

Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas

Luiz Roberto Cardoso

Mestre em Administração pela FEA-USP [lrobertocardoso@terra.com.br]

Recebido em 22 / Março / 2006

Aprovado em 31 / Julho / 2006

RESUMO

O objetivo do presente artigo é aprofundar o conhecimento sobre sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências implantados em empresas brasileiras, confrontando-os com os fundamentos apresentados na literatura pertinente e investigando-se a efetividade dos seus resultados. Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto a sete empresas (São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná), entrevistando-se os gerentes de Remuneração ou de Gestão de Pessoas sobre suas opiniões a respeito das principais dificuldades, objetivos iniciais, deficiências e fatores restritivos à adoção de sistemas de remuneração dessa natureza, configurando-se uma metodologia de casos múltiplos. Os resultados não só confirmam as principais recomendações teóricas e cuidados a serem observados na concepção e implantação desses sistemas, mas também apontaram para qual sentido os esforços de melhoria, aperfeiçoamento e ampliação devem se voltar, caso se deseje aumentar a eficácia dessa abordagem para a determinação da remuneração de profissionais detentores de conhecimento nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Remuneração estratégica; Competências; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article is aimed at deepening the knowledge about skill and competence pay systems implemented by Brazilian organizations, comparing them to assumptions underlying current literature and looking for research findings about their effectiveness. A field research was conducted in seven major organizations (located at the states of São Paulo, Rio de Janeiro and Paraná) in which Compensation or Human Resources managers were interviewed on their perceptions and opinions about the main difficulties, intended purposes, problems during implementation as well as barriers for the adoption of this

kind of pay systems, characterizing a study methodology based on multiple cases. Results not only confirm major theoretical recommendations and key aspects to be observed during the creation and implementation of skills and competence based pay systems but also provided information on what direction improvement and broadening efforts should be made whether one's seek for increasing the effectiveness of this approach for determining the compensation of knowledge workers in organizations.

KEY WORDS

Strategic compensation; Competences; HRM.

1. INTRODUÇÃO

A passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, a crescente automação do trabalho, o crescimento generalizado do setor de serviços, a redução de tamanho das grandes empresas, a maior participação feminina na força de trabalho, as transformações no perfil demográfico, o deslocamento do “centro geográfico da economia”, que passa de matéria-prima e bens de capital para informações e conhecimento, e também o aumento da velocidade com que as mudanças ocorrem caracterizam o ambiente em que atuam as empresas, em especial na última década (CRAWFORD, 1994). Essas constantes e variadas mudanças demandam respostas, que se materializam nas estruturas organizacionais, nas tecnologias empregadas e nos comportamentos requeridos dos seus integrantes. Uma das respostas para atender a esse contexto de intensa e acelerada mutabilidade foi o aparecimento de novas abordagens em gestão de pessoas, sendo uma delas a implantação de sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências.

Brisolla (1994) já se referia à necessidade de aprofundar estudos sobre os planos de *skill-based pay* por representarem inovação na forma de remuneração. Por outro lado, no final da década de 90 e início da nova, importante parcela de grandes empresas, no Brasil e no exterior, lançaram mão dessa filosofia de remuneração na busca de aperfeiçoamento em seus modelos de gestão. Comprovam essas adoções estudos como os de Lawler III, Mohrman e Ledford, apud Picarelli Filho e Wood (1997) e Jenkins Jr et al. (1992), como também estudos de Coda (1999), Fischer (1998) e de empresas de consultoria de atuação nacional e internacional como WMMercer (2000) e Andersen Consulting (2001).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é aprofundar o conhecimento sobre sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências implantados em empresas brasileiras, confrontando-os com os fundamentos apresentados na literatura pertinente e investigando-se a efetividade dos seus resultados.

2. TEORIA E QUESTÕES DE PESQUISA

2.1. Remunerando o Cargo – A Remuneração Funcional

A prática de tomar o cargo como base para a fixação do salário do trabalhador, bem como dos seus demais rendimentos decorrentes do trabalho, denomina-se Remuneração Funcional.

Os sistemas de remuneração tradicionalmente utilizados nas empresas tomam como referência, para a determinação do salário, usualmente, a contribuição esperada do cargo. A contribuição pessoal não é referência para efeito de determinação do salário. Dessa forma, como regra geral, paga-se o mesmo salário para diferentes profissionais que desempenham o mesmo cargo, admitindo-se diferenciais por mérito ou antigüidade.

