desenvolvimento, valorização e retenção de talentos;
  - definir as oportunidades de carreira dentro da empresa, através do estabelecimento de uma política de crescimento;
  - integrar todas as ferramentas de recursos humanos existentes;
  - promover a criação, identificação e o desenvolvimento de cargos-chave (*backups*);
  - aumentar a satisfação dos funcionários.

c) metodologia de avaliação:

- identificar os diferentes níveis de maturidade entre profissionais e sua posição frente ao cargo que ocupam;
- desenvolver uma avaliação específica para cada função, pois o modelo existente era considerado muito abrangente;
- criar um banco de informações para desenvolvimento e para recrutamento interno;
- incentivar a prática da multiplicação do conhecimento.

Os valores mais citados pelos gestores nesta etapa foram os seguintes:

- proatividade;
- comprometimento;
- honestidade;
- ética;
- flexibilidade;
- assumir riscos;
- autodesenvolvimento;
- relacionamento interpessoal;
- trabalho em equipe.

Estes valores foram comparados quanto ao seu significado com os atuais valores da Teikon, difundidos na empresa através de quadros espalhados por todos os setores. Os valores da Teikon são os seguintes:

- integridade;
- adaptabilidade;
- responsabilidade;
- confiança;
- felicidade;
- liderança.

Através da comparação foram escolhidos quatro como sendo os valores do 'profissional Teikon'. Através de uma pesquisa conduzida pela área de recursos humanos, juntamente com os gestores envolvidos na etapa de diagnóstico, foi elaborado um conceito para cada um dos valores escolhidos:

- a) proatividade: agir com iniciativa, indo além dos objetivos propostos. Disponibilizar-se para novas atividades e desafios, apresentando motivação, boa vontade e curiosidade;
- b) comprometimento: ter certeza que sua tarefa foi executada da melhor forma possível e o que pode ser feito para melhorar. Garantir o atendimento e satisfação dos clientes internos e externos. Cumprir as normas e políticas da Teikon;
- c) honestidade/ética: trabalhar de forma transparente, assumindo erros e mantendo sigilo das informações. Ser leal, justo e imparcial nas decisões e relações. Zelar pelo patrimônio da empresa e colegas. OBS: este valor foi excluído após a primeira rodada de avaliações;
- d) flexibilidade: entender e aceitar mudanças. Ajustar-se de forma rápida, buscando alternativas eficazes para as novas situações do dia-a-dia.

Ainda na etapa de diagnóstico, foram analisados todos os documentos referentes aos antigos processos e ferramentas de RH: descrições de cargo, prática de salários (folha de pagamento), listagem de cargos existentes, avaliação de desempenho, política de participação nos lucros e resultados etc. A verificação da documentação existente serviu de importante base para a etapa de modelagem do sistema proposto.

O momento posterior foi chamado de integração. Nesta etapa foi realizada uma conversa aberta com cada gestor para conhecer sua área, seus processos de trabalho, os funcionários sob sua gestão e os cargos existentes. Este mapeamento foi importante subsídio para o desenho do modelo de carreira da organização. Nesta etapa também foram apresentados os macro objetivos do projeto, bem como os principais conceitos que foram utilizados ao decorrer da implantação.

#### 4.1.2 Modelagem do projeto

Na etapa chamada de modelagem foram compiladas as principais expectativas levantadas no diagnóstico para elaboração do ‘esqueleto’ do projeto. Primeiramente, foi realizado um *workshop* com o grupo de gestores entrevistados na primeira etapa para realizar uma devolutiva dos pontos levantados. A partir do alinhamento dos objetivos do grupo, se partiu para o desenvolvimento das ferramentas de remuneração propriamente ditas.

Neste momento identificou-se a oportunidade de dar um nome de ‘batismo’ para o projeto, para que este ficasse claramente identificado pelos funcionários. Foi realizado um concurso para a escolha do nome e do símbolo do projeto, disseminado por toda a fábrica. O nome escolhido foi DESPERTAR, junção das iniciais das seguintes palavras: desenvolvimento, performance, talento e resultado – conceitos que foram aplicados constantemente ao longo do projeto. O programa é simbolizado pela figura de um despertador, ilustrado a seguir:



**Figura 4 - Logotipo do Programa Despertar**

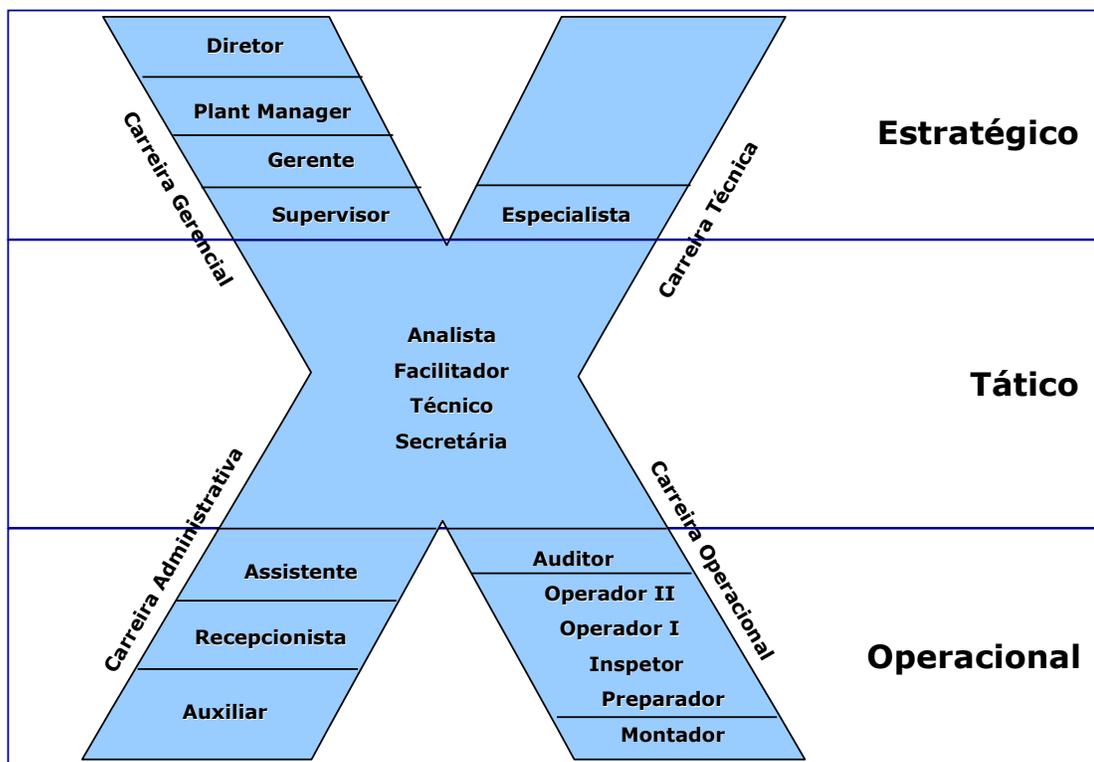
Fonte: Arquivo Teikon (2005)

#### 4.1.2.1 Estrutura de cargos

Na etapa de modelagem já foi possível realizar um desenho da estrutura de cargos da Teikon, a partir das entrevistas de mapeamento da estrutura atual e da visão de futuro pelo grupo de gestores e executivos. Foram identificados três grandes grupos nos quais os cargos estão distribuídos:

- a) estratégicos: respondem pela estratégia, pelo planejamento e pelas tomadas de decisões da empresa ou de sua área de atuação. Realizam acompanhamento e respondem pelo atingimento de resultados do negócio. Definem ou influenciam diretamente no alcance da missão de sua área de atuação. Abrange os Diretores, *Plant Manager*, Gerentes, Supervisores e Especialistas;
- b) táticos: contribuem para atingimento dos resultados e no alcance da missão de sua área de atuação. Dominam os processos da área, executando atividades de análises, pareceres e melhoria. Abrange os Analistas, Técnicos, Facilitadores e Secretária;
- c) operacionais: são os cargos que executam as rotinas diárias e as atividades operacionais da empresa. Estes cargos atuam no apoio aos processos. Compreendem os Assistentes, Auxiliares, Auditores, Operadores, Inspetores, Preparadores, Montadores etc.

O modelo de carreira foi desenhado em uma estrutura em 'X', que tem por objetivo proporcionar crescimento tanto para aqueles profissionais que vislumbram uma carreira técnica, quanto para aqueles que buscam desenvolvimento a nível gerencial. Os cargos de acesso da empresa, ou seja, aqueles localizados na esfera operacional são subdivididos em Administrativos e Operacionais, dependendo de seu foco de atuação. Já os cargos táticos possuem foco técnico, mas seu crescimento para a carreira estratégica pode ser gerencial ou técnico. Dentro deste modelo foi estruturada a hierarquia para que todos possam conhecer os níveis existentes e o que deve ser feito para planejar seu crescimento. A figura a seguir representa a posição dos cargos dentro das esferas de atuação (Estratégica, Tática e Operacional) e o foco do cargo (Técnico, Gestão, Administrativo ou Operacional).



**Figura 5 - Visão da Estrutura de Cargos**

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

#### 4.1.2.2 Guia de desenvolvimento

A nova ferramenta para descrição e avaliação dos cargos foi desenhada e validada na etapa de modelagem. Chamada de Guia de Desenvolvimento, ela se diferencia da descrição ou perfil de cargo tradicional por ser elaborada com a visão de futuro para o respectivo cargo, além de estar alinhada com a estratégia da organização.

A mesma possui o foco de ser um integrador de gestão de RH, comunicando-se diretamente com todos os subsistemas de desenvolvimento de Recursos Humanos. Por exemplo: a partir da definição das responsabilidades, dar-se-á a dimensão do peso do cargo e, por consequência, a sua remuneração. Já em relação

às competências, o sistema integrado abastecerá o subsistema de treinamento e o desenvolvimento de carreira / sucessão.

Seus principais objetivos são:

- dimensionar os cargos com uma visão de futuro, alinhada à estratégia da Teikon;
- orientar o processo de *ranking* dos cargos, ou seja, a sua distribuição e classificação na estrutura organizacional, através de seu claro dimensionamento;
- ser utilizado pelos gestores para desenhar a carreira horizontal de seus colaboradores;
- servir como informação principal para os subsistemas de Recursos Humanos;
- orientar o processo de recrutamento e seleção, mostrando o perfil necessário para cada vaga;
- servir como direcionador para as ações de treinamento e desenvolvimento, ou seja, otimizar o investimento de acordo com a real necessidade de cada funcionário frente ao cargo que ocupa.

Percebe-se, assim, que a Guia de Desenvolvimento da Teikon é a ‘espinha dorsal’ de todo o modelo de gestão de pessoas, sendo o elemento integrador dos subsistemas de recursos humanos.

