

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A Gestão da Administração Salarial em Ambientes
Competitivos: Análise de uma metodologia para construção
de sistemas de remuneração por competências**

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

Orientadora: Profª Drª Maria Tereza Leme Fleury

São Paulo

2000

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Prof. Dr. Eliseu Martins

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo

JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO

**A Gestão da Administração Salarial em Ambientes
Competitivos: Análise de uma metodologia para construção
de sistemas de remuneração por competências**

**Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para a obtenção do
Título de Mestre em Administração, sob orientação
da Profª Drª Maria Tereza Leme Fleury**

São Paulo

2000

**Ao Felipe e à Cristina,
dos quais, como pai e esposo,
tenho subtraído tempo
de dedicação**

AGRADECIMENTOS

É incontável o número de pessoas que, durante estes anos de mestrado, contribuíram para que eu pudesse concluir esta dissertação, a quem, sem exceção, gostaria de dirigir estas palavras de agradecimento. Como não poderia deixar de ser, menciono abaixo algumas pessoas que *simbolizam* esta contribuição, sem as quais, dificilmente teria atingido estes resultados.

Meu pai, Carlos, e minha mãe, Lucinda, que me deram a estrutura de valores e o suporte para que eu pudesse seguir uma trajetória acadêmica. Minha esposa Cristina, pelas palavras de incentivo e apoio e pelo tempo de convívio abdicado por ela e por meu filho Felipe, necessário para que eu conseguisse avançar neste projeto.

Gostaria de agradecer aos professores da Universidade de São Paulo que me acompanharam neste período, dos quais ressalto a nobreza do trabalho que vêm realizando. Agradeço, com um carinho todo especial ao prof. Joel Dutra que, durante estes anos de convívio e trabalho conjunto tem me ensinado muito mais do que os livros podem transmitir; à prof^a. Maria Tereza Fleury, cuja orientação e produção tem reforçado, continuamente, a imagem de figura exemplar e admirável; à prof^a. Rosa Maria Fischer a quem, nestes anos de trabalho, aprendi a respeitar profundamente; e aos professores Lindolfo Albuquerque e Gilberto Martins, a quem recorri em ‘momentos críticos’ e cuja disponibilidade e contribuição são inenarráveis.

Por fim, não poderia deixar de citar a contribuição do CNPq, que apoiou financeiramente a realização deste projeto, e a amigos e colegas que ao longo dos anos me incentivaram nesta caminhada. Dentre eles, destaco meus companheiros de trabalho da Fischer & Dutra e colegas de estudo como o Sandro, a Márcia e o Francisco, cujas conquistas reforçaram minha vontade de seguir em frente. Estendo meus agradecimentos aos entrevistados: Wander Mendes; Marco Antonio Prata; Francisco Tavares e Antonio Cláudio Salgado; pela receptividade e contribuição e; finalmente (mas não menos importante), gostaria de agradecer a Deus, por tudo que Ele tem me proporcionado.

RESUMO

O ambiente organizacional, crescentemente turbulento e dinâmico, tem gerado nos profissionais de administração de salários um sentimento de crescente desconforto: ao mesmo tempo que aumenta a cobrança por resultados, leva à obsolescência os instrumentos usualmente utilizados – centrados no conceito de cargos –, os quais foram desenvolvidos para funcionar numa realidade estável e previsível.

Este fenômeno tem levado ao surgimento de técnicas alternativas de administração salarial visando, essencialmente, um alinhamento entre os salários praticados e a contribuição dos profissionais aos resultados da organização. Em meio às inúmeras proposições emergentes, muitas das quais conceitualmente frágeis, surge, na gestão por competências, a esperança de um horizonte mais alentador aos profissionais de remuneração.

Discutimos, neste trabalho, as dificuldades e fragilidades das técnicas tradicionais de administração de salários e apontamos para os cuidados que devemos ter ao trabalharmos com o conceito de competências como elemento de suporte às diferenciações salariais. Somamos à reflexão conceitual o estudo de uma metodologia de construção de sistemas de remuneração por competências, cujos resultados apontam para o surgimento de uma proposta sólida, alinhada às necessidades de gestão salarial emergentes em organizações inseridas em ambientes competitivos.

Palavras-Chave: Administração de salários, competências, níveis de complexidade, agregação de valor.

ABSTRACT

The organizational environment, which is progressively turbulent and dynamic, has imposed a sense of growing discomfort on the professionally qualified salary administrator. At the same time that there is an increasing demand for results, the conventional tools in use, which were developed to function within a predictable and stable horizon, focused on the job position concept, are becoming obsolete.