Segundo Lawler III (1999), essa abordagem baseia-se na discutível suposição de que o valor de um cargo pode ser determinado, tomando-se como base os valores pagos pelo mercado para cargos com descrições semelhantes, e de que o valor da pessoa executando o trabalho é o valor do próprio cargo. Os componentes principais de um sistema desse tipo são a descrição de cargos, a avaliação de cargos, os fatores de avaliação e sua respectiva ponderação, as faixas salariais e a pesquisa salarial. Essa forma, apesar de continuar a ser amplamente adotada pelas empresas

(PICARELLI FILHO; WOOD JR, 1996), por várias razões, tornou-se, no contexto do novo cenário empresarial, alvo de muitas críticas, uma vez que acaba por promover um estilo burocrático de gestão, reduzir a amplitude de ação de indivíduos e grupos, inibir a criatividade e o espírito empreendedor, colocar o foco mais nos clientes internos do que nos externos, nos procedimentos e não nos resultados, não apresentar orientação estratégica e, principalmente, não encorajar a aquisição e o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.

Lawler III (1990) também apresenta outras críticas à remuneração de base funcional, a saber: despersonaliza a orientação de valor – como tais sistemas atribuem valor ao que a pessoa faz, tomando como base o seu cargo, a consideração das habilidades e conhecimentos do indivíduo fica em plano secundário –; desencoraja a mudança organizacional; aumenta os custos com a administração salarial – os sistemas de avaliação de cargos, para manterem sua atualidade em tempos de intensa e acelerada mudança exigem revisões cada vez mais freqüentes das descrições de cargos, o que é custoso.

2.2. Remunerando o Ocupante do Cargo

2.2.1. A Remuneração por Habilidades

Os sistemas de remuneração focados no indivíduo apresentam-se como alternativa aos sistemas baseados no cargo, visando a superação das suas principais desvantagens, enfraquecendo ou quebrando o paradigma do cargo e mudando o foco para o indivíduo.

Este artigo considera como habilidade a “capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” (PICARELLI FILHO; WOOD JR, 1997). Esse tipo de remuneração objetiva determinar a compensação com base nas características pessoais dos profissionais envolvidos e incentivar o desenvolvimento profissional individual, uma vez que vincula as promoções e progressões salariais à comprovação da aquisição de habilidades ou conhecimentos.

Flannery (1997) aponta como uma característica da Remuneração por Habilidades a agregação de flexibilidade à atuação do trabalhador. Jennkins et al. (1992.) apontam aspectos do sistema de Remuneração por Habilidades que o tornam muito diferente da Remuneração Funcional, sendo eles: a base da remuneração

neração são as habilidades certificadas, a senioridade tem papel secundário e o esforço de desenvolvimento individual tem como contrapartida a evolução salarial. A certificação é a forma de qualificar o profissional quanto ao domínio das habilidades adquiridas. Ghorpade e Edge (1997) relacionam os três elementos necessários à elaboração de um plano de certificação:

- certificadores: podem ser profissionais da empresa ou externos a ela;
- níveis exigidos de proficiência das habilidades;
- métodos através dos quais os empregados podem demonstrar a proficiência das habilidades; usualmente o treinamento *on-the-job* permite aos supervisores e pares a observação do domínio da habilidade pelo treinando e é um bom instrumento para apoiar a certificação. São também utilizados testes, embora se ressalte que são mais caros para ser desenvolvidos e exigem cuidados específicos para sua aplicação.

O problema da valorização das habilidades é um ponto crítico, uma vez que, não havendo possibilidade de comparar os valores pagos diretamente com o mercado, já que as habilidades são pagas em formas e combinações diferentes pelas empresas, torna-se necessário estabelecer procedimentos que permitam sua avaliação.

Um outro aspecto a ressaltar é a obtenção e a manutenção do equilíbrio externo, o que usualmente é apoiado na realização de pesquisas salariais. Diferentemente dos modelos funcionais, em que a pontuação dos cargos é feita a partir das atividades desenvolvidas, da responsabilidade, da amplitude de comando e da formação exigida, a comparação com o mercado exige considerar que os salários são o resultado de uma combinação de habilidades dos profissionais. Assim, segundo Picarelli Filho e Wood Jr. (1996), é necessário agrupar habilidades para que se possa realizar uma comparação com cargos que constem da pesquisa de mercado. A Remuneração por Habilidades apresenta como sua principal vantagem favorecer o aprendizado de habilidades importantes diante de avanços tecnológicos rápidos e que em grande parte dos casos envolvem um aumento da complexidade da própria função exercida na empresa pelo ocupante do cargo (SCHUSTER; ZINGHEIN, 1996). Em termos de críticas, a literatura aponta o constante aumento dos gastos com a folha de pagamento, uma vez que a tendência é o aumento progressivo das