A Guia de Desenvolvimento é composta por blocos, conforme modelo a seguir:

TEIKON		GUIA DE DESENVOLVIMENTO	
		Cargo: Gerente de RH	Grupo Ocupacional: Gerentes
<b>INDICADORES DE EFICÁCIA</b>			
E	Eficácia		
I	Índice de Contribuição		
K	Qualidade		
D	Qualidade de Serviço		
B	Retorno Final		
SI_3400	Índice de Tratamento		
SI_4007	Satisfação Interna		
<b>RESPONSABILIDADES / PROCESSOS DE ATUAÇÃO</b>		<b>Competência Inerentes</b>	
Responder pela gestão da sua equipe, com foco em desenvolvimento, autonomia e valorização de capital intelectual.		C1	C2
Responder pela gestão de orçamento em sua área de responsabilidade.		C3	C4
Ser referência sobre tendências, informações e novas tecnologias em sua área de atuação.		C5	C6
Responder pelos resultados de sua área de atuação, com foco na qualidade dos produtos/serviços e no atendimento a metas estabelecidas.		C7	C8
Planejar e executar processos organizacionais, estruturais e serviços em sua área de responsabilidade, com foco em qualidade e no desempenho da empresa.		C9	C10
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>			
Atualização de Conhecimentos		Essencial	
Gerenciamento de Negócios		Essencial	
Gerenciamento dos Processos da Teikon		Essencial	
Implantação Estratégica		Essencial	
Sistema de Remuneração		Essencial	
Técnicas de Negociação		Essencial	
Comunicação (Oratória/Marketing)		Complementar	
Regras da Política de Pagamento		Complementar	
Sistema de Treinamento		Complementar	
Sustentabilidade de Manutenção e Serviço		Complementar	
<b>COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES</b>			
Comprometimento	Ter certeza que sua tarefa foi executada da melhor forma possível e o que pode ser feito para melhorar. Garantir o atendimento e satisfação dos clientes internos e externos. Cumprir as normas e políticas da Teikon.	Essencial	
Etica	Trabalhar de forma transparente, assumindo e não escondendo o sigilo das informações. Ser íntegro e imparcial nas decisões e relações. Zelar pelo patrimônio da empresa e colegas.	Essencial	
Flexibilidade	Entender e aceitar mudanças. Agir de acordo com o plano, buscando alternativas eficazes para as novas situações do seu dia a dia.	Essencial	
Proatividade	Agir com iniciativa, tendo a visão dos objetivos propostos. Diferenciar-se para novas atividades e de resultados eficazes e positivos nos objetivos propostos, bem como implantar uma visão compartilhada através da motivação, desenvolvimento, crescimento e ética de qualidade na equipe.	Essencial	
Relacionamento Interpessoal	Desenvolver e manter relações interpessoais, através da comunicação, liderança, interação, cooperação e motivação.	Complementar	
Mão Sóbria	Capacidade para perceber a fraude e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis subsídios de fraude e risco.	Essencial	
<b>FORMAÇÃO ESCOLAR</b>			
Formação Básica	Formação Específica	Curso / Ênfase	
Ensino Superior Completo	Ensino Superior com Especialização	Administração de Empresas ou Psicologia	
Vínculo			
03 anos de atuação em Recursos Humanos			
<b>CONHECIMENTOS BÁSICOS</b>			
Informática			
Inglês			
Atualização Profissional			
Subsistemas de Recursos Humanos			
Observações:			
Elaborado Por:	Data:	Revisado Por:	Data:

**INDICADORES**

**RESPONSABILIDADES**

**REQUISITOS TÉCNICOS**

**REQUISITOS COMPORTAMENTAIS**

**FORMAÇÃO**

**CONHECIMENTOS BÁSICOS**

**Figura 6 - Guia de Desenvolvimento**

Fonte: Política Recursos Humanos Teikon (2005)

Os indicadores de eficácia são utilizados como balizadores para medir o atingimento dos resultados de um cargo. Neste bloco constam para todos os cargos os indicadores de resultado da empresa, além dos indicadores específicos de cada cargo.

As responsabilidades estão diretamente relacionadas aos processos de atuação de cada cargo. Nos cargos mais operacionais, as responsabilidades podem ser atribuídas como as atividades mais relevantes ao cargo.

Os requisitos técnicos são os conhecimentos técnicos – assuntos ou instrumentos que os funcionários devem dominar para desempenhar a sua função no nível da excelência. É importante que cada conhecimento técnico esteja diretamente vinculado com as responsabilidades descritas.

Os requisitos comportamentais são considerados a soma das habilidades pessoais com as atitudes que deverão compor o cargo em sua ‘excelência’, e que deverão ser desenvolvidas pelo ocupante do mesmo: posturas, reações ou maneiras de ser com que o ocupante aplica os seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais. Todas as guias de desenvolvimento devem conter aqueles

valores mapeados na etapa de diagnóstico, chamados de requisitos básicos, ou seja, que todos os funcionários devem possuir.

O bloco de formação escolar indica o nível de formação escolar formal requerido para o cargo, devendo ser especificada a ênfase. Subdivide-se em:

- a) formação básica: trata-se da formação mínima (requisito) exigida para o cargo. Todos os cargos da Teikon têm como formação básica no mínimo o ensino médio completo;
- b) formação de excelência: é a formação tida como 'excelente' para o cargo, utilizando-se uma visão de futuro.

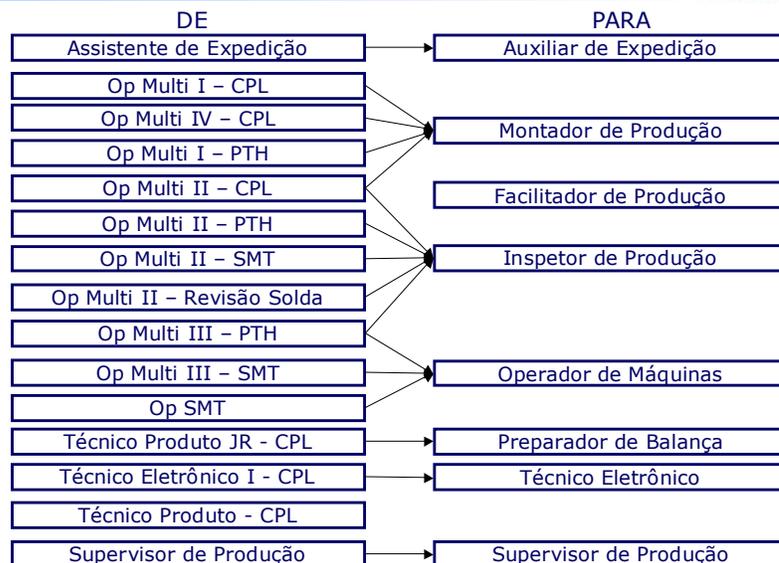
Os conhecimentos básicos são os conhecimentos mínimos necessários para o ocupante exercer o cargo, sem os quais não é possível realizar as responsabilidades descritas.

#### **4.1.3 Construção das guias de desenvolvimento**

Após o fechamento e validação do modelo de trabalho e ferramentas propostas, a etapa posteriormente realizada foi a descrição dos cargos na Guia de Desenvolvimento. Para realização do mesmo, foi necessário, primeiramente, discutir a estrutura de cargos atual e projetar os cargos necessários para área, com visão de futuro. O modelo a seguir ilustra o redesenho dos cargos da fábrica, através de uma visão de multifuncionalidade:

## Área: Fábrica

Gestor: Ricardo



**Figura 7 - Exemplo de redesenho de estrutura de área**

Fonte: Arquivo Teikon (2005)

Depois de identificadas quais as funções que as áreas passariam a ter, ocorreu o período de maior envolvimento de todo o projeto: as descrições dos cargos. A área de recursos humanos, com o apoio da Resolution, ajudou os gestores a descreverem os cargos de suas áreas, sempre focando a visão de futuro. Também teve a responsabilidade de revisar todas as descrições, verificando a coerência das mesmas e o entendimento da ferramenta. Depois de revisadas pelo RH, todas as descrições foram encaminhadas para revisão final pela direção.

### 4.1.4 Implantação da estrutura de salários

A estrutura de salários foi elaborada buscando o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno foi determinado através de um modelo tradicional de avaliação de cargos por pontos. Já o equilíbrio externo foi buscado através da comparação da Teikon com os salários pagos no mercado para empresas do seu segmento e porte.

#### 4.1.4.1 Avaliação de cargos (*Ranking*)

Através da metodologia de ranking de cargos é possível estabelecer um valor relativo para cada cargo, possibilitando a construção de uma hierarquia entre os mesmos. Pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância.

O ranking foi feito através de uma avaliação de cada posição pelos gestores responsáveis pelas áreas, com a validação da área de Recursos Humanos e do comitê de remuneração. Para esta avaliação foram utilizados fatores, que, por sua vez, foram divididos em graus (ANEXO B – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS).

Para cada cargo foram determinados os graus que o caracterizam em cada fator. O resultado do ranking foram números inteiros que variaram de cem a mil.

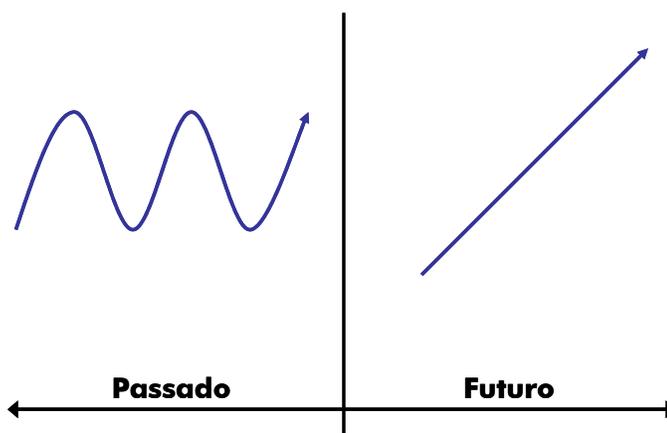
#### 4.1.4.2 Tabela salarial

A Teikon possui uma tabela de referência salarial, que está organizada em classes e níveis. As classes traduzem o crescimento vertical e são resultantes do agrupamento dos cargos pela pontuação obtida no *ranking*. Os níveis determinam o crescimento horizontal dentro do mesmo cargo e sua quantidade é estipulada pela amplitude salarial encontrada para os cargos no mercado.

A partir desta tabela de referência são elaboradas tabelas específicas para os três grupos de cargos: Estratégicos, Táticos e Operacionais. A principal diferença entre cada tabela é a amplitude entre as classes e os níveis. A amplitude, tanto de classes quanto de níveis torna-se maior à medida que o cargo tem sentido mais estratégico.

#### 4.1.5 Avaliação dos colaboradores

A Guia de Desenvolvimento é uma ferramenta utilizada para dois modelos de avaliação e gestão de pessoas: avaliação de desempenho e avaliação de performance.



**Figura 8 - Gestão de Desempenho X Gestão de Performance**

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

O conceito de desempenho é aplicado para situações passadas, dentro de um período determinado. Normalmente a mensuração do desempenho é vinculada ao atingimento de metas (da organização, de áreas ou até mesmo individuais) e o reconhecimento é realizado através do pagamento de remuneração variável (participação nos lucros e/ou resultados, bônus), proporcional ao resultado obtido.

Já a performance diz respeito ao posicionamento do funcionário hoje frente ao que é esperado para o cargo que ocupa. Quando se fala em performance sempre é necessário olhar para frente e verificar aquilo que é necessário para se chegar lá, identificando ações de desenvolvimento adequadas. O reconhecimento pelo aumento de performance é realizado pelo crescimento no salário fixo, concedido através de aumentos por mérito ou até mesmo por promoções.

#### 4.1.5.1 Gestão do desempenho

A Avaliação de Desempenho na Teikon é realizada através da Guia de Desenvolvimento, sendo que são contemplados apenas os blocos de indicadores e de requisitos comportamentais para a mesma. Os blocos possuem pesos diferentes para o cálculo do resultado final da avaliação.

Os indicadores são avaliados através do seu percentual de atingimento, sendo que se o mesmo for inferior a 60% é considerado nulo para a avaliação. Os requisitos comportamentais seguem o mesmo modelo de avaliação utilizado na avaliação de performance, que será descrito a seguir.

O resultado final da avaliação é um índice que indica o percentual do salário que será pago a título de Participação nos Resultados.

	PESO	ATINGIMENTO	PLR	CÁLCULO PLR
Indicadores Teikon	50%	36,23%	36,23%	36,23% * Salário * 50%
Indicadores de Cargo	20%	15,01%		
Competências Comportamentais	30%	19,82%	34,83%	34,83% * Salário * 50%
<b>DESEMPENHO</b>		<b>&gt; &gt;</b>	<b>71,06%</b>	

#### Figura 9 - Exemplo de resultado de avaliação de desempenho

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

#### 4.1.5.2 Gestão da performance

A avaliação de performance é a comparação do estágio de desenvolvimento do ocupante com a excelência da sua Guia, ou seja, é o resultado final do processo de avaliação de competência aplicada (Guia X performance do ocupante).