This phenomenon has led to the appearance of alternative salary administration techniques, which essentially aim at matching the salary paid with the professional's contribution to the organization's result. Within the proposals mooted, many of which suffer from conceptual weaknesses, competencies management emerges as the best hope for the professional salary administrator.

In this paper we discuss the difficulties and weaknesses in the traditional techniques of salary administration and point out the care needed in working with the concept of competencies as a support element in defining salary differentiation. To this conceptual reflection, we add a study of the methodology for building a competencies' remuneration system, the results of which show indications of the emergence of a solid proposal, in line with the requirements for salary administration in companies that are part of competitive environments.

Key Words: Salary administration, compensation, competencies, degree of complexity, work level, value-added.

Apresentação

Apresentação	2
---------------------	----------

Parte I – Contextualização da Administração de Salários

Capítulo 1 – O ambiente de mudanças e seu impacto na administração de salários	8
1.1. A importância da gestão salarial em um ambiente de mudanças	8
1.2. Principais resultados esperados da administração de salários	12
1.2.a. Disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais	12
1.2.b. Capacitação contínua	14
1.2.c. Comprometimento	15
1.3. Características necessárias a um sistema de administração de salários	19
1.4. Fatores que dificultam a gestão de salários	22
1.4.a. Limitação de recursos	22
1.4.b. Interação com demais subsistemas de recursos humanos e com fatores fora de controle da organização	22
1.5. Síntese do Capítulo	23

Parte II – Principais Técnicas de Administração Salarial

Apresentação	28
---------------------	-----------

Capítulo 2 – A Técnica Funcional de Administração de Salários e suas Derivações	29
2.1. O estabelecimento de uma estrutura de cargos	29
2.2. A pesquisa salarial	35
2.3. A dinâmica de evolução salarial	37
2.4. Limitações das técnicas funcionais de administração salarial	39
2.5. A remuneração funcional aperfeiçoada	45
2.6. Síntese do capítulo	47

Capítulo 3 – Pagamento por habilidades	48
3.1. Conceitualização	48
3.2. O que reconhecer	49
3.3. Vantagens e dificuldades do pagamento por habilidades	50
3.4. Síntese do capítulo	53
Parte III – Técnicas alternativas de administração salarial	
Apresentação	56
Capítulo 4 – As teorias focadas em níveis de complexidade do trabalho	57
4.1. A teoria dos níveis decisórios: <i>Work Level</i>	57
4.1.a. Conceitualização	57
4.1.b. A administração salarial a partir do conceito de <i>Work Level</i>	63
4.1.c. Vantagens de se utilizar o conceito do <i>Work Level</i>	65
4.2. A proposta do ‘ <i>Wage and Salary Systems Research Institute</i> ’	66
4.3. Conclusão do capítulo	72
Capítulo 5 – A gestão por competência	74
5.1. Apresentação	74
5.2. A competência enquanto elemento de vantagem competitiva	75
5.3. O significado da competência	77
5.3.a. Competência como um estoque de recursos	77
5.3.a.1. Conceitualização	77
5.3.a.2. Operacionalização	80
5.3.a.3. Limitações ao uso de competências como estoque de recursos	82
5.3.b. Competência como aplicação do estoque de recursos	84
5.3.b.1. Conceitualização	84
5.3.b.2. Operacionalização	88
5.4. Conclusão do capítulo	91
Conclusão da Parte III	93

Parte IV – Estudo de uma metodologia para construção de sistemas centrados em Competências

Capítulo 6 – Apresentação e análise de metodologia para construção de sistemas por Competências	100
6.1. A metodologia analisada	100
6.1.a. Introdução	100
6.1.b. Características necessárias aos sistemas de gestão de pessoas e cuidados na sua construção e implementação	101
6.1.c. Os Sistemas construídos: Estrutura Básica e Conceitos	104
6.1.d. O Sistema enquanto parâmetro de gestão salarial	106
6.1.e. A implementação	107
6.2. Estudando sistemas desenvolvidos a partir da aplicação da metodologia proposta pela Fischer & Dutra	108
6.2.a. Análise do alinhamento com conceitos inovadores de gestão	108
6.2.b. Análise da consistência de um Sistema desenvolvido a partir da metodologia analisada com a lógica de diferenciação salarial praticada pelo mercado	110
6.2.b.1. O processo de construção dos níveis de complexidade para a ‘Empresa A’	111
6.2.b.2. Os testes realizados	114
6.2.c. Análise dos resultados obtidos com a implementação de sistemas construídos a partir da metodologia estudada, sob a ótica dos clientes	117
6.3. Conclusões	126