habilidades dos profissionais com os conseqüentes reflexos salariais e a demanda também crescente por treinamento que sempre significa maiores investimentos na gestão de pessoas. A Remuneração por Habilidades parece não ser também indicada para todas as empresas, mas principalmente para empresas que trabalham com poucos níveis hierárquicos ou que se utilizam de equipes autogerenciadas, baseadas na gestão participativa. (PICARELLI FILHO; WOOD JR, 1996). Jenkins Jr. (1992), Ledford (1995), Gupta et. al. (1992), ao pesquisarem as razões pelas quais empresas americanas acabaram por abandonar sistemas de Remuneração por Habilidades, relatam como dificuldades responsáveis pelo insucesso a falta de comprometimento dos dirigentes com o gerenciamento do sistema; a falta de empenho na solução de problemas surgidos quando da implantação; deficiências nos projetos dos sistemas, com impacto no aumento dos custos salariais e sem a contrapartida de benefícios para a empresa; oferta insuficiente de treinamento; falta de controle nas concessões de aumentos salariais, sem a prévia avaliação ou certificação dos profissionais; e, finalmente, treinamento insuficiente para os supervisores, no que se refere aos fundamentos e à utilização do sistema.

2.2.2.A Remuneração por Competências

Os sistemas de remuneração que tomam como base um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas são denominados sistemas de Remuneração por Competências. O conceito de competências é ainda objeto de divergências quanto à sua definição, podendo ser caracterizado ainda como um conceito em desenvolvimento. Este artigo utiliza como definição operacional aquela proposta por Fleury e Fleury (2000): "...um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Tem por objetivo expandir as vantagens de remunerar o indivíduo para aquelas situações em que a Remuneração por Habilidades apresenta limitações, como as atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as gerenciais, técnicas de nível superior ou administrativas. São diversas as formas pelas quais os sistemas de Remuneração por Competências podem ser estruturados, sendo seus principais componentes identificados e comentados a seguir.

- Definição de processos ou carreiras – As organizações apresentam uma variedade de processos de trabalho, ligados às suas operações, produtos e áreas funcionais. A natureza e a forma pela qual as competências dos profissionais apóiam as competências da organização dependem em grande parte, dos processos e carreiras em que esses profissionais atuam, assumindo feições características e fazendo, por exemplo, com que uma mesma competência apresente para um processo um valor diferente do que apresenta para outro.
- Identificação das competências que comporão o sistema – Os autores que iniciaram o tratamento do tema, como McClelland e Boyatzis, procuraram derivar as competências essenciais para as organizações, do comportamento observado de profissionais de desempenho diferenciado. Wilson (1994) ressalta que quanto mais específicas e relevantes essas descrições sejam para o ambiente de trabalho, tanto maior credibilidade e utilidade terão. Resulta a necessidade de que as definições sejam compreendidas pelos seus usuários, como critério de aceitação do próprio sistema. Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) classificam dois grupos de competências, denominando-as básicas: aquelas necessárias para o desempenho das atividades, mas que não permitem distinguir o desempenho excepcional do desempenho médio e diferenciadoras e aquelas competências que permitem diferenciar o desempenho superior do desempenho médio. Outra maneira de se classificar competências seria denominá-las de competências organizacionais ou de negócios, caracterizadas a partir da explicitação dos aspectos diferenciais da organização ou do negócio; competências críticas para as atividades, a partir da determinação dos processos críticos para o negócio; competências ligadas a grupos profissionais ou carreiras profissionais, que seriam essenciais para a aplicação às carreiras existentes na organização, bem como essenciais também para a operação da empresa.

Dutra (2002) recomenda alguns pontos importantes, para que a gestão das competências seja eficaz, tais como: (a) as competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas; (b) as descrições devem ser objetivas, retratando a entrega esperada e eliminando-se ao máximo a ambigüidade e a

generalidade; (c) a quantidade de competências não deve ser grande, para que o acompanhamento possa ser realizado; (c) as competências devem ser graduadas em termos da complexidade da entrega. Entende-se por “entrega” a forma pela qual as pessoas desempenham as suas atividades usuais e a forma pela qual respondem às demandas do trabalho. Dutra (2001) define entrega como “saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso”.

- Processo de Avaliação de Competências – identificação das ferramentas, escalas e responsáveis pela realização da avaliação das competências, bem como a periodicidade dentro da qual o processo será levado a efeito. Wilson (1994) ressalta que é crítica a necessidade de que os avaliadores sejam detentores de conhecimento e objetividade para que suas avaliações resultem boas e sejam aceitas como válidas.
- Atribuição de Valor às Competências – pesquisa de mercado para a obtenção de dados e definição de valores para os níveis de proficiência estabelecidos. Aqui deverá ser feita a decisão de como o ganho de competências disparará um reajuste salarial, sob quais condições se dará a progressão salarial, se serão remuneradas competências isoladas ou blocos, como serão valorizados os blocos de competências e se o domínio de blocos será pré-requisito para acesso a outros blocos, com competências de maior complexidade.
- Administração do Plano de Desenvolvimento de Competências – A organização deverá prover os necessários treinamentos e oportunidades de trabalho que propiciem o ganho e a aplicação de competências. Deverá ainda ser mantido um sistema de registro de avaliações e ganhos de competências, o que possibilitará a continuidade da operação do sistema.