Para efetuar a avaliação de performance, o gestor utiliza o conceito de níveis de desenvolvimento, ao contrário das tradicionais avaliações em que são utilizadas escalas percentuais para mensurar a performance do ocupante de um determinado

cargo. Os níveis de desenvolvimento são divididos em quatro estágios de evolução e maturidade:

Não Aplica	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Requer acompanhamento	Realiza nos padrões	Tende a aperfeiçoar	Conhece, aplica, aprimora e treina

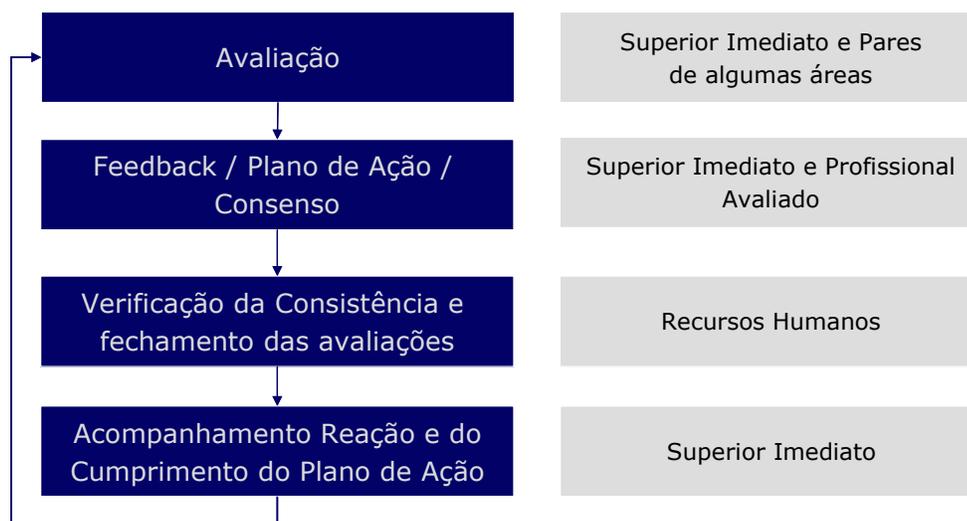
**Figura 10 - Níveis de Desenvolvimento**

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

- a) não aplica: esta coluna deve ser marcada quando o funcionário ainda não utiliza a responsabilidade, o requisito técnico ou o requisito comportamental em questão;
- b) desenvolvimento: representa o nível de prontidão mais baixo em que um ocupante pode estar dentro de processo de avaliação. Normalmente este nível é assinalado para profissionais que estão em fase de integração no perfil e de aprendizagem na tarefa. Neste quadrante o ocupante é capaz de solucionar questões mais simples do processo/ atividade ou demonstra alguma aptidão para as competências elencadas. O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais mais experientes;
- c) aplicação: avalia-se neste nível os ocupantes que já desenvolvem, executam e respondem por processo/ atividade. Sua utilização se focaliza na realização das atividades/ processos dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos, sendo capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade, ou aplica adequadamente as competências elencadas para a função;

- d) otimização: representa o nível em que o processo/ atividade ou a competência está sendo usado de forma otimizada. Sua utilização se focaliza no aperfeiçoamento dos processos/ atividades ou competências, superando os padrões esperados de desempenho, sendo capaz de solucionar questões complexas da atividade ou sendo o *benchmark* das competências;
- e) excelência: este nível de avaliação destina-se aos ocupantes cujos critérios de avaliação são considerados como parâmetros de referência, ou seja, o processo/ atividade ou competência estão sendo utilizados em estado de excelência. Sua utilização se focaliza em atividades de criação/ inovação, treinamento/ orientação e/ou liderança de equipes, sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade.

O processo de avaliação obedece à seguinte dinâmica:



**Figura 11 – Dinâmica do processo de avaliação**

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

O resultado final da avaliação indica o nível de prontidão em que o colaborador avaliado se encontra, sendo determinado pelo somatório da avaliação de todos os fatores, conforme exemplo a seguir:



**Figura 12 - Exemplo de resultado de avaliação de performance**

Fonte: Política de Recursos Humanos Teikon (2005)

O resultado final subsidia os demais processos de RH (capacitação, remuneração e carreira), além de, obviamente, orientar o colaborador e a sua liderança para as combinações sobre as ações de desenvolvimento necessárias.

É de fundamental importância ao processo que as avaliações sejam efetuadas de maneira justa e criteriosa. Outro aspecto importante é que todo profissional avaliado tenha acesso à sua Guia - é responsabilidade dos gestores dar o retorno (*feedback*) aos seus profissionais sobre o processo de avaliação, pois este instrumento tem objetivos claros de recompensar profissionais pela suas competências, criar sentimento de justiça e ser uma ferramenta efetiva de alavancagem do desenvolvimento dos mesmos.

Os registros desta avaliação (e também do *feedback* formal) também devem ser feitos, que é composto pelos seguintes itens:

- a) diário de bordo: o conceito básico de *feedback* aponta de que ele deve ser dado com evidências / fatos e dados, de forma a tornar-se mais produtivo. Assim, é importante registrar, tanto os momentos de dificuldades, como os momentos de celebração/ superação;
- b) plano de ação: convém, após a devolução da avaliação, combinar um plano de desenvolvimento particular com cada profissional, tanto em relação aos requisitos técnicos quanto aos comportamentais. Este plano terá algumas ações de responsabilidade da Teikon (treinamentos, por exemplo) e, especialmente, ações de mudança comportamental por parte do profissional;
- c) área / posições de interesse: nesta mesma oportunidade, cabe debater com o profissional e registrar os seus anseios em relação à carreira na Teikon.

As avaliações são baseadas na Guia de Desenvolvimento e são executadas em junho e novembro.

Para funcionários recém admitidos deve ser realizada a avaliação do período de experiência, com base nos mesmos ferramentais até aqui descritos. Esta avaliação ocorre ao final dos primeiros 90 dias de trabalho.

Independente de qualquer data formal, a avaliação também pode ser feita a qualquer tempo de forma piloto, seja por necessidade do gestor (antecipar alguma ação) ou por solicitação do próprio colaborador (necessidade de maior *feedback*).

#### **4.1.6 Elaboração das políticas de gestão de pessoas**

A etapa final de todo o projeto diz respeito à definição de políticas para dar manutenção ao sistema. Todas as diretrizes foram consolidadas em um documento que se tornou oficial para a gestão de pessoas na Teikon. O manual confeccionado possui, além dos aspectos descritos anteriormente, pontos referentes à administração salarial:

- a) criação de cargos, revisões e enquadramentos;
- b) atualização da política salarial;
- c) enquadramentos salariais em caso de admissões, promoções ou aumentos por performance.

O resultado da avaliação de performance é que indica o aumento salarial por performance. O posicionamento na tabela salarial é definido pelo nível de desenvolvimento do colaborador. É importante salientar que a avaliação é apenas um subsídio para a definição dos aumentos salariais. Cada área possui um orçamento anual para administrar seus aumentos individuais e cabe ao gestor a tomada de decisão de quem é elegível ao aumento.

## 4.2 DESCRIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE DA TEIKON

Através da melhoria contínua da eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade, a Teikon:

- busca constantemente a satisfação das necessidades dos clientes;
- investe no aperfeiçoamento contínuo da sua gestão de processos;
- busca propiciar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento da criatividade, inovação e exercício do espírito de equipe;
- busca o reconhecimento de sua marca no mercado de atuação;
- busca o retorno financeiro para os seus acionistas.

Em consonância com a sua política de gestão, a Teikon estabeleceu os seguintes objetivos, que são mensurados e acompanhados periodicamente pela organização através de indicadores pertinentes, conforme referenciado a seguir:

- aumentar a satisfação dos clientes;
- melhorar a qualidade dos produtos;
- cumprir os prazos contratados;
- melhorar o clima interno na empresa;
- aumentar o reconhecimento da marca Teikon no mercado;
- aumentar o retorno para os acionistas;
- melhorar continuamente a gestão dos processos.

Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade Teikon foram agrupados em três macro-processos. Para esses processos são definidos objetivos e indicadores que permitem avaliar seu desempenho.

Para os sub-processos que compõem esses processos são identificadas as entradas, saídas, áreas envolvidas, documentos utilizados para orientar sua implementação e os indicadores que avaliam seu desempenho.

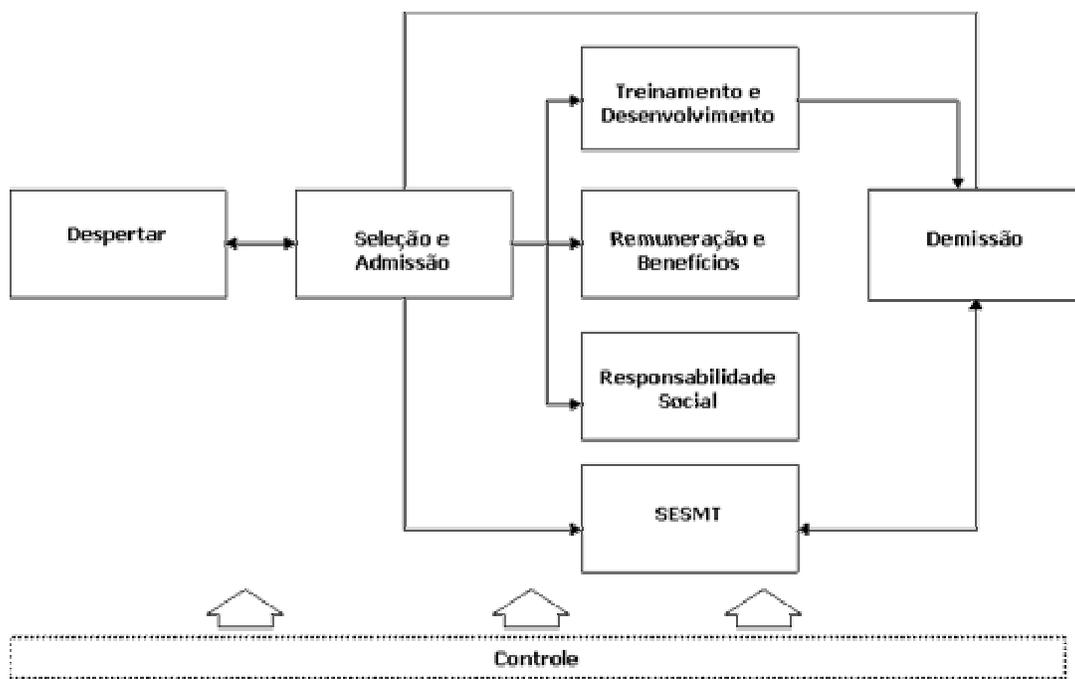
- a) processo de planejamento e gestão: coordena todos os demais processos, através da atuação da Presidência, Diretorias, Grupo de Gestores e Qualidade;
- b) processos de realização do produto: processos que contribuem diretamente para agregar valor. São processos que caracterizam a atuação da empresa e buscam o atendimento aos requisitos do cliente;
- c) processos de apoio: são processos internos que viabilizam as atividades dos demais processos, dando o suporte necessário para garantir seu desempenho adequado.

O fluxo (ANEXO C – MAPA DE PROCESSOS) demonstra os processos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade da Teikon, bem como sua seqüência e interação.

A eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade Teikon é evidenciada através dos indicadores (gráficos ou tabelas) que são divulgados a todos os colaboradores por meio da rede informatizada e/ou dos murais, que são fixados em locais de fácil acesso e circulação de pessoas. As ações corretivas e preventivas dos processos são subsidiadas pelos indicadores de desempenho. Quando houver metas não atendidas, pode ser necessária a tomada de ação corretivas. Se for constatada tendência de não atendimento de uma meta, pode ser necessária a tomada de ação preventiva.