Parte V – Conclusões

Conclusões	128
-------------------	------------

Referência Bibliográfica

Referência Bibliográfica	133
---------------------------------	------------

Anexos

Anexo I : Níveis de Complexidade de Trabalho estabelecidos para posições de nível operacional	142
Anexo II : Áreas de Competência utilizadas na determinação dos níveis de complexidade do trabalho - definições	148
Anexo III : Níveis de Complexidade estabelecidos: por área de competência	149
Anexo IV : Resumo das informações utilizadas para os testes de hipótese e memória de cálculo do ‘z’ para cada conjunto de dados	155
Anexo V : Roteiro de Entrevistas	159

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 – Etapas para determinação da estrutura de cargos de uma organização	30
Quadro 2.2 – Exemplo de descrição de cargo	31
Quadro 2.3 – Exemplo de ‘escala de avaliação’ através de graus crescentes de complexidade	32
Quadro 2.4 – Ponderação de fatores de avaliação através de graus	33
Quadro 3.1 – Comparação entre os planos de administração de salários ‘centrados em cargos’ e ‘centrados em pessoas’	53
Quadro 4.1 – A matriz de Stamp	60
Quadro 4.2 – A matriz do relacionamento do trabalho	62
Quadro 4.3 – Elementos orientadores para a caracterização dos níveis de complexidade	65
Quadro 4.4 – Exemplo de gradação de complexidade	68
Quadro 4.5 – Exemplo de descrição para balizar o posicionamento do profissional nos subníveis de complexidade	70
Quadro 5.1 – Dimensões chave no desenho de um sistema de pagamento baseado em competência	80
Quadro 5.2 – Exemplo de um modelo de competências para um engenheiro de sistemas	90
Quadro 5.3 – Caracterização de dois níveis de complexidade para a variável orientação a clientes	90
Quadro 5.4 – Ruptura aos padrões de compensação tradicionais	93
Quadro 5.5 – Relação entre tipo de recompensa e sua origem	97
Quadro 6.1 – Características necessárias a um sistema de gestão de pessoas	101
Quadro 6.2 – Modelo de formulário de pesquisa utilizado	113
Quadro 6.3 – Empresas pesquisadas: setor de atuação e nº de funcionários	118

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6-1. – Informações obtidas, por setor e região	114
Tabela 6-2. – Resultados dos testes de hipótese (Z_{cal})	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Elementos de sustentação do processo de descentralização	10
Figura 1.2 – Abundância econômica X discriminação salarial	18
Figura 2.1 – Exemplo de curva obtida a partir de regressão correlacionando número de pontos e os salários praticados pelo mercado	34
Figura 2.2 – Exemplo de classes salariais associadas a pontos e níveis de pagamento	35
Figura 2.3 – Exemplo de funcionamento das curvas de maturidade	38
Figura 4.1 – Relação entre amadurecimento profissional e aquisição de responsabilidades	58
Figura 4.2 – Relação entre grades salariais e <i>Work Levels</i>	64
Figura 4.3 – Configuração básica da estrutura de pagamento	69
Figura 4.4 – Resultados como junção de habilidades e designações dos cargos	71
Figura 5.1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	85
Figura 5.2 – Competências e práticas de recursos humanos como elementos para a manutenção da competitividade	86
Figura 5.3 – Utilização dos conceitos de níveis de complexidade do trabalho e competências para estabelecer a estrutura salarial	95
Figura 6.1 – Metodologia para construção dos sistemas de gestão por competência	102
Figura 6.2 – Estrutura básica do sistema	105
Figura 6.3 – Estrutura salarial sugerida	106
Figura 6.4 – Distribuição do quadro de profissionais pelos níveis de complexidade	112

APRESENTAÇÃO

Apresentação

A administração da remuneração¹ sempre foi considerada questão de crítica importância para a eficiência organizacional e, diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, vem ganhando espaço ainda maior na medida em que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações. A dificuldade em reter mão-de-obra qualificada e a necessidade de estimular seu contínuo aperfeiçoamento; a preocupação em reduzir o custo de produção a níveis internacionais; a busca pelo comprometimento para com os objetivos organizacionais e reforço das atitudes e valores que vão ao encontro desses objetivos, sinalizam a importância de uma gestão de recursos humanos (R.H.) integrada vertical e horizontalmente: verticalmente através da compatibilização de suas práticas (inclusive as de remuneração) com as estratégias e as *core competencies*² da organização e horizontalmente pela sinergia entre os instrumentos de gestão de pessoas.