Picarelli Filho e Wood Jr. (1997) e Hipólito (2001) referem-se às vantagens proporcionadas pelos sistemas de remuneração por competências. A primeira vantagem dos sistemas de remuneração por competências é o alinhamento do desenvolvimento das competências individuais às competências organizacionais. Uma segunda vantagem é o incentivo ao desenvolvimento das competências, no âmbito individual, pelos profissionais da organização, o estímulo à capacitação. Assim como na Remuneração por Habilidades, as empresas buscam na remuneração por competências

a flexibilidade na atuação dos profissionais. Segundo Wilson (1994), as empresas recorrem a esse tipo de remuneração quando o conjunto de competências de seus profissionais não atende às demandas emergentes e ameaça sua competitividade. É esperada também, como resultado do aumento da flexibilidade do efetivo, uma redução de custos com pessoal. Hipólito (2001) aponta ainda diversas vantagens dos sistemas de Remuneração por Competências, observadas em algumas organizações, sendo as principais, a clareza quanto aos diversos níveis de trabalho existentes na organização e no que é esperado dos profissionais; o respeito às particularidades, necessidades, à cultura e aos valores da empresa; a integração das ações relativas à gestão de pessoas; a avaliação do valor agregado pelos profissionais; o aumento da capacidade da empresa de reter competências estratégicas; a descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo; e, finalmente, o compromisso da organização com o sistema, fruto do envolvimento do corpo gerencial em sua construção.

Quanto às críticas em relação a esses sistemas, Wilson (1994) entende que, em geral, as desvantagens verificadas são derivadas da forma pela qual o sistema é projetado. Uma das desvantagens associada ao projeto é a frustração das expectativas de redução de custos decorrentes do aumento da flexibilidade do efetivo, o que ocorre quando os ganhos de produtividade se verificam em tempo mais prolongado do que o aumento do custo com os salários, que passa a ocorrer quase que imediatamente à implantação do novo sistema. Uma segunda desvantagem é que esses sistemas requerem aumento dos investimentos em treinamento e a criação de oportunidades para emprego das competências adquiridas. Outra forte crítica à utilização de competências como base para sistemas de remuneração foi feita por Lawler III (1999). Segundo ele, muitos dos sistemas de remuneração por competências falham porque não conseguem converter as competências em características mensuráveis, que permitam a determinação de valores salariais válidos e confiáveis. Esse autor critica a adoção de competências genéricas, como as apresentadas por Spencer e Spencer (1993), em razão de não permitirem o ganho de vantagem competitiva, já que o emprego de competências genéricas nivelaria seus usuários, retirando do instrumento o poder de diferenciação. Defende, portanto, a utilização de competências para planejamento da mobilidade do efetivo, seleção de pessoal e treinamento e ressalta a necessidade de que

os instrumentos de medição sejam devidamente testados quanto à sua validade.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa que fundamenta este artigo tem características descritivas e explicativas. A caracterização da pesquisa como fundamentalmente descritiva encontra abrigo nas definições proporcionadas por Martins (1994), que define a pesquisa descritiva como a que tem como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. Essas questões indicam a utilização do método de estudo de caso, o qual, conforme lembra Yin (2001), apresenta uma vantagem distinta quando “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Neste estudo, foi feita uma opção por casos múltiplos, justificada por haver na literatura pertinente menções a diferentes formas de aplicação dos conceitos de habilidade e competências aos sistemas de remuneração, o que potencialmente encerrava a possibilidade de encontrar-se diferentes sistemas em utilização. Note-se que a opção por casos múltiplos, seguindo a lógica da replicação proposta por Yin, proporciona a tipificação de diferentes práticas, a partir da definição de um caso inicial.

Foram então escolhidas as sete empresas componentes do grupo, segundo critério de conveniência, a partir do conhecimento prévio de empresas de notória reputação e que empregam sistemas de remuneração de interesse para o tema da pesquisa, bem como foram utilizadas indicações de professores da FEA/USP ou profissionais da área de consultoria em Recursos Humanos.

A pesquisa foi realizada em sete empresas, durante os anos de 2003 e 2004, e os dados foram coletados através de entrevistas. As entrevistas foram de natureza semi-estruturada, tendo sido elaborado um Roteiro de Entrevista, que foi utilizado para manter uma linha de investigação.