#### **4.2.1 Processo de recursos humanos**

O objetivo do processo de RH é prover suporte na definição da estrutura de recursos humanos da Teikon, seus meios para captar, desenvolver, manter e gerenciá-los, potencializando os resultados obtidos, bem como minimizando riscos trabalhistas, propiciando segurança e um bom ambiente de trabalho. A figura a seguir ilustra o fluxo dos sub-processos de RH:



**Figura 13 - Fluxo do Processo de Recursos Humanos**

Fonte: Arquivo Teikon (2005)

Pode-se perceber que o início do fluxo do processo de RH da Teikon acontece com o programa Despertar, objeto deste estudo. O projeto de revisão do mapa de processos da Teikon prevê que sejam traçadas diretrizes para cada um dos sub-processos da empresa. São elas:

a) despertar:

- As ações de Recursos Humanos objetivam a formação e manutenção de profissionais voltados para a estratégia do negócio e ao reconhecimento da Teikon pelo mercado de trabalho (interno e externo) como uma boa empresa para se trabalhar;
- O Despertar é a ferramenta que avalia o desenvolvimento, habilidades, competências e resultados dos colaboradores da Teikon;
- O Programa Despertar é atualizado e divulgado sistematicamente;
- As exceções ao Programa Despertar são tratadas pelo comitê de remuneração;

- O plano de carreira da Teikon segue o modelo em 'X' e está distribuído em três grupos ocupacionais chamados de Operacionais, Táticos e Estratégicos;
- As competências, responsabilidades e formação necessárias para o cargo estão descritas na Guia de Desenvolvimento.

b) despertar / seleção e admissão:

- A seleção de colaboradores é orientada pela Guia de Desenvolvimento;
- A área solicitante participa do processo final de seleção;
- O banco de currículos é atualizado e disponibilizado às áreas solicitantes;
- Após a admissão o colaborador recebe treinamento de integração.

c) Despertar / Treinamento e Desenvolvimento

- A Teikon estimula o desenvolvimento profissional dos colaboradores oportunizando treinamentos internos e externos, mantendo os registros dos mesmos. Os programas suprem demandas de novas habilidades e atualizações profissionais;
- O Dia T (Dia de Treinamento) é um treinamento mensal realizado com todos os colaboradores simultaneamente que objetiva a comunicação de resultados, atualização, integração e melhoria dos processos;
- Os treinamentos dos colaboradores são indicados pelo gestor da área, tendo como base a Guia de Desenvolvimento e a avaliação de performance;
- As promoções são orientadas pela avaliação de performance, quadro de lotação e orçamento e aprovadas pelo comitê de remuneração;
- A avaliação de performance é realizada periodicamente entre o colaborador e liderança imediata. Eventualmente poderão participar pares e subordinados;
- O resultado da avaliação de performance sugere o posicionamento do colaborador frente à excelência do cargo que ocupa gerando um plano de ação para desenvolvimento individual de cada colaborador.

d) despertar / remuneração e benefícios:

- Os cargos são avaliados através de *ranking* interno, possibilitando a construção de uma hierarquia entre os mesmos;
- A remuneração é baseada na tabela salarial (Programa Despertar);
- Os benefícios são igualados entre matriz e filiais;
- O PLR é definido pelo comitê de remuneração e pago semestralmente a partir da avaliação de desempenho.

e) responsabilidade social:

- A participação dos colaboradores em projetos sociais é incentivada;
- A Teikon participa ativamente de projetos voltados à sociedade e ao meio-ambiente.

f) SESMT:

- Ações voltadas para preservação da saúde e segurança dos colaboradores são privilegiadas;
- A promoção da saúde é estimulada através da conscientização dos colaboradores.

g) demissão:

- A entrevista de desligamento é realizada sempre que possível;
- A análise quantitativa (*turn over*) e qualitativa das demissões são realizadas periodicamente.

#### **4.2.2 Indicadores atuais de recursos humanos**

Atualmente são calculados os seguintes indicadores para mensurar o desempenho dos sub-processos de recursos humanos na Teikon:

- a) horas treinamento: mede mensalmente o número de horas realizadas de treinamento e educação. A meta para este indicador é de três horas por funcionário;
- b) *turn over*: mede admissões e desligamentos (voluntários e involuntários) da equipe, excluindo aumento de quadro. O limite máximo para este indicador é de 3,5% ao mês;
- c) satisfação interna: mede o nível de satisfação da equipe com a empresa em âmbito geral através de pesquisas qualitativas. A meta da empresa é de 80% de satisfação, mensurada semestralmente;
- d) avaliação de desempenho: avalia semestralmente os desempenhos individuais consolidando a média da equipe. A meta é de 80%;
- e) produtividade por funcionário: mede o valor de faturamento líquido por funcionário. Este indicador não apresenta meta, é utilizado como acompanhamento de retorno financeiro;
- f) absenteísmo: mede número de horas de ausência em relação ao número de horas disponíveis para o trabalho. Mensurado mensalmente, o limite é de 2,5%;
- g) acidentes de trabalho: mensura mensalmente o número de acidentes de trabalho com ou sem afastamento. A meta da empresa é que não ocorram acidentes de trabalho;
- h) seleção: mede assertividade do processo seletivo nos primeiros 90 dias. O objetivo é que todos os selecionados atendam às expectativas da empresa.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo revisar os atuais indicadores de gestão de RH que atualmente são utilizados para mensurar o sub-processo de remuneração & benefícios, bem como propor novos indicadores que possam dar maior sentido estratégico para os mesmos. Visto que o programa Despertar integra outros sub-processos de RH – seleção & admissão e treinamento & desenvolvimento – através da mesma ferramenta de gestão, será aproveitado para revisar os indicadores destes sub-processos também.

### **5.1 ANÁLISE DOS INDICADORES ATUAIS**

O projeto de redesenho dos mapas de processos da Teikon prevê o mapeamento de cada sub-processo pelos seguintes critérios: entradas, saídas, áreas envolvidas, documentos e indicadores (ANEXO D – DESENHO DO PROCESSO DE RH).

Analisando os atuais indicadores de RH da Teikon, é possível enquadrá-los nos sub-processos mapeados da seguinte forma:

<b>Sub-processo</b>	<b>Indicadores</b>
Despertar	Satisfação Interna <i>Turn Over</i>
Seleção & Admissão	Seleção <i>Turn Over</i>
Treinamento & Desenvolvimento	Horas Treinamento Produtividade por Funcionário
Remuneração & Benefícios	Avaliação de Desempenho
SESMT	Absenteísmo Acidentes de Trabalho
Demissão	<i>Turn Over</i>
Responsabilidade Social	

## **Quadro 2 - Indicadores atuais dos sub-processos de RH**

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir serão analisados os indicadores do programa Despertar de forma genérica, bem como dos seguintes sub-processos:

- a) seleção & admissão;
- b) treinamento & desenvolvimento;
- c) remuneração & benefícios.

### **5.1.1 Despertar**

De acordo com Assis (2005), diversos indicadores podem ser identificados para mensurar determinados subsistemas ou sub-processos de gestão de pessoas. Mas, ao analisar a função de RH como um todo, indicadores não são utilizados

apenas com o intuito de monitoramento, mas como forma de entendimento de determinados fenômenos para geração de planos de ação consistentes.

Os indicadores ligados ao clima organizacional não podem ser classificados como indicadores operacionais nem mesmo serem vinculados a determinados processos, pois são resultados da ação das lideranças e da percepção das pessoas no contexto organizacional. Assis (2005, p. 129) também afirma que “a área de RH, como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar o entendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando alinhada às estratégias dos negócios”.

Sobre o indicador de satisfação interna, Assis (2005, p. 130) conclui que:

Medições ligadas à satisfação dos empregados – e dos demais colaboradores que integram a força de trabalho de uma organização – auxiliam na compreensão do grau de satisfação e integração do capital humano, ou do estado de prontidão desse capital humano em relação à organização. Nesse sentido, foca aspectos diferenciados, conforme metodologia utilizada por aquele profissional ou consultoria que conduz tal projeto.

O custo da rotatividade – mensurado pelo indicador de *turn over* - é um desafio dos que atuam na gestão dos recursos humanos. Assis (2005) afirma que este custo é resultado de uma combinação de variáveis, entre as quais custo de demissão, reposição, dos exames para admissão e demissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação; entre outras variáveis. Visto que envolve uma série de variáveis, é difícil atribuí-lo a um único sub-processo de RH, da mesma forma que a satisfação interna.

O alto *turn over*, de acordo com Pomi (2005) “é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes”. De acordo com a consultora, a rotatividade é comum e natural no mundo dos negócios, mas, como as pessoas são os ativos essenciais e diferenciadores das empresas, a gestão do *turn over* é fundamental.

### 5.1.2 Seleção & admissão

O atual indicador de Seleção mensura o nível de adequação dos funcionários recém contratados, através da sua aprovação no término do período de experiência. Assis (2005) denomina este indicador de Índice de Retenção e o associa diretamente ao sub-processo de seleção. Ele ainda afirma que o mesmo não é suficiente para que os gestores possam avaliar o processo de preenchimento de vagas como um todo, pois é necessário observar também outros fatores, tais como custo, tempo, capacidade e satisfação do cliente.

### 5.1.3 Treinamento & desenvolvimento

O indicador de Horas Treinamento “diz respeito ao esforço da empresa em assegurar a qualificação, o desenvolvimento permanente da força de trabalho, através de ações diretas - treinamentos, *workshops*, seminários - ou do suporte às chefias - assessoria, aconselhamento, *coaching*, e consultoria” (ASSIS, 2005, p. 115). O autor salienta alguns aspectos importantes que podem acabar distorcendo o cálculo do indicador, tais como: treinamentos conduzidos pelas próprias áreas sem registro pelo RH; treinamentos *on the job* e ações de autodesenvolvimento, ou seja, quando o funcionário realiza treinamentos externos por conta própria.

O monitoramento das horas treinamento por funcionário é de grande relevância para medir os esforços da área de RH, porém não contempla questões como eficácia dos treinamentos, custos, tempo etc.

De acordo com a classificação de Assis (2005), os indicadores podem ser agrupados da seguinte forma:

- indicadores demográficos;
- indicadores financeiros;

- indicadores operacionais, de desempenho ou de processos;
- indicadores de gestão do clima organizacional & balanço.

O indicador de Produtividade por Funcionário mensurado pela Teikon é denominado por Assis (2005) como Lucro Líquido por Empregado e está classificado no grupo dos indicadores financeiros. Os mesmos servem para verificar o retorno do investimento em pessoas, não a eficiência do sub-processo de treinamento e desenvolvimento. É aconselhável que a empresa permaneça mensurando este indicador, porém sem vinculá-lo a algum sub-processo.

#### **5.1.4 Remuneração & benefícios**

O indicador vinculado com o sub-processo de remuneração e benefícios – Avaliação de Desempenho – diz respeito à antiga ferramenta de gestão que foi extinta com a implantação do programa Despertar.

#### **5.1.5 Quadro resumo**

O quadro a seguir resume o parecer a respeito dos indicadores atuais para cada sub-processo na gestão de pessoas:

<b>Sub-processo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Aplicabilidade</b>
Despertar	Satisfação Interna	OK
Despertar	<i>Turn Over</i>	OK
Seleção e Admissão	Seleção	OK
Seleção e Admissão	<i>Turn Over</i>	deve ser vinculado apenas com o Despertar
Treinamento e Desenvolvimento	Horas Treinamento	OK
Treinamento e Desenvolvimento	Produtividade por Funcionário	não deve ser vinculado com o sub-processo de treinamento
Remuneração e Benefícios	Avaliação de Desempenho	avaliação extinta, deve ser atualizado com o novo modelo

### **Quadro 3 - Resumo da análise dos indicadores atuais dos sub-processos de RH**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 PROPOSIÇÃO DE NOVOS INDICADORES

O desenvolvimento da proposta de novos indicadores é sustentado pelo conceito de Fitz-Enz (apud ASSIS, 2005, p. 160) que sugere que cada processo deve ser mensurado de acordo com as seguintes perspectivas:

- Custo;
- Tempo;
- Quantidade;
- Qualidade;
- Satisfação.