A dificuldade em estabelecer – num ambiente complexo, mutável e turbulento – parâmetros que possibilitem uma gestão da remuneração que se mantenha integrada às demais práticas organizacionais, ao longo do tempo, não é o único limitador à evolução das técnicas³ que tratam do assunto. O enraizamento e disseminação de técnicas tradicionais de gestão salarial⁴, caracterizadas pela valorização do uso de estatísticas sofisticadas, inacessíveis para a grande massa de empregados, pelo poder da *área de cargos e salários* em manusear informações *confidenciais* e pela crença de que à organização cabia *ditar* o que as pessoas deveriam fazer, instituindo os cargos como meio de se atingir a *best practice*, funcionam como uma barreira a essa evolução. Talvez por isso, o aumento

¹ Por remuneração ou compensação entendemos “*toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe*” (Ceriello & Freeman, 1991:467). Embora alguns autores incluam fatores *não monetários* na definição de compensação, optamos pela utilização do conceito em sua forma mais restrita.

² *Core competencies* “são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar a diversidade de habilidades e integrar multiplicidades de tecnologia” (Prahalad & Hamel, 1991:06). Uma discussão mais aprofundada deste conceito é apresentada no capítulo 5.

³ Coda (1980:14) cita Van Fleet para quem a administração salarial é “*nada mais nada menos que uma técnica*”, usada para determinar o “*valor relativo da contribuição individual dos funcionários de uma organização*”. Estando a administração salarial orientada por um conjunto de procedimentos, verificamos o alinhamento entre a constatação de Van Fleet e o conceito de técnica: conjunto de “*procedimentos específicos utilizados por uma dada ciência ou utilizados em contextos particulares das pesquisas próprias desta ciência*” (Kaplan, 1975:21).

de importância do tema não tenha sido acompanhado de uma correspondente evolução das técnicas de administrar a remuneração – em especial salários - as quais apresentam-se na maior parte das vezes pouco flexíveis e desconexas dos movimentos organizacionais, reforçando o *status quo* e emperrando a mudança organizacional. É com o foco na administração de salários que desenvolvemos esta dissertação, não significando, no entanto, que desconsideremos a importância de outros aspectos que compõem a remuneração. Ao contrário, acreditamos que a estruturação de uma estratégia de remuneração deve ser pensada em sua totalidade, de forma que suas componentes não se sobreponham.

Embora se perceba um avanço nas técnicas de administração salarial, tornando-as mais compatíveis com as necessidades atuais das organizações, poucas são as alternativas que rompem efetivamente com aquelas tradicionalmente utilizadas. Deve-se ressaltar que, se para algumas organizações essa ruptura vem se tornando uma necessidade, devido a dificuldade das técnicas tradicionais de gestão salarial em oferecer respostas adequadas às empresas, diante do ritmo acelerado das mudanças ao qual estão sendo submetidas, para outras ela pode ser dispensável, uma vez que no contexto em que se inserem, estas técnicas - centradas em cargos - ou alguma variação delas, são suficientes para suprir suas necessidades de gestão.

No entanto, quando o ambiente exige da organização flexibilidade e agilidade de resposta – situação cada vez mais presente nas empresas brasileiras – nota-se a dificuldade das técnicas tradicionais de administração salarial em recompensar de forma alinhada com os objetivos e metas organizacionais, em reforçar o comprometimento das pessoas para com a organização e em estimular a capacitação do quadro de colaboradores, elementos essenciais à sustentação dos movimentos de adaptação da organização.

Pensando nas empresas que vivem estas dificuldades, temos como objetivos gerais da dissertação a apresentação das principais limitações das técnicas de administração de salários mais difundidas e utilizadas e a discussão de uma alternativa a elas, através da

⁴ Salário corresponde à parcela fixa da remuneração, paga regularmente (Ceriello & Freeman, 1991).

análise de uma metodologia⁵ desenvolvida pela empresa de consultoria *Fischer & Dutra*. Para a obtenção destes resultados, temos como objetivos específicos:

- ◆ O resgate das principais características das técnicas tradicionais de administração salarial e a análise de suas fragilidades;
- ◆ A sistematização, a partir da literatura pesquisada, de alternativas às técnicas tradicionalmente utilizadas, verificando como trabalham os problemas emergentes na administração de salários. Procurou-se selecionar, para análise, aquelas alternativas conceitualmente mais sólidas, uma vez que as dificuldades das técnicas tradicionais em obter respostas diante de ambientes competitivos tem estimulado o aparecimento de inúmeros conceitos, modelos e técnicas, evidenciado pela quantidade de publicações sobre o assunto que vêm surgindo nas diversas partes do mundo. Preocupa-nos, no entanto, o fato de muitos destes trabalhos apresentarem caráter especulativo, carecendo de uma reflexão teórico-conceitual mais estruturada.
- ◆ Apresentação da metodologia a ser estudada⁶, estruturada a partir dos conceitos de competências, e análise do alinhamento entre os resultados dos sistemas dela derivados com as atuais demandas organizacionais. Esta análise considera três dimensões: a consistência da metodologia e dos sistemas gerados a partir de sua utilização com conceitos avançados e tendências de gestão de pessoas; o teste do alinhamento de um dos sistemas produzidos a partir da metodologia⁷ com a 'lógica' de diferenciação salarial praticada pelo mercado de trabalho; e a verificação da receptividade e dos resultados obtidos com a implementação de sistemas construídos a partir da metodologia em análise, sob a ótica de gestores de recursos

⁵ De acordo com Kaplan (1975:25), metodologia consiste no “*interesse por princípios e técnicas de alcance médio, chamadas de métodos*”.

⁶ A metodologia estudada tem origem nos trabalhos sobre gestão de carreiras desenvolvidos por Dutra (1996), que sugerem a ruptura com os preceitos de gestão de recursos humanos centrados exclusivamente em cargos, devido às suas limitações em acompanhar a dinâmica organizacional. Vale ressaltar que os sistemas desenvolvidos a partir da metodologia estudada tem objetivos que extrapolam o espectro da gestão salarial, mas a ela nos ateremos como foco deste trabalho.

⁷ A caracterização do Sistema avaliado foi feita “*tailor made*” para uma indústria multinacional de bens de consumo, que buscava ferramentas capazes de permitir a comparação salarial entre algumas de suas fábricas. Estas fábricas, encontravam-se em diferentes estágios de desenvolvimento tecnológico e de gestão.

humanos que o utilizam. O teste do alinhamento de um dos sistemas avaliados com a prática salarial do mercado foi realizado a partir de dados originários de pesquisa salarial, trabalhados estatisticamente, enquanto que a verificação dos resultados obtidos pelos sistemas construídos a partir da metodologia em análise tem por base a realização de entrevistas de percepção. Foram selecionados para as entrevistas, gerentes de recursos humanos/remuneração de empresas onde os sistemas desenvolvidos tinham por alvo a totalidade do quadro de profissionais, compreendendo desde posições operacionais até postos gerenciais elevados.

O interesse pelo tema surgiu pela constatação da preocupação das organizações em gerir eficientemente a remuneração de seus profissionais, como elemento fundamental a sua competitividade, e das dificuldades em fazê-lo, a partir dos sistemas existentes. À medida em que os custos e as pressões competitivas aumentam, torna-se cada vez mais significativa a importância de alinhar os programas de compensação às estratégias organizacionais (Dolmat-Connell, 1994) e clarificar os objetivos de cada uma das partes que compõem seu sistema de recompensa, de forma a enviar mensagens sobre o que é esperado da força de trabalho (Fuehrer, 1994); (Read, 1988). Ao mesmo tempo em que a crescente competitividade nos negócios eleva o nível de pressão sobre os profissionais que administram a compensação (Dolmat-Connell, 1994), seu trabalho vem se tornando mais difícil, na medida em que as soluções a serem obtidas devem se originar de um conjunto totalmente novo de atividades de recursos humanos e compensação (White, 1993).

Além do interesse por debatermos um assunto que vai ao encontro das necessidades atuais dos gestores de recursos humanos e do desafio de discutirmos técnicas inovadoras e complexas, a escolha do tema advém da preocupação em, ao sugerirmos às organizações a adoção das técnicas em estudo, estarmos oferecendo uma resposta concreta às suas necessidades.

Esta dissertação é de interesse dos profissionais e acadêmicos da área de recursos humanos que apresentem como preocupação obter uma maior eficiência na administração salarial, e de gestores de outras áreas, que constantemente se deparam com decisões que envolvem a questão salarial. Também tem como alvo aqueles

interessados em estudar alternativas aos sistemas de gestão de pessoas centrados em cargos, em especial àqueles com foco em competências.

