

Top Ser Humano 2020 – Categoria Organização, Carreiras, Bruning
Tecnometal,

MOVA: Sua carreira em movimento!

Case inscrito em 2020 e entregue em 2021.

Monique Schreiner

Paula Carolina Silva de Mattos

Thiago Paese Savaris



Sumário

Objetivo do case	1
Público-alvo	1
Introdução	1
Corpo do trabalho	2
Resultados	12
Conclusão	16
Bibliografia	19
Informação dos autores	20



Sinopse

O trabalho foi motivado pela necessidade do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas de tornar o gestor protagonista das ferramentas de Recursos Humanos. Além disso, propicia maior clareza na estrutura de carreira e reconhecimento da Bruning.

Em 2017 iniciou-se o desenvolvimento da ferramenta de gestão de pessoas, bem como revisão da estrutura de carreira, reconhecendo as entregas das pessoas conforme resultados organizacionais (PAUWEE, et al., 2013) e em dezembro “nasceu” o “MOVA: sua carreira em movimento”.

O projeto abrange todos os funcionários da Bruning Tecnometal (Panambi-RS) e partiu-se da premissa de que o indivíduo desenvolve o seu trabalho através das suas expectativas profissionais e pessoais.

Os benefícios percebidos foram: aumento da escolaridade das pessoas, redução de 456 para 210 cargos (visando a multifuncionalidade), revisão da tabela salarial, ampliando o reconhecimento horizontal, aumento em 23% de reconhecimentos espontâneos e promoções e a evolução de 85% da percepção de melhora de carreira e reconhecimento, segundo pesquisa de engajamento realizada em 2018.

Concluiu-se que o investimento em reconhecimento e incentivos com formação, além da clareza dos possíveis movimentos de carreira, foram ações necessárias para as pessoas movimentarem-se em suas trajetórias profissionais, entregando resultados, estes refletidos no faturamento, 52% maior em três anos.

Objetivo do case

Alinhar as práticas de Gestão de Pessoas frente ao plano estratégico da Bruning e atender às expectativas levantadas pelos colaboradores nas pesquisas de engajamento no que tange à clareza das carreiras. Por consequência, o programa integra os subsistemas de Recursos Humanos pela metodologia da Gestão por Competências, empoderando o líder, sendo este, o protagonista dos processos de gestão de equipes.

Público-alvo

O público alvo do estudo está delimitado aos funcionários da Bruning Tecnometal, sediada em Panambi, Rio Grande do Sul.

Introdução

O MOVA é um Programa que possibilita ao gestor maior empoderamento acerca das práticas de gestão necessárias para desenvolver suas equipes. Além disso, permite também ao colaborador, maior protagonismo ao definir, com maiores informações e direcionamento, as suas preferências de carreira.

O intuito da realização do projeto surgiu após um estudo frente aos cargos da Bruning e suas respectivas faixas salariais. Identificando o número excessivo de cargos, bem como faixas salariais defasadas em comparação ao mercado, e até mesmo entre as equipes, houveram as primeiras ações do MOVA, tais como: pesquisas de mercado juntamente a consultorias especializadas, resultados de pesquisas de engajamento aplicadas na Bruning Tecnometal, estes sendo usados como insumos importantes para a construção das ações que seriam



tomadas no Projeto, e assim, dando início às primeiras etapas do mesmo, no ano de 2017.

Neste período, foram revisadas as estruturas de carreira da empresa, suas linhas de oportunidade e, em 2018, fora disponibilizada a nova política de recompensa e reconhecimento. Tais pontos haviam sido identificados com 40% e 36% de engajamento, respectivamente, em pesquisa realizada pela KINCENTRIC no ano de 2014.

Desde então, o Programa MOVA tem sido uma importante ferramenta de gestão de pessoas aplicada em toda a organização, para todos os cargos e estruturas. As ações realizadas possuem como base a pesquisa de engajamento, além das pesquisas salariais periódicas sobre as práticas de mercado na indústria metal-mecânica, a nível regional, estadual e nacional.

Tais ações resultaram, no ano de 2018, um engajamento de 62% na dimensão de carreira e 64% em recompensa e reconhecimento, o que nos mostra a efetividade do Programa frente à percepção dos colaboradores da Bruning.

Corpo do trabalho

No contexto de competição global em que vivemos, a economia da estratégia industrial tem presenciado transformações oriundas da economia do conhecimento, esta, por sua vez, possui em seu contexto o mercado competitivo, crescimento sustentável e tomadas de decisões estratégicas para a perpetuidade do negócio (BURMA, 2014).

Na época da economia industrial, na qual as empresas eram mais burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos, em economias relativamente estáveis, foram criadas as primeiras ideias acerca de carreira (ARTHUR,



INKSON, PRINGLE, 1999), transformando-se a partir de sua primeira versão, oferecendo maiores oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento (GUNS, EVANS, JALLAND, 2000).

A carreira traz uma dupla revelação: a) a passagem da pessoa pela vida no trabalho (carreira subjetiva) e b) a constituição e a organização social das trajetórias de oportunidade de vida pelas organizações (carreira objetiva), sendo, simultaneamente, ferramenta de cunho administrativo, com fins pragmáticos de gestão organizacional das pessoas, além de ser um processo social, que gera papéis, identidades e representações sociais (dimensão psicossocial) (HUGHES, 1937).