Desta forma - de acordo com o autor - o RH consegue dotar os gestores com dados essenciais para o entendimento dos pilares do processo de gestão de pessoas, dentro de uma perspectiva balanceada de indicadores.

Visto que a satisfação já é mensurada através da pesquisa de satisfação de funcionários, não está sendo proposto incluir esta perspectiva na mensuração dos indicadores. É importante verificar se a pesquisa de satisfação aborda tópicos que mensurem cada um dos sub-processos de recursos humanos de forma clara.

O quadro a seguir ilustra a proposta de indicadores para os processos abordados:

<b>Sub-processo</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Indicadores</b>
Seleção & Admissão	Quantidade	– Taxa de preenchimento de vagas com recursos internos; – Número médio de candidatos por vaga.
	Custo	– Custo médio de contratação de empregados.
	Tempo	– Tempo médio de preenchimento de vagas; – Índice de preenchimento de vagas no prazo.
	Qualidade	– Índice de adequação do empregado à vaga; – Índice de retenção.
Treinamento & Desenvolvimento	Quantidade	– Índice de empregados em programas de T&D; – Índice de eventos; – Índice de cumprimento dos planos de ação.
	Custo	– Custo de T&D por empregado.
	Tempo	– Horas de treinamento por funcionário.
	Qualidade	– Índice de performance dos empregados; – Índice de efetividade do treinamento.
Continua na próxima página		

Sub-processo	Perspectiva	Indicadores
Remuneração & Benefícios	Quantidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Índice de funcionários enquadrados abaixo do primeiro nível da sua classe salarial;</li> <li>– Quantidade de funcionários que receberam aumento individual;</li> <li>– Quantidade de aumentos vinculados com a avaliação de performance;</li> <li>– Número de cargos;</li> <li>– Quantidade de vidas incluídas em cada benefício.</li> </ul>
	Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Salário médio por empregado;</li> <li>– Remuneração média por empregado;</li> <li>– Custo de benefícios pela folha de pagamento.</li> </ul>
	Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tempo de fechamento da folha de pagamento.</li> </ul>
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Índice de funcionários enquadrados no nível proposto pela avaliação;</li> <li>– Índice de utilização dos benefícios;</li> <li>– Índice de erros na folha de pagamento.</li> </ul>

#### Quadro 4 - Resumo da proposta de indicadores para os sub-processos de RH

Fonte: Elaborado pelo autor

Para realização dos cálculos e monitoramento dos mesmos foram elaboradas planilhas de controle para serem utilizadas pela Teikon. Cada indicador possui uma planilha contendo as seguintes informações:

- Indicador: nome do indicador;
- Sub-processo: com qual sub-processo está vinculado;
- Perspectiva: qual sua perspectiva (quantidade, custo, tempo ou qualidade);
- Descrição: detalhamento do objetivo do indicador;
- Periodicidade: frequência o mesmo deve ser calculado;
- Responsável pela atualização: funcionário responsável pela inserção de dados e análise do mesmo.

Todos os indicadores podem ser visualizados nos arquivos em anexo (ANEXO E – INDICADORES PROPOSTOS). As planilhas demonstram os dados necessários para o cálculo de cada indicador. Os dados são apenas ilustrativos, não retratam a realidade da empresa.

A política da qualidade prevê que para cada sub-processo de RH deve ser escolhido um indicador que melhor represente o mesmo. Além disso, cada área deve selecionar os indicadores mais representativos dos sub-processos aos quais se relaciona para que sejam incluídos nas guias de desenvolvimento da empresa e sejam utilizados para calcular a distribuição de participação nos resultados da área. Os indicadores foram sugeridos pelo pesquisador e já adotados pela empresa a partir de então. São eles:

- seleção & admissão: tempo médio de preenchimento de vagas;
- treinamento & desenvolvimento: horas de treinamento por funcionário em um gráfico combinado com índice de empregados em programas de T&D;
- remuneração & benefícios: quantidade de aumentos vinculados com a avaliação de performance.

O acompanhamento dos principais indicadores é realizado através de uma ferramenta padrão da área de qualidade. Para os demais indicadores foi elaborado um arquivo resumo para facilitar o acompanhamento dos dados (ANEXO F – ANÁLISE RESUMIDA DOS INDICADORES). Neste painel foram incluídos apenas os indicadores com mensuração mensal e que possuem metas. Os indicadores chamados de itens de controle não possuem metas, são apenas monitorados para maior entendimento do andamento dos sub-processos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo buscou-se instrumentalizar a área de recursos humanos da Teikon de conceitos e ferramentas de gestão capazes de mensurar o desempenho dos seus processos. Mas, além disso, buscou-se provocar o repensar do papel estratégico da área de RH na organização, através da busca do seu alinhamento com a política de gestão da qualidade.

O objetivo geral deste estudo foi cumprido através da proposta de indicadores para o sub-processo de remuneração estratégica e para os demais sub-processos integrados com este diretamente. Os indicadores foram propostos pelo autor a partir do modelo de Fitz-Enz (apud ASSIS, 2005), dentro das perspectivas de custo, tempo, qualidade e quantidade, de forma a garantir um monitoramento completo dos resultados da área de recursos humanos.

Os conceitos desenvolvidos neste estudo tiveram relevância e aplicabilidade para a organização, pois as ações aqui sugeridas foram implementadas e agora já são instrumentos de tomada de decisão para a Teikon. De acordo com Juliana Caleffi, Gerente de Recursos Humanos da Teikon, em depoimento concedido por e-mail (ANEXO G – PARECER TEIKON):

Anteriormente, a tarefa de monitoramento de indicadores de RH na Teikon era fundamentalmente operacional, a partir da aplicação dos indicadores sugeridos neste estudo, transformou-se em subsídio para tomada de decisões na empresa além de ampliar a credibilidade das informações geridas pelo RH. O conceito sugerido, onde os indicadores de processos estejam atrelados a custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação, possibilitou um norte para que este projeto tenha continuidade dentro da Teikon, podendo extrapolar a área de Recursos Humanos.

O parecer de Irene Szyska (ANEXO H – PARECER LUCEM), diretora da Lucem Sistemas Integrados de Gestão S/A – consultoria responsável pelo projeto redesenho dos processos da Teikon – reforça que “a aceitação da proposição do conjunto de indicadores pelo corpo gerencial e diretivo da organização pesquisada

demonstra a adequação e a aplicabilidade do trabalho desenvolvido pela aluna Mireille na TEIKON”.

Além da aplicabilidade à organização objetivo de estudo, este projeto proporcionou grande aprendizado ao pesquisador. A pesquisa em si própria não traz a noção da prática ao pesquisador, enquanto que a ação de forma isolada não proporciona um estudo acadêmico, uma análise do alinhamento das ações com os mais modernos conceitos da literatura. Assim, o pesquisador que estava acostumado a simplesmente implementar ações e projetos, sem elaborar relatórios e registros, passou a entender e a preocupar-se com este tópico muito importante para todo tipo de pesquisa. Mas, além disso, instigou a busca pela avaliação de resultados concretos, através de indicadores, dos trabalhos desenvolvidos.

Urge salientar a importância e a contribuição que trabalhos acadêmicos podem trazer na prática às organizações. É interessante que os alunos busquem aprendizado nesta etapa e que possam agregar valor aos diversos tipos de organizações utilizadas como objeto de estudo, aplicando as diversas teorias e ferramentas aprendidas ao longo do curso nas mais diversas disciplinas.

Há ainda muitas outras questões a serem abordadas sobre o tema, para caso de futuros estudos a respeito. O fato de o pesquisador estar inserido no processo da empresa representa uma possível limitação do trabalho, pois alguns fatos importantes podem não ter sido percebidos. De qualquer forma, é importante que a empresa continue sempre revendo seus indicadores e, acima disto, seu modelo de gestão de pessoas. Este trabalho não tem por objetivo esgotar o assunto em questão, mas sim, abrir precedentes para um estudo mais aprofundado do mesmo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark. **Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”:** interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CAMARGO, Leônidas L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial.** 2000. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4429.pdf>. Acesso em: 01 out. 2005.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E.. **Pessoas, Desempenho e Salários:** as mudanças da forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FITZ-ENZ, Jac. **O retorno do investimento em Capital Humano:** medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). **Critérios de Excelência.** São Paulo: FPNQ, 2003.

HANDY, Charles. **The age of unreason.** Boston: Harvard Business School Press, 1989, p. 3.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, total quality control:** estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, J. M.. **Juran na liderança pela qualidade.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

NAKAYAMA, Marina Kenko. Artigo em Construção: **Os Seus Processos de Recursos Humanos estão Alinhados aos Resultados Estratégicos Organizacionais?** Porto Alegre, Escola de Administração da UFRGS, 2005.

PAGANO, R. A.. **Uma sistemática para implementação da qualidade total na indústria de manufatura.** Porto Alegre, maio 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover.** Entrevistado por: Patrícia Bispo. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 05 nov. 2005.

RÖPKE, Sascha et al.. **Uma introdução às normas da série ISO 9000.** São Paulo, 1996. Trabalho apresentado no seminário sobre as normas ISO 9000 – Curso de graduação em química, Universidade de São Paulo.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario César X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TEIKON TECNOLOGIA INDUSTRIAL S/A. Arquivos internos. 2005.

TEIKON TECNOLOGIA INDUSTRIAL S/A. Política de Recursos Humanos. 2005.

TEIKON TECNOLOGIA INDUSTRIAL S/A . Site <http://www.teikon.com.br>. Acesso em 14 nov. 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2003.

TRIVIÑOS, A.N.S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

WOOD JR. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira: por Habilidades e Competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

**ANEXOS**

---

## ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO

---

### DIAGNÓSTICO EXPLORATÓRIO / MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

Nome		Data	
Área		Cargo	
EXPECTATIVAS DO PROJETO			
VALORES DO PROFISSIONAL DE SUCESSO E COMO RECONHECER ESTE PROFISSIONAL			
ESTRUTURA DA ÁREA			
VISÃO DE FUTURO (da Área e da Empresa)			

## ANEXO B – MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

---

**1) Amplitude de Atuação e Contatos:** Define a amplitude, a autonomia e a capacidade de inter-relacionamento exercida pelo cargo.

1	Estes cargos estão sujeitos a instruções detalhadas, <b>procedimentos padronizados</b> . Mantém <b>contatos somente com sua área</b> , limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para execução do trabalho.
2	Estes cargos estão sujeitos a instruções de <b>rotinas fixas de trabalho</b> . <b>Podem manter contatos com pares em outras áreas</b> para fornecer ou obter informações.
3	Cargos sujeitos a <b>instruções gerais de serviço</b> . Mantém <b>constante contato com outras áreas ou eventualmente fora da empresa</b> .
4	Estes cargos estão sujeitos a <b>procedimentos baseados em antecedentes</b> ou políticas bem definidas. Mantém <b>contatos com cargos de diferentes níveis, tanto internamente como externamente a empresa</b> .
5	Cargos estão sujeitos a práticas e <b>procedimentos amplos</b> , baseados na realização de planos operacionais definidos. <b>Suporte para definição de estratégias e políticas</b> . <b>Freqüentemente mantém contato com órgãos externos e pode vir a interagir com a matriz</b> .
6	Cargos sujeitos a políticas e objetivos funcionais, e/ou pelo <b>alcance de metas estabelecidas</b> para o negócio. <b>Definição de estratégias e políticas</b> . <b>Interage com órgãos externos e com a matriz</b> .

**2) Complexidade:** Define o grau de capacidade analítica exercido pelo cargo e sua atuação quanto aos processos.

1	Responsabilidades <b>simples e rotineiras</b> , exigindo <b>ação apenas em nível de execução</b> e controles de processos definidos.
2	Responsabilidades <b>semi-rotineiras</b> , exigindo <b>ação em nível de execução com influência na organização</b> e/ou controle de processos.
3	Responsabilidades <b>variadas</b> , exigindo ações e controles não rotineiros, envolvendo <b>análises, pareceres ou influência em tomada de decisão no processo em que atua</b> .
4	Responsabilidades que exigem <b>análises e pareceres sobre situação complexas, tomada de decisão nos processos que atua</b> .
5	Responsabilidades variadas e complexas, envolvendo <b>situações novas, tendo que pesquisar e desenvolver novos métodos nos processos em que atua</b> .