A aplicação do Roteiro de Entrevistas procurou, todavia, preservar a liberdade dos entrevistados de discorrerem sobre os temas em questão, sem restrições, o que permitiu a exploração de aspectos não considerados no formato inicial. Complementarmente, foram coletadas informações através de diferentes fontes mantidas pelas empresas, como

manuais de orientação aos gestores funcionais e profissionais, jornais internos, apresentações sobre os sistemas realizadas em seminários e congressos, páginas da Internet, contatos telefônicos e, em alguns casos, com questões dirigidas a outros gestores funcionais das empresas, externos à área de Recursos Humanos.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se um modelo, baseado no proposto por Yin que enfatiza o emprego de casos múltiplos dentro de uma lógica de replicação e não de amostragem. O modelo de análise de dados utilizado não recorre aos múltiplos casos como uma fonte de representatividade dos dados colhidos, mas como um critério para classificar

as similaridades e as diferenças observadas dentro do grupo de casos estudados.

Um conjunto inicial de proposições, retirado da literatura sobre o tema, foi examinado, servindo então como referencial para a tipificação dos sistemas de remuneração estudados e permitindo o confronto sistemático com as bases teóricas.

4. RESULTADOS

Os responsáveis pelas áreas de remuneração foram questionados quanto às vantagens obtidas com a implantação dos sistemas estudados. No quadro abaixo,

Quadro 1 – Vantagens da Utilização dos Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências – Citações Espontâneas dos Entrevistados (6 empresas).

VANTAGENS \ EMPRESAS	A	B	D	E	F	G
Estímulo ao desenvolvimento de habilidades e competências individuais	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Melhoria na qualificação do efetivo		*****		*****	*****	*****
Melhoria na qualidade do trabalho produzido	*****	*****		*****	*****	
Maior interação dos sub-sistemas de RH	*****	*****	*****	*****		
Aumento da flexibilidade de atuação dos profissionais	*****	*****			*****	*****
Aumento da autonomia operacional dos funcionários		*****			*****	*****
Facilidade de preenchimento de novas posições com profissionais do efetivo existente	*****	*****		*****		
Definição clara e racional dos critérios de fixação de salários e reajustes			*****		*****	*****
Aumento na produtividade do efetivo	*****	*****				
Incentivo ao aprendizado organizacional	*****	*****				
Redução do número de funções específicas / fusão de funções		*****				*****
Maior envolvimento dos profissionais com os objetivos da Organização	*****	*****				
Redução do turn-over (espontâneo)	*****				*****	
Ganho de visão sistêmica pelos profissionais	*****	*****				
Incentivo ao auto-desenvolvimento, com participação dos funcionários em atividades de desenvolvimento por sua própria iniciativa	*****	*****				
Retenção dos profissionais essenciais para a Organização	*****				*****	
Maior flexibilidade para ajustar os salários ao mercado, inclusive nas admissões	*****			*****		
Clara definição das possibilidades de carreira para os profissionais			*****		*****	
Maior adaptabilidade do efetivo às mudanças organizacionais		*****				
Redução de "gargalos" na produção / execução de serviços					*****	
Melhoria do desempenho individual	*****					
Desvinculação entre salário e senioridade ou tempo de casa	*****					
Conhecimento claro, pela empresa, das habilidades e competências do efetivo						*****

no qual não constam dados da Empresa C, que ainda não reconhece resultados, demonstramos as categorias que foram objeto de citações espontâneas quando das respostas.

A pesquisa das dificuldades para a definição, implantação e operação dos sistemas confirmou as obser-

vações de Jenkins Jr et al. (1992) e proporcionou, no grupo de empresas analisadas, a classificação das dificuldades encontradas em duas categorias, sendo a primeira relativa a fatores culturais e a segunda, a deficiências ou falhas na própria concepção dos sistemas, conforme demonstram os quadros a seguir.

Quadro 2 – Fatores Culturais Impeditivos para a Utilização de Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências

FATORES
Falta de comprometimento de gestores, alheamento em relação ao sistema, alegação de falta de tempo para dedicar-se à implantação do sistema ou não utilização do mesmo.
Apego ao referencial de cargos e à titulação e não à apresentação de resultados.
Ceticismo em relação às inovações de propostas pela área de RH, em razão de experiências anteriores mal sucedidas.
Rejeição à participação na elaboração do sistema, declarando-o a uma responsabilidade da área de RH.
Tentativa de valorizar desproporcionalmente algumas habilidades, como forma de fazer prevalecer o interesse de um grupo específico.

Quadro 3 – Deficiências na Concepção ou no Planejamento de Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências

DEFICIÊNCIAS
Falta de suporte de treinamento para apoiar o desenvolvimento das habilidades e competências.
Insuficiência de recursos para a administração do mapeamento das competências individuais e avaliações, como sistemas informatizados específicos.
Ausência de previsão de tratamento de casos específicos, como a valorização excepcional de alguns cargos pelo mercado.
Formação de famílias de cargos englobando número excessivo de cargos, não reconhecendo a existência de carreiras diferentes.
Divulgação precipitada ou incorreta de informações sobre o sistema em sua fase de concepção, gerando-se expectativas não atendidas posteriormente.
Adoção de competências definidas de modo vago ou sem um instrumento que permita a aferição dos níveis de complexidade correspondentes.
Insuficiência de treinamento aos gestores e profissionais na fase de implantação do sistema.