Até o ano de 2016 a Bruning vinha trabalhando a pauta “carreira” com pouca ênfase. A partir do processo de escuta dos colaboradores por meio das Pesquisas de Engajamento (Kincentric) e Clima (GPTW) foi detectada a baixa satisfação dos funcionários com as oportunidades de carreira e com a remuneração e reconhecimento. Foi observado, que nossos colaboradores pediam por um plano ou programa de carreiras que fosse estruturado e permeasse clareza, transparência e justiça.

Tendo ciência de que isso era fundamental para a organização, e para o atingimento dos objetivos corporativos, uma vez que a empresa é feita de pessoas, a Bruning decidiu investir no novo programa de Gestão por Competências e Carreira, o MOVA, construído em parceria com a consultoria Resolution.

O MOVA é oriundo do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, surgindo como alternativa para a) vincular um sistema de carreira ao direcionamento estratégico da organização; b) fazer a distinção da contribuição de cada

indivíduo, tanto em termos remuneratórios como não remuneratórios; c) estabelecer políticas justas e transparentes para o sistema de remuneração fixa, como forma de atrair e reter profissionais qualificados e d) implantar uma tecnologia mais flexível e menos tecnicista do que modelos mais tradicionais de cargos e salários (RUZZARIN, SIMIONOVSKI, 2017).

O MOVA, é sustentado pela metodologia de gestão por competências. Entende-se, desta forma, que são as competências que o profissional carrega consigo, atribuídas de um conjunto de desenvolvimentos, cognição e fatores sócio emocionais, resultando em maiores habilidades e uma variedade maior de experiências, que ditará a carreira do mesmo (KARAEVLI, HALL, 2006).

Em março de 2017 foi iniciado o planejamento da implementação do Programa, com um diagnóstico, e em abril, as etapas de pré-modelagem (workshop + piloto) e modelagem, foram concluídas. Chegou-se assim a três conclusões: 1) a gestão de carreira seria em X, na qual os colaboradores podem se desenvolver tanto para eixos de gestão, quanto para de expertise técnica, se tornando assim especialistas (Carreira em X – Anexo A); 2) era preciso reestruturar as 5 dimensões do SIGP (RUZZARIN, SIMIONOVSKI, 2017): Carreira e Sucessão, Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão da Performance (Modelo SIGP – Anexo B); 3) era necessário aproximar os gestores desta construção, para que o processo de mudança pudesse ser mais natural e o Programa estivesse alinhado às expectativas.

Inicialmente, de abril a junho de 2017 foram estruturadas as Linhas de Oportunidade, que são as trilhas de carreira da Bruning (Anexo C). Com base nas áreas de negócio da organização, as linhas de oportunidade foram construídas, traçando os caminhos, de onde o colaborador está, até onde ele pode chegar. Para tornar o processo ainda mais transparente, foi necessário realizar a revisão de todos os cargos e suas respectivas descrições, denominadas no Programa MOVA como “Mapas de Competências” (Anexo D). Os Mapas, contém a descrição dos objetivos e atividades de cada cargo e elencam as principais competências comportamentais e técnicas de acesso a estas posições, bem como os pré-requisitos de formação. A construção dos mapas ocorreu em parceria com os supervisores e gerentes das áreas de negócio, de maio a julho de 2017. Nos meses de agosto e setembro foram elaboradas as políticas de gestão do plano de carreira e em outubro ocorreu a primeira capacitação de gestores com o intuito de comunicar e alinhar a nova metodologia a ser utilizada a partir de então.

Recrutamento e Seleção

A dimensão de recrutamento e seleção começou a ser fortemente impactada pela implementação do MOVA em outubro de 2017, quando ocorreu de forma institucional o lançamento do Programa e, em novembro a virada dos cargos antigos para os novos. Foi realizado um evento de lançamento para todos os gestores, a empresa foi identificada com a identidade visual do Programa e foram realizadas agendas com todos os colaboradores a fim de garantir o

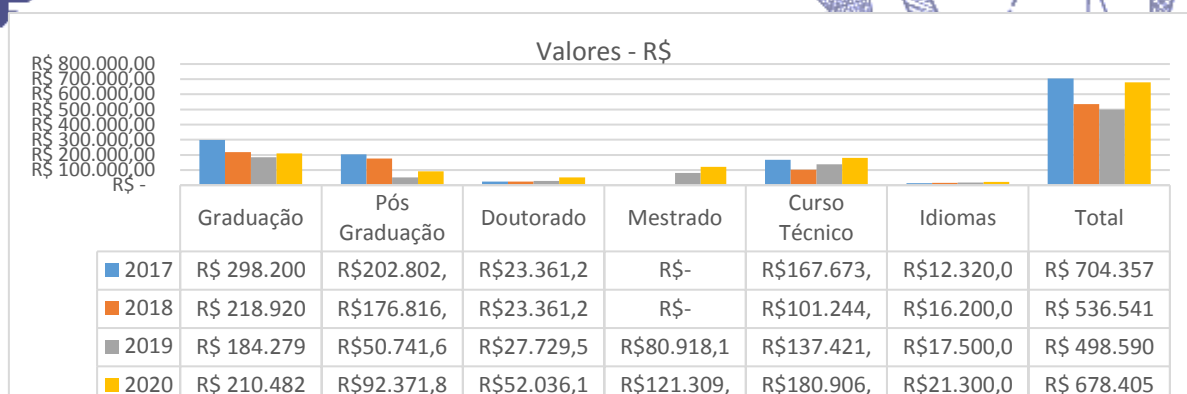
entendimento sobre o método e os novos requisitos de acesso às oportunidades (Anexo E).