**3) Responsabilidade por Resultados:** Define o quanto as responsabilidades do cargo influenciam nos resultados da empresa.

1	Possui <b>influência restrita as suas atividades</b> .
2	Tem <b>influência restrita a sua área de atuação</b> . As responsabilidades podem trazer <b>algum diferencial</b> financeiro ou na imagem da organização.
3	<b>Subsídia decisões</b> sobre a maneira e velocidade da execução dos processos da área ( <b>organiza ações para atender metas</b> ).
4	<b>Influencia sobre os meios para alcançar as metas e objetivos</b> estabelecidos pelas decisões dos níveis táticos/estratégicos, sujeitos as limites da estrutura.
5	<b>Assessora / influencia em decisões</b> sobre as táticas para alcançar metas ou objetivos estabelecidos nas decisões estratégicas <b>especificando planos de ação</b> .

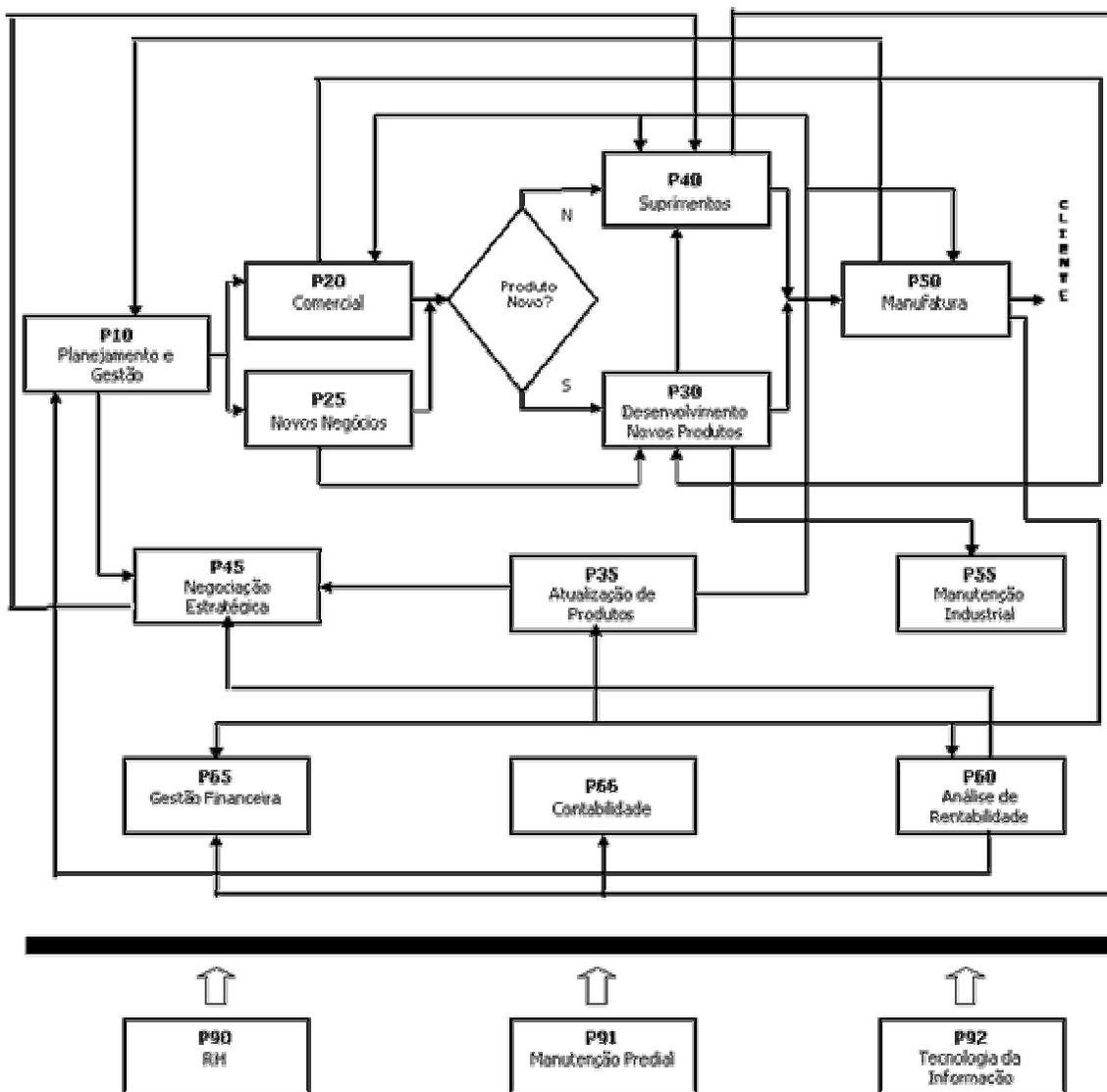
**4) Liderança Exercida:** Define a liderança de pessoas exercida pelo cargo.

1	<b>Não exerce</b> nenhum tipo de orientação sobre outras funções.
2	<b>Pode exercer</b> orientação técnica/operacional sobre outras funções.
3	<b>Exerce</b> orientação técnica/operacional sobre outras funções.
4	<b>Exerce orientação administrativa / técnica / Operacional</b> sobre outras funções.
5	<b>Exerce gestão administrativa / técnica / operacional</b> sobre outras funções.

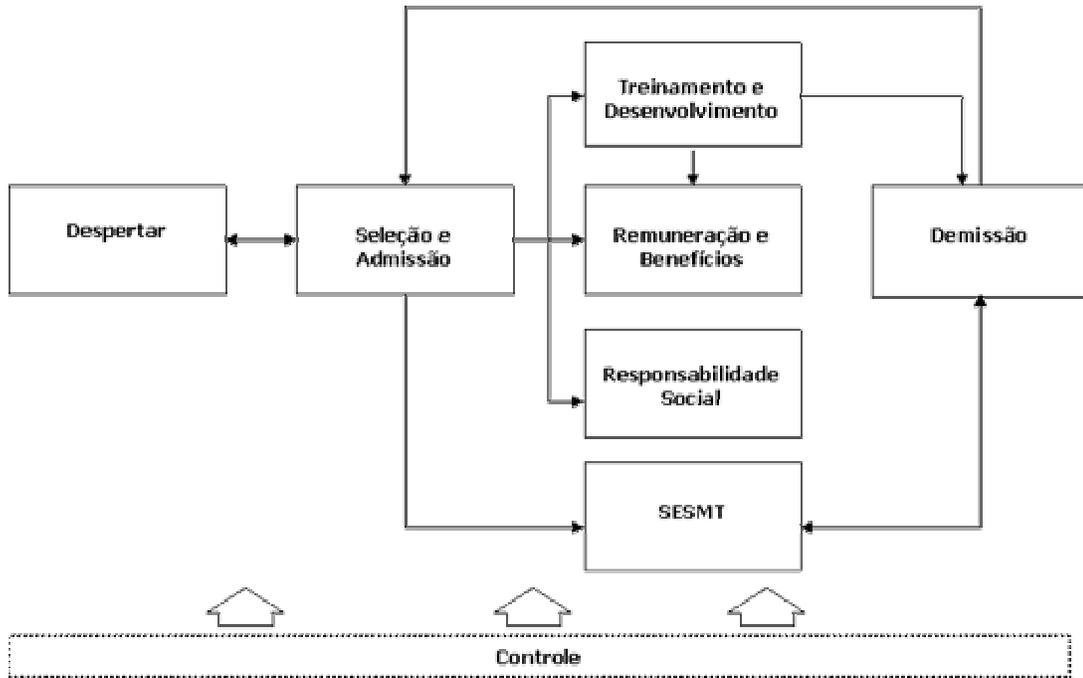
**5) Conhecimento Formal / Vivência:** Define, em um mesmo fator tanto a instrução exigida pelo cargo quanto a experiência.

1	<b>Elementar:</b> Conhecimento ou familiarização com trabalho rotineiro padronizado e/ou uso de sistemas / softwares simples (não-especializados). Educação Básica com conhecimentos técnicos.
2	<b>Técnico:</b> Conhecimento de procedimentos e sistemas de trabalho que poderá incluir conhecimento de sistemas operacionais e/ou processos específicos. Educação Técnica.
3	<b>Superior em andamento:</b> Conhecimento de habilidades genéricas e aprendizado em habilidades especializadas. Educação Superior em andamento.
4	<b>Superior:</b> Algumas habilidades especializadas (em muitos casos adquiridas através da prática) dando amplitude ou alcance adicional a uma atividade funcional específica, auto-suficiência em uma disciplina especializada. Educação Superior.
5	<b>Superior Especializado:</b> Proficiência obtida através de um amplo amadurecimento profissional, ganha por um longo tempo de prática ou de forma intensiva em um campo científico, ou ambos. Ensino Superior com Especialização.

## ANEXO C – MAPA DE PROCESSOS



## ANEXO D – DESENHO DO PROCESSO DE RH



Sub-processo	Entradas	Saídas	Áreas Envolvidas	Documentos	Indicadores
Despertar	Informações de mercado; Requisito de competências dos processos; Demanda de pessoal.	Plano de Carreira; Perfil da Estrutura Organizacional.	Todas as áreas	ETG 041, Spin RH	
Seleção e Admissão	Necessidade de mão-de-obra; Descrição do perfil do cargo; Prospecção estratégica de mão-de-obra.	Colaborador admitido de acordo com o perfil e integrado às políticas da empresa	RH e área solicitante	PO 084, ETG 041, ETG 028, MT 006	
Treinamento e Desenvolvimento	Colaborador admitido; Objetivos estratégicos da organização.	Avaliação de Performance; Avaliação de Desempenho; Plano de Carreira.	RH e área solicitante	PO 137, ETG 041	

Remuneração e Benefícios	Dados cadastrais; Assiduidade; Avaliação de Performance; Avaliação de Desempenho; Pesquisa Salarial de Mercado; Estrutura Organizacional.	Folha de Pagamento; Distribuição de benefícios; PLR; Salários adequados com o mercado e com a política da empresa.	RH Financeiro	PO 115, PO 116, ETG 004, ETG 042, ETG 068	
Responsabilidade Social	Demanda social interna e externa	Programas sociais; Incentivo ao voluntariado dos colaboradores; Reconhecimento pela sociedade.	Todas as áreas.		
SESMT	Obrigações legais; Necessidades do ambiente de trabalho; Necessidades funcionais.	Ambiente de trabalho seguro	RH	PO 147, ETG 006	
Demissão	Solicitação de desligamento pela empresa ou pelo funcionário.	Contrato de trabalho rescindido.	RH Financeiro	PO 085	
Controle	Dados de desempenho do Processo (Resultado dos Indicadores; Análise Crítica Trimestral)	Ações Corretivas ou Preventivas implementadas.			