A maioria das empresas declara que os objetivos que traçaram quando da implantação dos seus sistemas foram totalmente atingidos. Um grupo menor reconhece que os objetivos foram parcialmente atingidos, restando ainda implementar ações ou redefinir alguns pontos importantes para que os sistemas possam atingir os seus objetivos. De um modo geral, pode-se

afirmar que os objetivos traçados foram alcançados ou estão próximos de serem alcançados, uma vez que são conhecidas as deficiências e suas soluções.

O quadro a seguir demonstra os principais objetivos buscados pelas empresas estudadas com a implantação de seus sistemas de remuneração por Habilidades ou Competências.

Quadro 4 – Elenco de Objetivos Pretendidos com a Implantação de Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências.

OBJETIVO DECLARADO
Alinhamento do sistema de remuneração aos objetivos estratégicos da empresa.
Incentivo ao desenvolvimento das competências individuais alinhadas à estratégia da empresa.
Definir perspectivas de carreira e critérios de recompensa para os profissionais da empresa.
Criação de uma estrutura salarial eficiente, com critérios claros e conhecidos pelos profissionais.
Acrescentar flexibilidade à atuação dos profissionais.
Desvincular o progresso na carreira da senioridade e do tempo de empresa.
Remuneração adequada e retenção de profissionais importantes para a empresa
Melhorar a capacidade de adaptação às mudanças organizacionais.
Melhorar o ambiente interno da empresa.
Obter melhores referenciais de comparação com o mercado (volatilidade dos cargos).

O estudo procurou também avaliar as perspectivas de continuidade dos sistemas implantados e os aperfeiçoamentos julgados necessários para que essa continuidade fosse realizada com sucesso. Em geral, as empresas declararam satisfação com o desempenho dos sistemas e informaram a pretensão de conti-

nuar com a sua utilização, não apenas nas unidades nas quais estavam sendo utilizados, mas também relataram o propósito de ampliar a sua utilização, adotando-os em outras unidades. O quadro a seguir revela as necessidades de aperfeiçoamento identificadas pelos entrevistados das diferentes empresas consultadas.

Quadro 5 – Elenco de Necessidades de Melhoria dos Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências.

MELHORIAS APONTADAS
Melhorar o sistema de treinamento e desenvolvimento através de cursos de auto-desenvolvimento
Retreinamento dos gestores funcionais na operação do sistema e reforçar o entendimento dos seus papéis
Proporcionar aos profissionais o acesso informatizado ao sistema
Regularizar a periodicidade das avaliações
Intensificar a comunicação e divulgação do sistema para os profissionais

No grupo analisado, há empresas utilizando-se tanto de habilidades como de competências exclusivamente, bem como de combinações dos dois conceitos para o embasamento do sistema de remuneração. Entretanto, o que de fato mostrou-se característico do emprego de cada conceito, foi o público-alvo dos salários que estão sendo administrados.

Assim, os dois sistemas com predominância da utilização de habilidades voltam-se mais especificamente para os salários de profissionais com atividades de natureza operacional e os dois sistemas que se utilizam exclusivamente do conceito de competências voltam-se para profissionais cujo trabalho envolve maior nível de abstração e complexidade. Os demais sistemas utilizam-se de ambos os conceitos

simultaneamente, embora adotem a denominação de competências.

Cabe ainda observar que os sistemas que utilizam ambos os critérios ainda reservam papéis importantes aos cargos. Assim, estruturam-se segundo o conceito de cargos amplos, cujos parâmetros salariais de mercado são obtidos através de uma pesquisa salarial convencional, baseada no conceito de cargo, conforme mostra Hofrichter (1993).

Os sistemas totalmente referenciados em competências utilizam uma pesquisa salarial especialmente desenvolvida, que procura trazer salários de mercado para profissionais cujas atividades, ainda que desenvolvidas dentro de estruturas geridas pelo critério funcional, são compatíveis com níveis de com-

plexidade correspondentes aos níveis de complexidade definidos para as suas estruturas baseadas em competências. Essa forma de pesquisar, ainda que influenciada pela realidade das empresas informantes, direciona a coleta dos dados segundo o referencial de complexidade.

O que se evidencia é que não há, no grupo pesquisado, um modelo único ao qual se possa denominar de sistema de remuneração por competências, dado que o ponto que mostram em comum é a utilização, de modo variado, do conceito de competências.

Ficaram caracterizadas três formas pelas quais o grupo analisado organizou os seus sistemas de remuneração:

- Gestão salarial por competências, tomando como base da remuneração os níveis de complexidade e o desenvolvimento dos profissionais, conforme o modelo de terceira geração apresentado por Dutra (2001);
- Gestão através da utilização híbrida do conceito de cargos e competências ou habilidades, na forma de cargos amplos, famílias de cargos ou *broadbands*, caracterizando os modelos de segunda geração propostos por Dutra (2001);
- Gestão baseada no cargo, porém incorporando habilidades ou competências entre os fatores de pontuação.