Um dos critérios que se adotou para pré-requisito de acesso às vagas diz respeito à escolaridade. Sabendo de tal importância, como procedimento interno, a triagem inicial dos candidatos tornou-se mais exigente a partir do momento em que a escolaridade começou a servir como pré-requisito de acesso. Posteriormente são realizados testes técnicos e psicológicos, todavia, o candidato somente avança para as demais etapas se cumprir a exigência mínima do grau de instrução.

Esta mudança, gerou um grande movimento na organização conforme tópico a seguir.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Na dimensão de T&D, foram considerados todos os programas que dão suporte à qualificação do colaborador, seja referente a seu grau de instrução, seja relacionado ao desenvolvimento de competências mínimas para o desempenho de suas atividades. Com base nos mapas de competências, todos os requisitos de treinamento foram revisados e iniciou-se um grande movimento de incentivo à educação. O investimento total em educação (cursos técnicos, idiomas, graduação e pós-graduação) cresceram 26,44% de 2018 para 2020, um aumento que representa R\$ 141.863,43 e de 2019 para 2020 cresceu 36,06%, que representa R\$ 179.815,15, conforme mostra-se a seguir:



A implementação do MOVA gerou um ambiente organizacional voltado para a carreira das pessoas, com novas experiências de trabalho, fazendo com que o funcionário acione o fator individual e passe a buscar e valorizar o conhecimento, as aptidões e as competências.

Gestão da Performance

O primeiro passo para implementar o pilar de gestão da performance foi capacitar todas as lideranças, ação que ocorreu em outubro de 2017, após o lançamento do MOVA, a fim de preparar os gestores para o ciclo de avaliações que iniciaria em breve.

Na Bruning, é utilizada a metodologia de Gestão da Prontidão, que conforme Ruzzarin (2017) é a avaliação do quanto a pessoa está pronta para os desafios futuros. Avalia as competências que a pessoa já adquiriu das que são requeridas e quais seriam os próximos passos.

Em fevereiro de 2018 ocorreu o primeiro ciclo da avaliação de prontidão Bruning, do qual participaram os funcionários das áreas administrativas, como piloto. Para funcionários não gestores, a avaliação ocorre em 4 etapas: auto avaliação, avaliação do gestor, mesa de calibração e consenso. Para gestores, acrescenta-se as avaliações dos subordinados.

Na avaliação são levadas em consideração todas as competências técnicas e comportamentais contidas nos Mapas de Competências e a formação do indivíduo. Conforme a escolaridade, ele pode ser classificado como “formação básica” (quando possui a escolaridade mínima para a função) ou “excelência” (quando supera o nível de escolaridade mínima).

Para as competências a régua de avaliação é separada em quatro estágios de prontidão, conforme figura 1 a seguir:

DESENVOLVIMENTO	APLICAÇÃO	OTIMIZAÇÃO	EXCELÊNCIA
- Fase de aprendizagem e aquisição das competências - Demanda acompanhamento e orientação para realização das entregas	- Conhece teoricamente e aplica as competências na prática - Realiza as entregas dentro dos padrões e/ou expectativas de resultados	- Aprimora as competências, sugere e implementa melhorias para o aperfeiçoamento dos processos - Supera os padrões e/ou expectativas de resultados, soluciona questões complexas	- Domina as competências e é referência para as pessoas e para a empresa - Realiza entregas e cria novos referenciais para os padrões e/ou expectativas de resultados - Inova e gera soluções para os processos e demandas - Possui a atitude de multiplicar competências

Figura 1: Régua de prontidão (adaptado pelos autores)
Fonte: RUZZARIN, SIMIONOVSKI, p.80, 2017.

Remuneração

Ao fim do Ciclo de Prontidão, a Bruning possui como prática a abertura de uma janela de reconhecimento com base nos resultados das avaliações. Para completar o modelo SIGP, a Bruning revisou suas políticas de remuneração, aprovando uma nova tabela salarial em abril de 2018.

Antes da implantação do MOVA a Bruning já contava com uma tabela salarial. Todavia, não representava a necessidade da organização, tendo em vista que quase 25% das pessoas estavam extremadas em relação às suas faixas salariais, ou seja, $\frac{1}{4}$ da empresa não tinha mais possibilidade de progressão salarial em detrimento à meritocracia. Agravando o quadro, a tabela

estava distante das médias salariais dos cargos pesquisados em mercado, fazendo com que os equilíbrios interno e externo¹ entrassem em conflito. A tabela salarial MOVA trouxe a aproximação do mercado frente à massa salarial e frente aos cargos (que foram completamente revisados com base em pesquisas realizadas em parceria com as consultorias: La Fioravanzo e Carreira Muller). Vale destacar que anterior ao MOVA, a Bruning possuía 456 cargos, reduzindo a 210 cargos em sua primeira versão. O quadro a seguir mostra o impacto da implantação da tabela salarial MOVA:

	No PESSOAS	No CARGOS	% NOVA TABELA COM MERCADO	% NOVA TABELA X TABELA ANTIGA	% NOVA TABELA COM A MASSA	% IMPACTO ATUAL X NOVA TABELA	% REPRESENTATIVIDADE	DIFERENÇA MÊS	DIFERENÇA ANO
3. Gerente	9	10	-0,52%	0,02%	30,85%	0,02%	0,02%	46,13	553,58
4. Especialista	4	7	-0,27%	15,32%	20,50%	19,03%	4,45%	8.586,81	103.041,76
5. Supervisor	51	22	0,58%	3,17%	13,03%	4,18%	15,32%	29.576,76	354.921,17
6. Analista Sênior	18	22	-13,98%	16,60%	57,90%	12,59%	23,54%	45.434,56	545.214,76
7. Analista	137	44	-2,10%	4,74%	22,18%	4,71%	-12,48%	- 24.090,70	- 289.088,39
8. Líder	99	14	-11,66%	7,44%	19,91%	7,50%	10,64%	20.539,84	246.478,10
9. Técnico	129	25	-0,15%	3,31%	14,40%	2,62%	6,73%	12.985,96	155.831,54
10. Profissional	178	16	-4,12%	-20,67%	-13,16%	-3,79%	-0,96%	- 1.846,50	- 22.157,95
11. Operador	965	27	-17,62%	1,78%	-6,47%	5,92%	46,66%	90.045,12	1.080.541,42
12. Assistente	58	17	-5,98%	-5,59%	17,68%	-5,58%	-5,57%	- 10.757,12	- 129.085,41
13. Auxiliar Administrativo	11	2	-5,86%	5,13%	24,51%	5,13%	0,84%	1.615,19	19.382,31
14. Auxiliar	216	4	-3,97%	9,31%	4,35%	9,31%	10,81%	20.863,83	250.365,91
TOTAL	1875	210	-5,72%	2,51%	15,26%	3,97%	100,00%	192.999,90	2.315.998,80

Protagonismo na Gestão e na Carreira

Desde que foi lançado, o MOVA incentiva o protagonismo dos gestores na Gestão por Competências e do colaborador frente à sua carreira.

¹Equilíbrio interno: é a justificativa de diferenças salariais embasadas como responsabilidades do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, dentre outros fatores. Equilíbrio externo: é quando, além das questões internas, a empresa observa o mercado, principalmente de suas concorrentes diretas, como e quanto pagam aos mesmos cargos, comparando também as responsabilidades atribuídas a eles segundo a concorrência e ao mercado de trabalho em geral (MOREIRA, et.al, 2016).



Entende-se como “carreira” o processo de desenvolvimento do trabalhador ao longo de um caminho de experiências e de postos de trabalho ocupados nas organizações, sendo **propriedades dos indivíduos**, todavia, **planejadas e gerenciadas pelas organizações** em que as pessoas estão inseridas (FACCO, OBREGON (2016).

Para incentivar o protagonismo dos colaboradores e tornar acessível a todos a metodologia do MOVA, foi desenvolvido um portal eletrônico de carreira, chamado MOVA-SE (Anexo F). Este ambiente hospedado na Intranet Bruning, reúne todas as etapas do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas: o colaborador pode verificar os mapas de competências, as linhas de oportunidade, consultar a sua matriz de qualificação, se inscrever para treinamentos e processos seletivos internos, bem como realizar e acessar sua avaliação de prontidão. Desta forma, consegue enxergar onde está e o que é necessário para movimentar-se na sua carreira.

Para reforçar ainda mais e garantir que a metodologia estivesse no dia a dia das pessoas, o projeto deixou um legado de desenvolvimento, buscando tornar o gestor protagonista das práticas de gestão de pessoas frente à sua equipe. Fora construída uma agenda de desenvolvimento acerca das temáticas do MOVA, divididas em 9 módulos, ocorrendo de julho/2018 a janeiro/2019. O público-alvo abrangeu os gestores nos cargos de: Supervisor, Analista Sr., Especialista e Líder. A este programa de desenvolvimento deu-se o nome de “Capacitação Metodológica” (ANEXO G). Os módulos abordados, encontram-se abaixo:

MOD	TÍTULO
Módulo 1	Gestão por Competências
Módulo 2	Construção de Mapas de Competências
Módulo 3	Importância das Linhas de Oportunidade

Módulo 4	Atração e Seleção por Competências
Módulo 5	Desenvolvendo Competências de meus Colaboradores
Módulo 6	Avaliação de Prontidão
Módulo 7	Construção do PDI
Módulo 8	Remuneração Estratégica
Módulo 9	Integração Total do MOVA

Recursos e Investimentos

O que	Valor do investimento	Tempo de duração
Consultoria	R\$ 80.000,00	1 ano
Comunicação	R\$ 5.000,00	1 ano
Profissionais internos (em 1 ano)	R\$ 166.000,00	1 ano
Capacitação metodológica (técnica e comportamental)	R\$ 234.000,00	1 ano
Pesquisa salarial	R\$ 15.000,00	1 ano
TOTAL	R\$ 500.000,00	1 ano

Fornecedores:

- **RESOLUTION** – Consultoria de gestão estratégica de pessoas
- **CLAPPY** – Empresa de comunicação e imagem
- **CARREIRA MULLER** – Pesquisa salarial
- **LA FIORAVANSO** – Pesquisa salarial
- **Marta Andrade** – Consultoria Coach

Metodologia de avaliação e mensuração de resultados

A fim de mensurar os resultados da implementação do MOVA foram elencados alguns indicadores importantes para o negócio, que foram monitorados sistematicamente ao longo da maturação do Programa. São eles: Evolução da escolaridade, enquadramento na tabela salarial, número de reconhecimentos realizados, maior engajamento e, por fim, evolução do faturamento total e faturamento por pessoa.