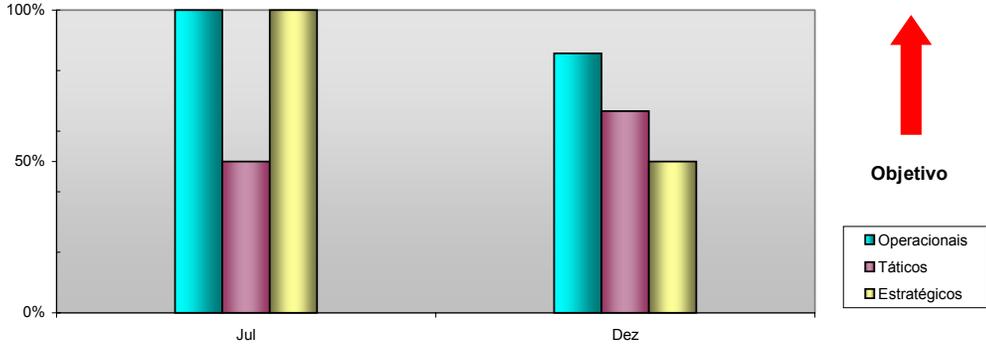








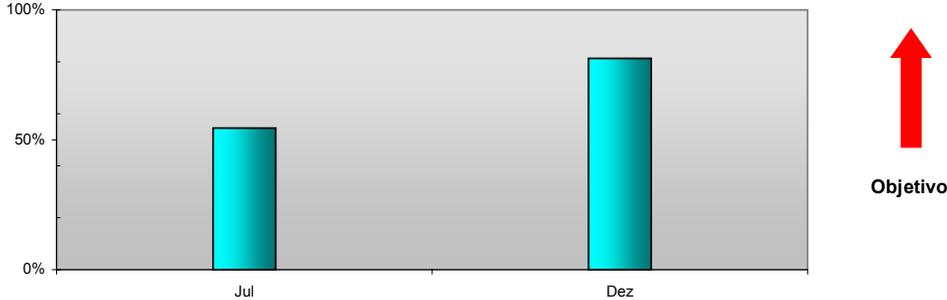


	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:
			ID_RH_RS06	Aprovado por:
Indicador:				
<b>Índice de adequação do candidato à vaga</b>				
Sub-processo:			Perspectiva:	
<b>Recrutamento &amp; Seleção</b>			<b>Qualidade</b>	
Descrição:				
<b>Mede a assertividade da proposta salarial de acordo com o nível da avaliação de performance</b>				
Periodicidade:				
<b>Semestral</b>				
Responsável pela atualização:				
<b>Juliana Caleffi</b>				
				
	<b>Jul</b>	<b>Dez</b>		
<b>Operacionais</b>				
Admitidos	25	35		
Perf compatível	25	30		
Atingimento	100%	86%		
Acumulado	100%	92%		
<b>Táticos</b>				
Admitidos	10	6		
Perf compatível	5	4		
Atingimento	50%	67%		
Acumulado	50%	56%		
<b>Estratégicos</b>				
Admitidos	1	2		
Perf compatível	1,00	1,00		
Atingimento	100%	50%		
Acumulado	100%	67%		



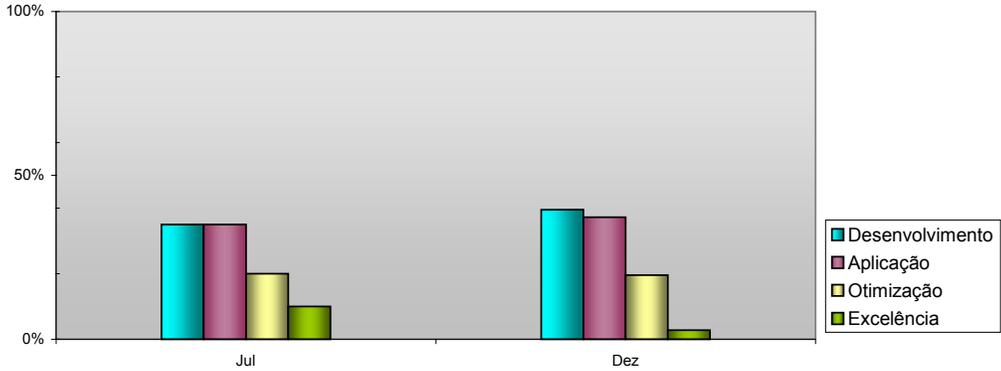


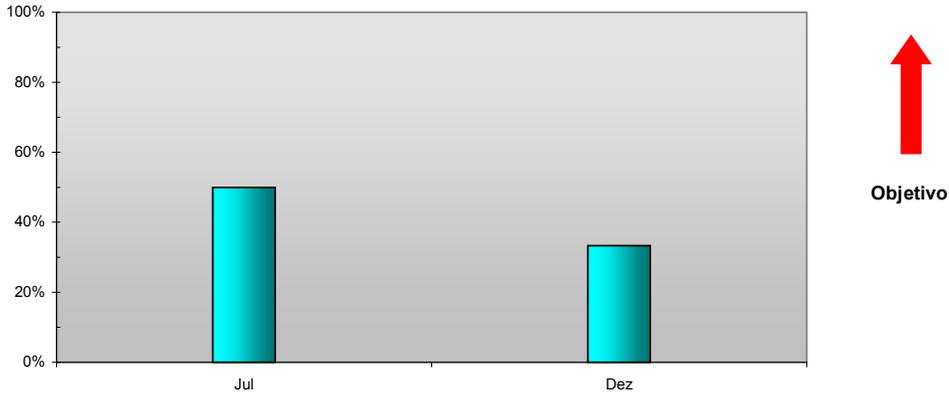


	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:
			ID_RH_TD03	Aprovado por:
Indicador:				
<b>Índice de cumprimento dos planos de ação</b>				
Sub-processo:			Perspectiva:	
<b>Treinamento &amp; Desenvolvimento</b>			<b>Quantidade</b>	
Descrição:				
<b>Mede o índice de realização dos planos de ação traçados nos feedbacks da avaliação de performance</b>				
Periodicidade:				
<b>Semestral</b>				
Responsável pela atualização:				
<b>Juliana Caleffi</b>				
				
	<b>Jul</b>	<b>Dez</b>		
Total de ações	550	430		
Ações inativas	300	350		
Atingimento	55%	81%		
Acumulado	55%	66%		

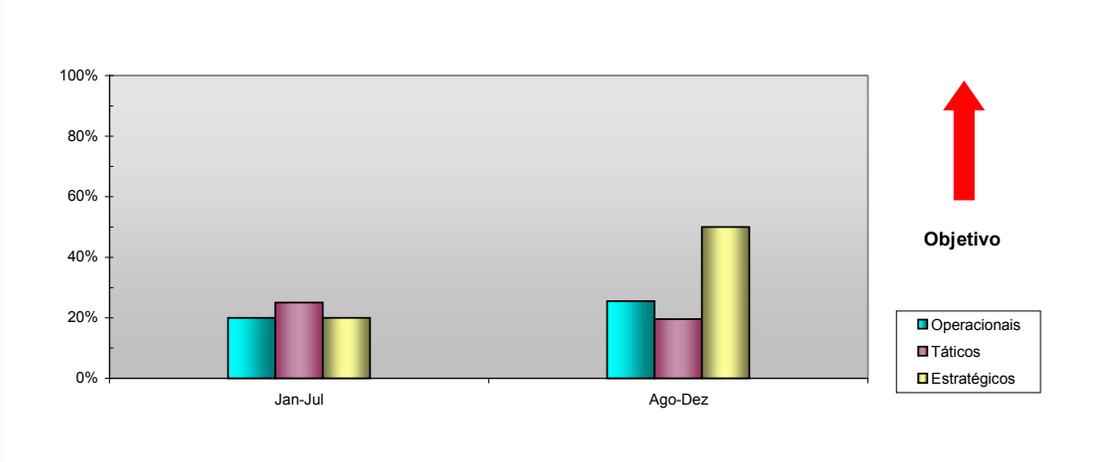


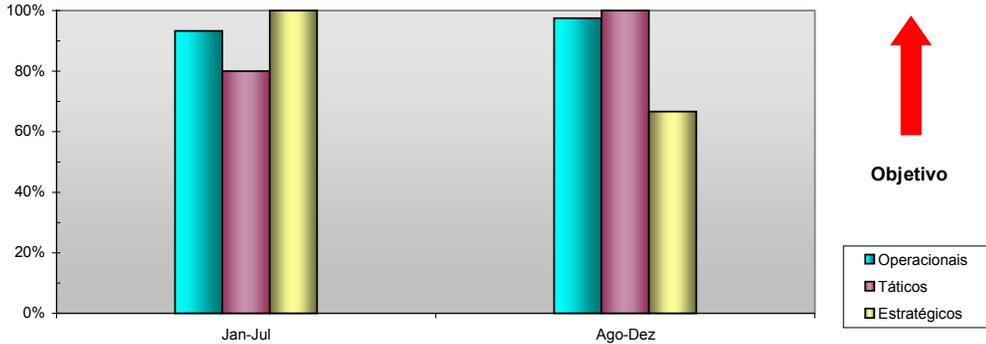


	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:
			ID_RH_TD06	Aprovado por:
Indicador: <b>Índice de performance dos empregados</b>				
Sub-processo: <b>Treinamento &amp; Desenvolvimento</b>			Perspectiva: <b>Qualidade</b>	
Descrição: <b>Mede o índice de performance dos empregados através do processo de avaliação individual</b>				
Periodicidade: <b>Semestral</b>				
Responsável pela atualização: <b>Juliana Caleffi</b>				
				
	<b>Jul</b>	<b>Dez</b>		
Total de empregados	200	215		
<b>Desenvolvimento</b>	70	85		
Atingimento	35%	40%		
<b>Aplicação</b>	70	80		
Atingimento	35%	37%		
<b>Otimização</b>	40	42		
Atingimento	20%	20%		
<b>Excelência</b>	20	6		
Atingimento	10%	3%		

	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:
			ID_RH_TD07	Aprovado por:
Indicador:				
<b>Índice de efetividade dos treinamentos</b>				
Sub-processo:			Perspectiva:	
<b>Treinamento &amp; Desenvolvimento</b>			<b>Qualidade</b>	
Descrição:				
<b>Mede o aumento de performance das competências cujo treinamento foi diretamente vinculado através do plano de ação</b>				
Periodicidade:				
<b>Semestral</b>				
Responsável pela atualização:				
<b>Juliana Caleffi</b>				
				
	<b>Jul</b>	<b>Dez</b>		
Eventos vinculados	20	15		
Aumento de perf	10	5		
Atingimento	50%	33%		



	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	RQ -	Elaborado por:
		ID_RH_RB02	Aprovado por:
Indicador: <b>Quantidade de funcionários que receberam aumento individual</b>			
Sub-processo: <b>Remuneração &amp; Benefícios</b>		Perspectiva: <b>Quantidade</b>	
Descrição: <b>Mede a quantidade de funcionários que receberam aumentos individuais</b>			
Periodicidade: <b>Semestral</b>			
Responsável pela atualização: <b>Juliana Caleffi</b>			
 <p style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></p> <p>Legend: <span style="color: cyan;">■</span> Operacionais, <span style="color: purple;">■</span> Táticos, <span style="color: yellow;">■</span> Estratégicos</p>			
<b>Jan-Jul Ago-Dez</b>			
<b>Operacionais</b>			
Total de empregados	150	157	
Receberam aumento	30	40	
Atingimento	20%	25%	
Acumulado	20%	23%	
<b>Táticos</b>			
Total de empregados	40	41	
Receberam aumento	10	8	
Atingimento	25%	20%	
Acumulado	25%	22%	
<b>Estratégicos</b>			
Total de empregados	10	12	
Receberam aumento	2	6	
Atingimento	20%	50%	
Acumulado	20%	35%	

	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:
			ID_RH_RB03	Aprovado por:
Indicador:				
<b>Quantidade de aumentos vinculados com a avaliação de performance</b>				
Sub-processo:			Perspectiva:	
<b>Remuneração &amp; Benefícios</b>			<b>Quantidade</b>	
Descrição:				
<b>Mede a quantidade de funcionários que receberam aumentos individuais vinculados com o indicador de performance</b>				
Periodicidade:				
<b>Semestral</b>				
Responsável pela atualização:				
<b>Juliana Caleffi</b>				
				
<b>Jan-Jul Ago-Dez</b>				
<b>Operacionais</b>				
Receberam aumento	30	40		
Vinculados perf	28	39		
Atingimento	93%	98%		
Acumulado	93%	95%		
<b>Táticos</b>				
Receberam aumento	10	8		
Vinculados perf	8	8		
Atingimento	80%	100%		
Acumulado	80%	90%		
<b>Estratégicos</b>				
Receberam aumento	2	6		
Vinculados perf	2	4		
Atingimento	100%	67%		
Acumulado	100%	83%		