Com relação ao processo de seleção das habilidades e competências que serão remuneradas pelos Sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências (SRHC's), a literatura recomenda a maior participação possível por parte dos funcionários, o que aumentaria o envolvimento e a aceitação do sistema (DUTRA, 2001; LEDFORD JR., 1995; SCHUSTER; ZINGHEIN, 1996). O que foi verificado na prática é que poucas vezes essa recomendação foi seguida, já que foram constatados casos em que as competências foram selecionadas por especialistas e apresentadas aos funcionários depois de validadas por um grupo de gerentes.

Com relação à objetividade do uso das competências, foi verificado que a maior parte das empresas optou por descrições diretamente relacionadas ao conceito de "entrega", vinculando-as aos procedimentos e comportamentos esperados e procurando eliminar a menção a aspectos passíveis de interpretações divergentes. Em síntese, as descrições, que propiciam a utilização nas avaliações, foram construídas muito mais voltadas para o conceito de "entrega" do que para o conceito de "estoque". A explicação encontrada junto

aos entrevistados sempre enfatizou o aspecto da aplicabilidade de tais descrições por parte dos usuários, profissionais não especialistas em conceitos mais elaborados de RH.

5. DISCUSSÃO

Os casos analisados permitiram conhecer alternativas utilizadas para a concepção dos SRHC's, partindo-se da decisão singular de remunerar o indivíduo e não o cargo.

Tais sistemas de remuneração apresentam-se como alternativas compatíveis com empresas ágeis, de administração participativa, voltadas para alinhar os sistemas de RH com os seus objetivos estratégicos. Os modelos deverão ainda evoluir à medida que novas empresas os adotem. Entretanto, apesar das limitações inerentes ao método de pesquisa que foi utilizado, os dados obtidos e as experiências do processo de pesquisa junto às empresas permitem a reflexão sobre alguns temas cuja investigação poderia ser aprofundada em futuras pesquisas. Assim sendo, são aqui apresentadas algumas sugestões. Em primeiro lugar, recomenda-se o aprofundamento de investigações sobre a disponibilidade de métodos de pesquisa salarial apropriados para embasar os SRHC's. Dentre as empresas analisadas, apenas duas utilizam-se de pesquisas salariais especificamente desenvolvidas a partir do conceito de competências. Em ambos os casos as empresas não relataram o domínio da tecnologia da pesquisa em questão, e as demais empresas utilizam-se de pesquisas tradicionais, adotando o conceito tradicional de cargo-chave. Uma segunda possibilidade é realizar um estudo profundo sobre a adequação dos SRHC's à realidade da legislação trabalhista brasileira, já que todas as empresas que participaram da pesquisa admitem alguma forma de conflito potencial entre o método que adotaram e o princípio da isonomia salarial.

A construção de indicadores que permitam medir o desempenho dos SRHC's é também um ponto não resolvido. Uma sugestão para futuras pesquisas é a determinação de indicadores e o desenvolvimento de métodos para tal finalidade. Cabe lembrar que a ausência de tais indicadores dificulta sobremaneira a avaliação quantitativa dos resultados dos sistemas implantados.

Uma sugestão final é a realização de pesquisa ampla visando a quantificação do número de empresas que adotam SRHC's no Brasil e a taxa de crescimento de tal adoção. Hipólito (2001) sugere hipóteses para o

que entende como um crescimento lento dessa taxa. A sugestão de pesquisa que aqui se delineia é a confirmação das hipóteses formuladas por Hipólito, acrescentando-se outras, tais como a dificuldade de conversão de estruturas concebidas segundo avaliações de cargos em estruturas com foco nas competências individuais (número de cargos, senioridade, denominações, etc) ou ainda a hipótese de que as empresas têm dirigido sua atenção mais para os resultados de curto prazo, privilegiando, assim, no composto de remuneração, a remuneração variável e não a determinação e o desenvolvimento do salário-base.

6. CONCLUSÃO

O objetivo principal da pesquisa foi investigar a presença, nos sistemas estudados, das vantagens do emprego de sistemas de Remuneração por Habilidades e competências previstas na literatura específica.

As vantagens reconhecidas pelas empresas confirmam as previsões da literatura, já relacionadas e formuladas por Schuster e Zinghein (1996), Lawler III (1990), Ledford Jr. (1995), Picarelli Filho e Wood Jr. (1997) e Hipólito (2001). Ressalte-se que as constatações aqui realizadas não têm caráter de universalidade, não podendo ser generalizadas. Ainda com relação às vantagens verificadas, pode-se constatar que aquelas mais claramente reconhecidas foram o alinhamento dos sistemas às estratégias organizacionais, o incentivo à qualificação e ao desenvolvimento das competências individuais, o aumento da autonomia da atuação dos profissionais, como fruto de sua melhor qualificação, e a maior visibilidade e integração da área de RH com os demais setores da empresa.