A técnica utilizada para análise de alguns indicadores foi a de correlação, onde o coeficiente é mais próximo de + 1 ou -1, indicando uma correlação positiva (+ 1) ou negativa (-1) entre as matrizes. A correlação positiva significa que, se os valores em uma matriz estiverem aumentando, os valores na outra matriz aumentarão também. Um coeficiente de correlação mais próximo de 0, indica nenhuma ou pouca correlação (o que não é o caso do estudo em questão).

Resultados

A partir dos novos critérios de escolaridade estabelecidos, percebe-se que houve o aumento do nível de escolaridade dos profissionais em relação ao número total de pessoas. O quadro abaixo, demonstra esta correlação.

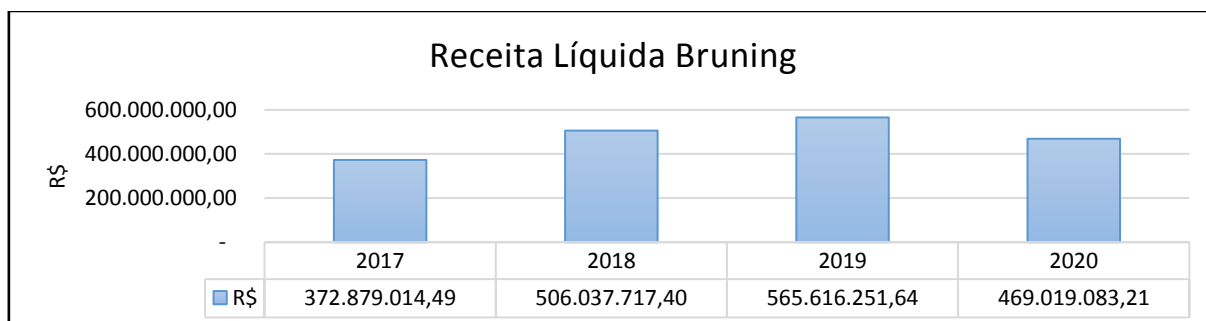
ESCOLARIDADE	2017	2018	2019	2020	CORRELAÇÃO
A- 4ª Série Incompleta	10	9	9	6	0,059
B- 4ª Série Completa	15	11	10	10	-0,704
C- 5ª a 8ª Série Incompleta	217	183	167	127	-0,276
D- 1º Grau Completo	254	239	228	167	0,023
E- 2º Grau Incompleto	271	307	360	226	0,837
F- 2º Grau Téc. Incompleto	6	7	25	21	0,615
G- 2º Grau Completo	785	796	854	759	0,853
H- 2º Grau Téc.	8	17	21	12	0,987
I- Superior Incompleto	162	314	365	352	0,742
J- Superior Completo	157	205	217	220	0,673
K- Pós Graduação Incompleto	3	15	30	29	0,664
L- Pós-Graduação	10	30	49	58	0,512
M- Mestrado Incompleto	0	4	5	10	0,224
N- Mestrado	0	8	12	11	0,746
O- Doutorado Incompleto	0	0	2	5	0,044
P- Doutorado	0	1	1	2	0,244

O aumento da escolaridade representou, além da aproximação das práticas salariais frente às médias de mercado, o enquadramento dos