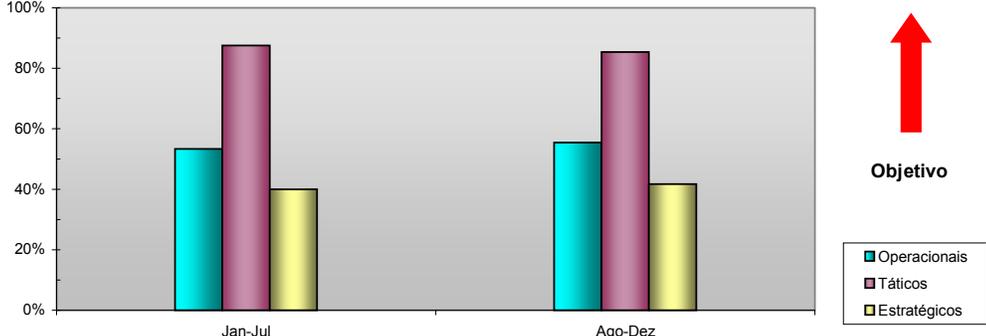










	<b>INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		RQ -	Elaborado por:												
			ID_RH_RB10	Aprovado por:												
Indicador:																
<b>Índice de funcionários enquadrados no nível proposto pela avaliação</b>																
Sub-processo:			Perspectiva:													
<b>Remuneração &amp; Benefícios</b>			<b>Qualidade</b>													
Descrição:																
<b>Mede a quantidade de funcionários enquadrados no nível de sua classe salarial indicado pela avaliação de performance</b>																
Periodicidade:																
<b>Semestral</b>																
Responsável pela atualização:																
<b>Juliana Caleffi</b>																
 <p>The chart displays the percentage of employees in three levels: Operacionais (blue), Táticos (purple), and Estratégicos (yellow) for two periods: Jan-Jul and Ago-Dez. The Y-axis represents the percentage from 0% to 100%. A red arrow points to the 'Objetivo' (Target) line at 100%.</p> <table border="1"> <caption>Data for the Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Período</th> <th>Operacionais (%)</th> <th>Táticos (%)</th> <th>Estratégicos (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jan-Jul</td> <td>53%</td> <td>88%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Ago-Dez</td> <td>54%</td> <td>86%</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>					Período	Operacionais (%)	Táticos (%)	Estratégicos (%)	Jan-Jul	53%	88%	40%	Ago-Dez	54%	86%	41%
Período	Operacionais (%)	Táticos (%)	Estratégicos (%)													
Jan-Jul	53%	88%	40%													
Ago-Dez	54%	86%	41%													
<b>Jan-Jul Ago-Dez</b>																
<b>Operacionais</b>																
Total de empregados	150	157														
Enquadrados	80	87														
Atingimento	53%	55%														
Acumulado	53%	54%														
<b>Táticos</b>																
Total de empregados	40	41														
Enquadrados	35	35														
Atingimento	88%	85%														
Acumulado	88%	86%														
<b>Estratégicos</b>																
Total de empregados	10	12														
Enquadrados	4	5														
Atingimento	40%	42%														
Acumulado	40%	41%														





## ANEXO F – ANÁLISE RESUMIDA DOS INDICADORES

		<b>ANÁLISE RESUMIDA DOS INDICADORES</b>			
Sub-processo	Perspectiva	Indicador	Meta		Atingimento
Recrutamento & Seleção	Quantidade	Taxa de preenchimento de vagas com recursos internos	Operacionais	60,00%	33,33%
			Táticos	30,00%	25,00%
			Estratégicos	20,00%	50,00%
Recrutamento & Seleção	Quantidade	Número médio de candidatos por vaga	Operacionais	10,00	5,56
			Táticos	6,00	2,88
			Estratégicos	4,00	4,00
Recrutamento & Seleção	Custo	Custo médio de contratação de empregados	Operacionais	50,00	50,00
			Táticos	100,00	437,50
			Estratégicos	1000,00	2500,00
Recrutamento & Seleção	Tempo	Tempo médio de preenchimento de vagas	Operacionais	10,00	11,00
			Táticos	20,00	23,33
			Estratégicos	30,00	28,33
Recrutamento & Seleção	Tempo	Índice de preenchimento de vagas no prazo	Operacionais	100,00%	77,00%
			Táticos	100,00%	83,00%
			Estratégicos	100,00%	50,00%
Recrutamento & Seleção	Qualidade	Índice de retenção	Operacionais	100,00%	91,00%
			Táticos	100,00%	75,00%
			Estratégicos	100,00%	100,00%
Treinamento & Desenvolvimento	Quantidade	Índice de empregados em programas de T&D	Operacionais	50,00%	47,00%
			Táticos	15,00%	20,00%
			Estratégicos	15,00%	17,00%
Treinamento & Desenvolvimento	Quantidade	Índice de eventos		5,00	3,00
Treinamento & Desenvolvimento	Custo	Custo de T&D por empregado		15,00	15,37
Treinamento & Desenvolvimento	Tempo	Horas de treinamento por funcionário	Operacionais	2,00	1,03
			Táticos	0,50	0,14
			Estratégicos	0,30	0,18
Remuneração & Benefícios	Quantidade	Índice de funcionários enquadrados abaixo do primeiro nível da sua classe salarial	Operacionais	0,00%	8,00%
			Táticos	0,00%	13,00%
			Estratégicos	0,00%	56,00%
Remuneração & Benefícios	Tempo	Tempo de fechamento da folha de pagamento		7,00	8,33
Remuneração & Benefícios	Qualidade	Índice de erros na folha de pagamento		0,00	4,33

## ANEXO G – PARECER TEIKON

**Parecer e Autorização de Publicação - Mensagem (HTML)**

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Ações Ajuda Digite uma pergunta

Responder Responder a todos Encaminhar

**✓** Você encaminhou esta mensagem em 17/11/2005 11:54. Clique aqui para localizar todas as mensagens relacionadas.

De: Juliana [juliana@teikon.com.br] Enviada em: qui 17/11/2005 12:58  
Para: Mireille Schoenardie  
Cc:  
Assunto: Parecer e Autorização de Publicação



O modelo de gestão da Teikon, focado em resultados, demanda uma área de RH participante em questões decisórias na empresa provida de criticidade e alinhamento às estratégias da organização. Para tanto, é imprescindível que o RH esteja munido de dados que auxiliem no entendimento da dinâmica organizacional.

Anteriormente a tarefa de monitoramento de indicadores de RH na Teikon era fundamentalmente operacional, a partir da aplicação dos indicadores sugeridos neste estudo, transformou-se em subsídio para tomada de decisões na empresa além de ampliar a credibilidade das informações geridas pelo RH.

O conceito sugerido, onde os indicadores de processos estejam atrelados a custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação, possibilitou um norte para que este Projeto tenha continuidade dentro da Teikon, podendo extrapolar a área de Recursos Humanos.

A aplicabilidade dos indicadores sugeridos foi de aproximadamente 95%, além de provocar a reavaliação dos indicadores dos outros subprocessos de RH (Responsabilidade Social, SESMT e Desligamento) para que também estejam focados na política da qualidade e estratégias organizacionais.

Este projeto foi satisfatório e recompensador para empresa, pois além de servirmos como objeto de estudo, poderemos nos beneficiar de resultados que possibilitarão a melhoria de nossos processos.

\* Autorizo a publicação deste texto para os devidos fins.

Juliana Caleffi  
3026-1800  
Gerente de Recursos Humanos  
Teikon Tecnologia Industrial S/A



**Juliana Caleffi**  
Gerente de RH  
[www.teikon.com.br](http://www.teikon.com.br)

**Porto Alegre:** Fone + 55 51 3061.4646 – Fax/Ramal 200  
**Curitiba:** Fone + 55 51 3256.1651 – Fax/Ramal : 24  
**São Paulo:** Fone + 55 11 4166.6750 – Fax + 55 11 416655.67

## ANEXO H – PARECER LUCEM

---



Porto Alegre, 21 de novembro de 2005.

O trabalho de conclusão apresentado pela aluna **Mireille Schoenardie** do curso de graduação do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, baseou-se em um estudo abrangente da situação do processo de gestão de recursos humanos da empresa TEIKON Tecnologia Industrial S.A., objetivando melhorias no mesmo para um necessário alinhamento com as estratégias da organização.

Na condição de participante da pesquisa-ação desenvolvida na empresa em questão pôde a aluna observar o realinhamento das sistemáticas adotadas pela TEIKON no que se refere ao sistema de remuneração estratégica de RH, implicando o desenvolvimento de nova estrutura de cargos, de nova ferramenta para descrição e avaliação de cargos, de implantação de estrutura de salários e de gestão do desempenho e da performance dos colaboradores.

Na seqüência, com base na análise dos indicadores utilizados pela empresa para medição do processo de RH, propôs a revisão desse conjunto de indicadores para contemplar aspectos relacionados a *custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação*, de modo a melhor subsidiar o acompanhamento gerencial desse processo em alinhamento com a estratégia organizacional.

A aceitação da proposição do conjunto de indicadores pelo corpo gerencial e diretivo da organização pesquisada demonstra a adequação e a aplicabilidade do trabalho desenvolvido pela aluna Mireille na TEIKON.

Irene Szyszka

Diretora

**Informações Acadêmicas do Aluno**

**Histórico Escolar**

Emissão: 25/11/2005 às 09:25



**MIREILLE SCHOENARDIE 113323**

**Vínculo Atual**

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO**

**Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.**

**HISTÓRICO ESCOLAR**

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	-	Cancelado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	B	Aprovado	2
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	C	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO (ADM01167)	U	A	Aprovado	2
2004/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	A	Aprovado	2
2004/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	B	C	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	B	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	C	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	C	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	C	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	C	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	B	Aprovado	4
2003/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
2002/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	B	Aprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	C	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	B	Aprovado	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2001/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2001/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	A	Aprovado	4
2001/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4

# Mireille Schoenardie

22 anos, solteira  
Rua Assunção, 465/101  
Porto Alegre – RS  
91050-130  
(51) 3340-1392 / 9113-4567  
[mireilleschoenardie@hotmail.com](mailto:mireilleschoenardie@hotmail.com)

---

## **Graduação**

Ensino Superior em andamento – Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos (UFRGS)  
Previsão de conclusão: dezembro de 2005

---

## **Experiências Profissionais**

### Resolution Soluções de Valor

Período: abril de 2002 até data presente

Cargo: Analista de Projetos

Atividades desenvolvidas:

- Implantação de sistemas de gestão por competências em empresas de pequeno, médio e grande porte. Conhecimento do mercado de indústria e serviços. Desenvolvimento de políticas para todos os subsistemas de Recursos Humanos;
- Condução de projetos de implantação e revisão de estrutura de cargos e salários: descrições de cargos, ranking por pontos, análise de pesquisas salariais, tabelas salariais e elaboração de políticas de administração salarial;
- Gerenciamento de projetos de pesquisas de remuneração: prospecções, escolha do painel de empresas, elaboração do questionário de coleta, realização das coletas, tabulação e análise dos dados salariais;
- Atuação em projetos de remuneração variável: bônus executivo, comissões para área comercial, programas de participação nos lucros e/ou resultados;
- Apoio em projetos de pesquisa de clima organizacional: elaboração de questionários, aplicação de pesquisas, tabulação e análise dos dados;
- Participação em processos de captação de trainees: aplicação de testagens, entrevistas e dinâmicas de grupo;
- Atuação em projetos de suporte à área de recursos humanos com atuação generalista.

---

## **Informática**

Domínio dos sistemas: Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internet, Access e Visio.

---

## **Inglês**

Nível Intermediário: Cursando Instituto Cultural com previsão de conclusão do curso em julho de 2006.

---

## **Cursos Extracurriculares**

- CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração: 2005;
- Legislação do Trabalho – ABRH-RS: 2005;
- Gestão por Competências - Da Teoria a Prática - ABRH-RS: 2004;
- Gestão por Competências - UFRGS: 2003