O exame dos dados obtidos nos casos analisados propicia ainda outras constatações tais como o fato de que em geral as empresas que adotaram um SRHC o fizeram como forma de apoiar transformações organizacionais importantes, modernização de sistemas de gestão ou mudanças no sentido de obter aumento de competitividade em ambientes intensamente utilizadores de tecnologia e conhecimento. Dessa forma, um Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências é entendido como instrumento de suporte e estímulo a estas transformações e exerce um papel importante na consolidação de uma cultura participativa, o que foi também ressaltado nos trabalhos de Lawler III (1990), Ghorpade e Edge (1997), Picarelli Filho e Wood Jr. (1997) e Hipólito (2001).

O foco da utilização dos SRHC's estudados é o salário básico. Os sistemas foram concebidos como instrumentos de incentivo à aquisição e desenvolvimento de competências, o que ocorre de modo progressivo, ao longo da vida profissional, sendo o incremento salarial compatível com a velocidade de ganho e o próprio desenvolvimento dessas competências. Com relação à utilização de habilidades e competências especificamente para o salário base, Hipólito (2001) fundamenta a prática na coerência em relação à agregação de habilidades e competências que ocorre ao longo do tempo e é acumulativa, sem reversão a estágios anteriores. A mesma lógica sugere a utilização da remuneração variável para recompensar o desempenho, medido contra metas e realizações, que podem ser atingidas ou não, configurando resultados diferentes no tempo.

Da mesma forma, constatou-se a importância extrema de um intenso trabalho de treinamento dos participantes, como recomendam Schuster e Zinghein (1996) e Picarelli Filho e Wood Jr. (1997), de comunicação permanente quanto aos fundamentos e procedimentos associados aos SRHC's e da participação ampla dos profissionais das diferentes áreas funcionais na concepção e implantação dos sistemas. Em especial, a participação na determinação das competências que constituirão base para os pagamentos e para os programas de desenvolvimento figura como um elemento de validação do sistema e de envolvimento principalmente do corpo gerencial. Assim, a implantação dos SRHC deve considerar aspectos culturais das empresas, que devem ser previamente avaliados e determinados, evitando-se, por exemplo, a indicação de um modelo aberto e participativo em uma empresa cuja cultura privilegie a centralização e a hierarquia rígida. Note-se que em várias das empresas analisadas, a adoção do SRHC deu-se precisamente com o propósito de estimular a mudança.

Face aos resultados relatados pelas empresas e seu confronto com as características previstas na literatura, é possível concluir que, uma vez consideradas as características culturais das empresas e observados os cuidados recomendados pela literatura tanto na fase de concepção quanto nas fases de implantação e operação, os sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências apresentam-se como alternativa de valor aos sistemas funcionais tanto pelo enfoque estratégico quanto pelo reconhecimento do esforço individual e incentivo ao crescimento das competências e habilidades dos profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN CONSULTING. **Tendências em recursos humanos**. São Paulo, 2001.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRISOLLA JR, C. B. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo do setor bancário brasileiro**. 1994. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- CODA, R. Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the Brazilian electrical sector. In: **LATIN AMÉRICA'S NEW MILLENIUM: REACHING "EL DORADO"**. **Proceedings...** New Orleans: BALAS: Loyola University New Orleans, 1999. p. 356.
- CRAWFORD, R. **A era do capital humano**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHORPADE, J.; EDGE, J. T. **Understanding skill-based pay: an approach to designing and implementing an effective program**. Scottsdale: WorldatWork, 1997.
- Gupta et. al. (1992) – citado na f. 3
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOFRICHTER, D. Broadbanding: a “second generation” approach. **Compensation and Benefits Review**, Saranac Lake, v. 25, n. 5, p. 53-58, Sep./Oct. 1993.
- JENKINS JR., G. D. et al. **Skill-based pay: practices, payoffs, pitfalls and prescriptions**. Scottsdale: American Compensation Association, 1992.
- LAWLER III, E. E. **Rewarding excellence: pay strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- _____. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- LEDFORD JR, G. E. Paying for the skills, knowledge and competencies of knowledge workers. **Compensation and Benefits Review**, Saranac Lake, v. 27, n. 4, p. 55-62, July/Aug. 1995.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PICARELLI FILHO, V.; WOOD JR., T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____; _____. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHUSTER, J. R.; ZINGHEIM, P. K. **The new pay: linking employee and organizational performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- WILSON, T. B. **Innovative reward systems for the changing workplace**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- WMMERCER LTDA. **Terceira pesquisa de cenário para RH e organização**. São Paulo, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.