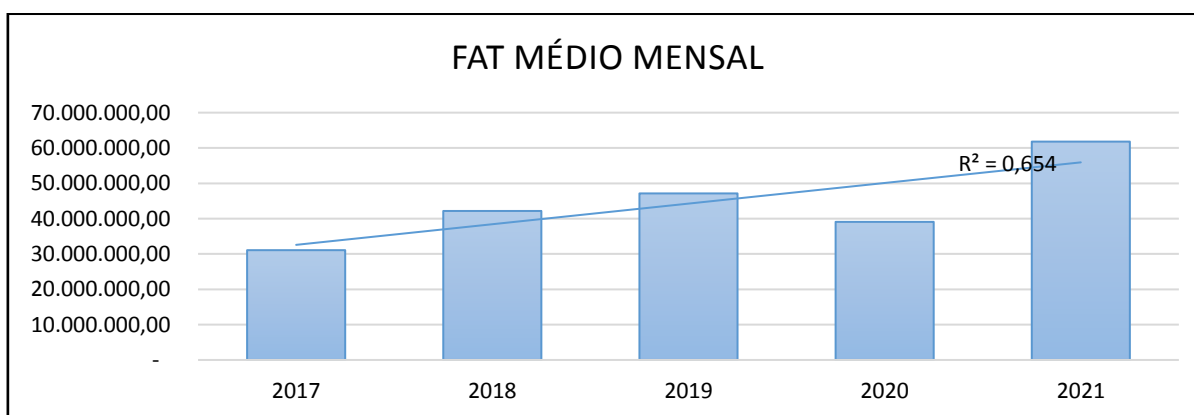
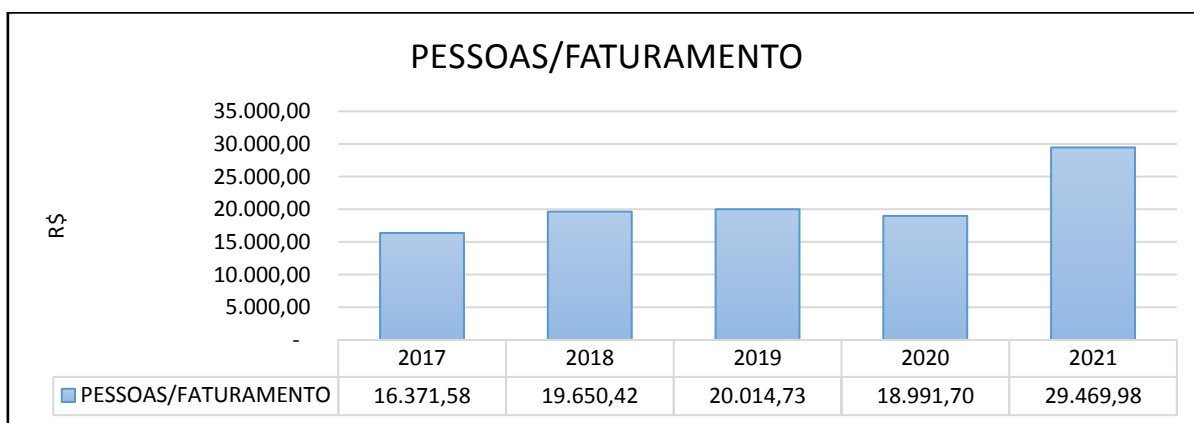
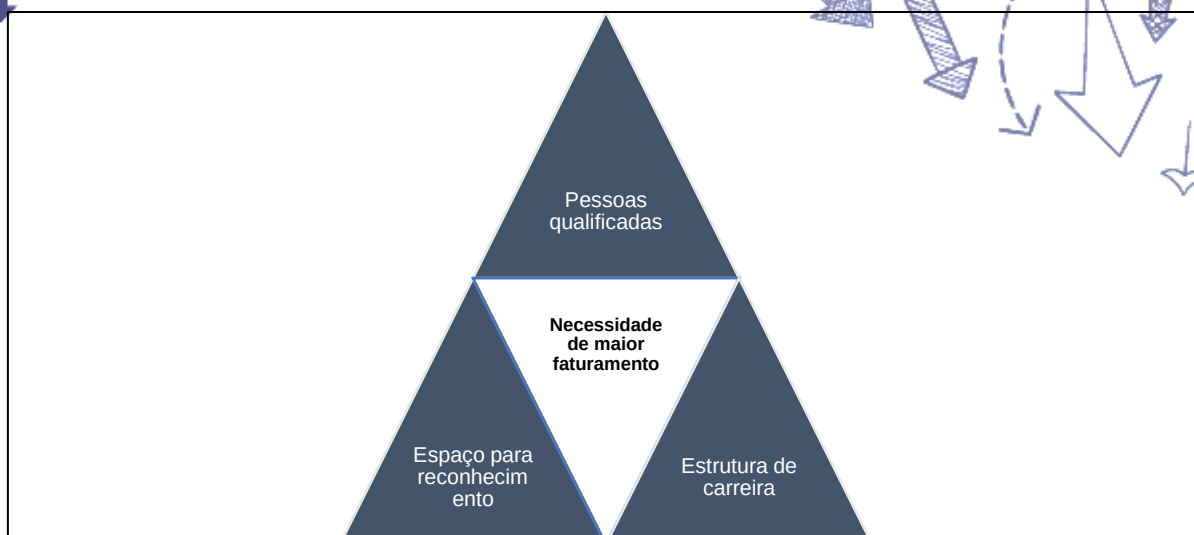
profissionais na estrutura da tabela salarial, tornando-a novamente administrável no que tange às movimentações horizontais e verticais:

	Tabela antiga	%	Tabela MOVA	%
Final de faixa e extremados	473	24,92%	63	3,18%
Defasados	159	8,38%	533	26,86%
Funcionários	1898		1984	

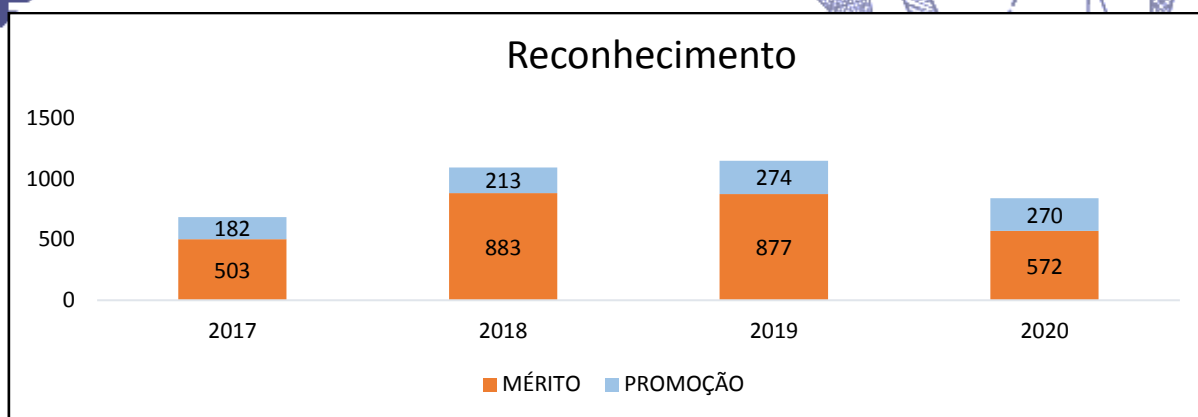
As alterações apresentadas fizeram com que a maior qualificação (principalmente pela escolaridade) fosse acompanhada pela maior remuneração (pela revisão da tabela salarial), fazendo com que a Bruning estivesse melhor posicionada em termos de faturamento, que vem crescendo desde à implantação do MOVA. O gráfico a seguir mostra a evolução da receita líquida do negócio desde 2017:



O cruzamento dos quadros e o gráfico apresentado anteriormente comprova que houve evolução financeira do negócio (chegando a ser 51% de 2017 a 2019) juntamente com a maior formação dos profissionais, gerando mais espaço de reconhecimento através da jornada de carreira do profissional. O *framework* a seguir mostra o cruzamento de forma mais simplificada:

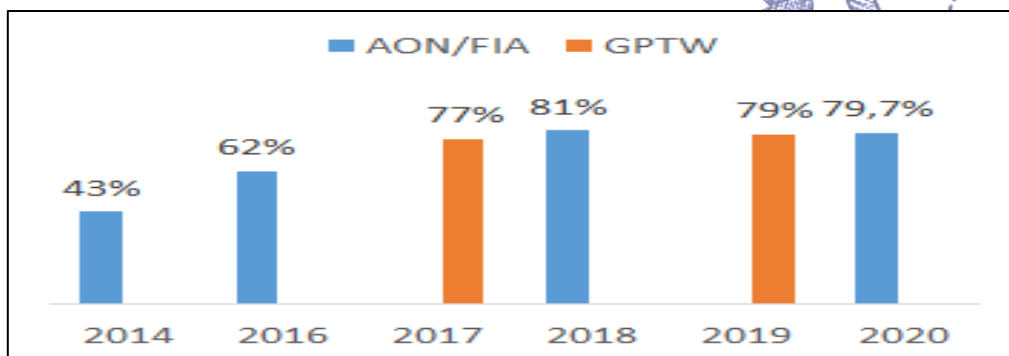


Se observada a linha do tempo do gráfico a seguir, percebe-se que há o movimento de reconhecer mais as pessoas, seja por meritocracia ou por promoção.

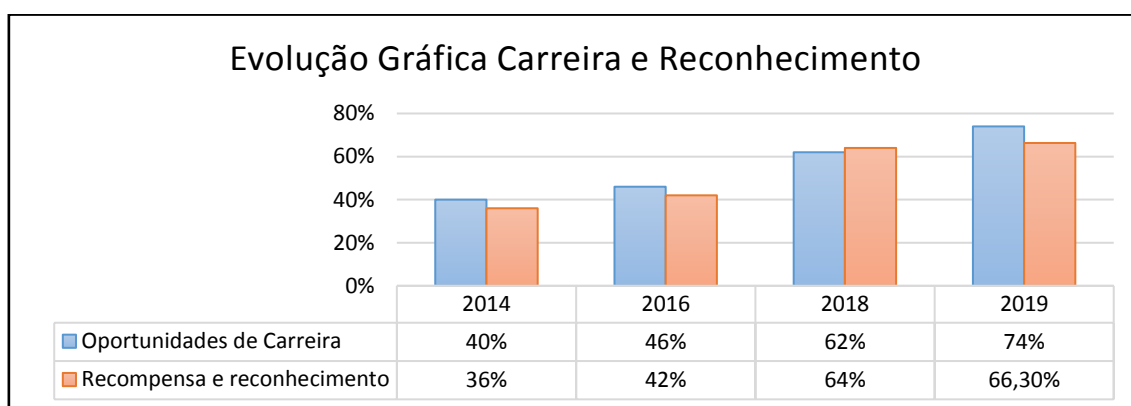


Por mais que em 2019 haja declínio no que tange a aumentos espontâneos, vale destacar que o número de reajustes aumentou em comparação a 2017 (antes da implantação do MOVA, representando a amplitude percentual de 68% de 2017 a 2019). Frisa-se que não fora assumido que o programa daria aumentos salariais de maneira “desenfreada”, ocasionando a inflação da folha de pagamento sem justificativa. A folha salarial recebeu o incremento, todavia, acompanhando o faturamento da empresa, que cresceu ao longo dos três anos, conforme mostrado anteriormente. O reajuste sobre o salário fixo visou diminuir os percentuais de defasagem (mediante entrega “superior” das pessoas), além de recompensar os profissionais que entregavam resultados diferenciados à organização. Ao analisar os aumentos realizados no ano de 2020, mesmo considerando o momento pandêmico, de 2017 a 2020 houve um aumento de 23% em relação aos reconhecimentos.

Outro indicador que melhorou foi o do engajamento. Como fora afirmado anteriormente, em 2014 o engajamento da Bruning estava em 43%, sendo que as percepções de carreira foram de 40% e as percepções de reconhecimento eram de 36%. Ao longo dos anos o engajamento foi aumentando conforme a figura a seguir:



Se for dada novamente luz aos pontos de carreira e reconhecimento, percebe-se o aumento percentual de percepção da seguinte forma:



Destaca-se que o foco de “oportunidades de carreira teve o aumento da percepção em 85% (de 2014 a 2019) e no foco “recompensa e reconhecimento” houve o aumento de percepção de 84% (de 2014 a 2019).

O projeto deixou um legado no que tange ao desenvolvimento de gestores, considerando que o mesmo é protagonista das práticas de gestão de pessoas frente à sua equipe.

Conclusão

Baseado na literatura apresentada neste projeto, o MOVA fora desenvolvido a fim de atender a realidade da Bruning, no que tange ao sistema integrado de gestão de pessoas, com o gestor protagonizando tanto as práticas



de liderança como o desenvolvimento das pessoas, utilizando a estrutura de carreira da empresa, visando o aumento constante do engajamento. O slogan “sua carreira em movimento” traz justamente a ideia de que existem opções de escolha/caminhos a serem trilhados. Todavia, estabelecer as trajetórias de oportunidade não são suficientes. A força motriz do desenvolvimento e motivação vem exclusivamente do profissional (responsabilidade da pessoa em escolher os caminhos).

As ações desenvolvidas ao longo do programa MOVA, incluem o investimento com margens salariais maiores, incentivo para melhorar a formação e “ressignificar” a estrutura de carreira, fazendo com que as pessoas buscassem o mapeamento e desenvolvimento das competências, sendo reconhecidas mediante às entregas que agregam valor ao negócio. Entende-se que as ações possuem relação direta com o crescimento do faturamento ao longo dos anos, conforme citado anteriormente.

Acredita-se que o MOVA oportunizou futuras ações, estudos e reflexões visando o amadurecimento e perpetuidade do projeto, tais sejam eles:

- Capacitações Metodológicas: amadurecer a capacitação a ponto de ser ritualizado na imersão dos novos gestores, condensando os 9 módulos descritos anteriormente em um único treinamento que gere o protagonismo frente ao Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (MOVA).
- Construção da política e práticas de gestão da performance, talentos e sucessão: uma vez implementada a avaliação de prontidão, obtêm-se o

mapeamento das competências das pessoas, validando os talentos², planejando a médio e longo prazo:

- Mapeamento do nível de prontidão dos profissionais;
 - Oportunizar feedbacks visando o desenvolvimento e potencialização de competências e performance;
 - Identificar, desenvolver e reconhecer os talentos;
 - Planejamento da carreira e sucessão;
 - Geração de maiores índices de engajamento.
- Remuneração estratégica: estudar e aprofundar, no escopo operacional, tático e estratégico modalidades de recompensa e reconhecimento atrelada às metas organizacionais e individuais, visando:
 - Aumentar o nível de engajamento e retenção dos times;
 - Redução do conflito inter-áreas;
 - Direcionamento dos esforços das pessoas em termos de densidade e resultado, contribuindo para o aumento da performance organizacional.
 - Arquitetura organizacional: implementação de metodologias que oriente quanto à estruturação do design organizacional, conduzindo a gestão ao planejamento das atividades com os recursos necessários, respeitando a cultura da empresa, e, através da gestão da mudança, estabelecer o entendimento das demandas da empresa.

Por fim, compreende-se que o MOVA não se trata de um projeto acabado, ou seja, é um sistema vivo que amadurece conforme a necessidade da Bruning

² Entende-se como talento pessoas totalmente alinhadas à cultura e aos valores da empresa e que apresentam alto desempenho. Os talentos possuem um bom resultado em cumprimento de metas e avaliação de prontidão, percebidas como diferenciais, sendo cogitadas a novos desafios.



frente aos desafios de mercado, atração e retenção de profissionais, reconhecendo as conquistas e entregas individuais, compondo, assim, o resultado organizacional, traduzidos no maior engajamento das pessoas frente ao negócio.

Bibliografia

ARTHUR, M. B., INKSON, K., & PRINGLE, J. K. **The new careers:** Individual action and economic change. London: Sage, 1999.

BURMA, Z., A. **Human resource management and It's importance for today's organizations.** International Journal of Education and Social Science, v. 1, n. 2, set, 2014.

FACCO, A., L., R., OBREGON, S., L. **Geração Z:** compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. Revista de Administração [FW] v. 15|n. 26| p. 84-108|dez. 2016

GUNS, H., EVANS, M., & JALLAND, M. **Career boundaries in a 'boundaryless' world.** Em M. A. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), Career frontiers: New conceptions of working lives. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HUGHES, E. C. **Institutional office and the person.** American Journal of Sociology, V.43, p.404-413, 1937.

KARAEVLI, A., HALL, D., T. T. **How career variety promotes the adaptability of managers a theoretical model.** Journal of Vocational Behavior, v.69, n.3, p.359-373, 2006.

MOREIRA, A., A., BENTO, P., A., O., BORGES, R., C., MURITIBA, P., M. **Modelo de remuneração na gestão de pessoas:** a estruturação tradicional de

cargos e salários ainda pode trazer benefícios? *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v.8, n.3, p. 3-31, setembro/dezembro 2016.

PAUWEE J., GUEST D.E., WRIGHT P. **HRM and performance: Achievements and Challenges**. UK: Wiley Press; 2013.

RUZZARIN, R., SIMIONOVSKI, M. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre, RS, AGE, 2ª ed., 2017.

Informação dos autores

Monique Schreiner, Analista de Recursos Humanos, Graduada em Administração, MBA em Gestão empresarial, 4 anos de experiência em RH.

Paula Carolina Mattos, Analista SR de RH, mestranda em Administração, MBA em Gestão da Qualidade e especialização em Dinâmica dos Grupos, com 8 anos de experiência em RH.

Thiago Paese Savaris, Analista SR de Remuneração, mestre em Administração, com formação avançada em Neurobusiness, com 10 anos de experiência em RH.