Este trabalho está estruturado em 5 partes: Na *primeira*, são apresentadas as exigências e características necessárias às técnicas de administração salarial para que sejam efetivas diante da crescente instabilidade do ambiente organizacional. Na *segunda*, confrontam-se as teorias tradicionais de administração salarial – as centradas em cargos e aquelas com foco em habilidades (*skills*) – com estas exigências e características, apontando suas limitações, enquanto que na *terceira parte* discute-se teorias salariais alternativas às tradicionais. A *quarta parte* consiste da apresentação e análise da metodologia proposta pela Fischer & Dutra, e a *quinta e última parte* discorre sobre as principais conclusões e limitações apresentadas por este estudo.

O capítulo a seguir inicia com um resgate conceitual sobre o ambiente e momento pelo qual estão passando as organizações.

**PARTE I – CONTEXTUALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE
SALÁRIOS**

Capítulo 1 – O ambiente de mudanças e seu impacto na administração de salários

1.1 . A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO SALARIAL EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS

A evolução da tecnologia de informação, o acirramento na disputa por recursos e mercados escassos e o aumento da interdependência entre as nações - e entre as organizações - são fatores que não podem ser menosprezados pelas empresas na busca pela sobrevivência. A turbulência e mutabilidade ambiental e o ritmo acelerado das mudanças vêm ganhando tais proporções que passam a integrar “*o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas*” (Hannan & Freeman apud Galbraith & Lawler, 1995:XIX). Para Drucker (1988), estamos vivenciando um dos grandes momentos de transformação dos negócios modernos, equiparado em importância aos períodos da virada do século – onde se distingue a administração da propriedade – e o período da década de 20 – com o surgimento das grandes empresas centradas no comando e controle.

Pressionadas pela escassez de recursos e mercados e diante das possibilidades abertas pelo progresso tecnológico que, ao permitir a disponibilização rápida de dados, apresenta a propriedade de “*encolher o tempo e o espaço*” (Rockart & Short in Scott-Morton, 1991:189), percebe-se um movimento de intensificação nas transações internacionais em busca de novas oportunidades. Este movimento iniciou-se com a globalização do fluxo financeiro, avançou no âmbito comercial e, mais recentemente, vem ganhando a esfera produtiva (Fleury & Fleury, 1997:A-3). A globalização, ao aumentar a concorrência e a quantidade de variáveis sob as quais as organizações estão submetidas, impõe uma busca constante por ganhos de eficiência e pela adaptação aos diferentes mercados nos quais a empresa está inserida, alterando sua estratégia competitiva de uma *economia centrada na escala de produção* para uma *economia de escopo*, ou seja, “*encontrar a quantidade correta de sinergia, flexibilidade de mercado e, sobretudo, velocidade*” (Naisbitt, 1994:06).

Nesta nova configuração ambiental - proeminente em riscos e oportunidades - questiona-se profundamente a eficiência das práticas e estruturas organizacionais

tradicionais, que foram desenvolvidas para funcionar num mundo estável e previsível (Galbraith & Lawler, 1995), resultando num forte movimento de revisão das premissas que regulam o relacionamento entre as empresas e seus funcionários, tornando os anos 90 um período de busca e experimentação de novas formas organizacionais (Galbraith & Lawler, 1995). Mais do que um movimento de mera evolução das práticas tradicionais, algumas alternativas emergentes tem se caracterizado pela ruptura a seus preceitos.

Em decorrência, surgem as organizações centradas na informação/conhecimento, onde o ponto de partida para que os funcionários executem atividades deixa de ser o recebimento de ordens ou uma lista de atividades pré-definidas, mas, passa a se exigir um maior nível de interação decisória com a informação, a partir de diretrizes gerais e dos valores organizacionais. O objetivo é produzir ações customizadas às necessidades do momento, estimulando a autonomia e a delegação das decisões para o nível mais baixo possível (Naisbitt, 1994). Para Drucker (1988:45), a empresa baseada no conhecimento será *“constituída, em grande parte, de especialistas que orientam e disciplinam seu próprio desempenho por meio das informações organizadas dos colegas, dos clientes e de suas matrizes”*.

As mudanças no processo de produção induzem à necessidade de revisão das relações de trabalho e dos modelos de gestão, atingindo os profissionais de diversos níveis. No nível operacional, este movimento se caracteriza pela reorganização do processo produtivo a partir de um “novo paradigma”, alternativo ao *Fordismo* (Hirata, 1994). Como exemplo temos a organização japonesa do trabalho, na qual

***“o trabalho cooperativo em equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritivas a indivíduos” (...)
“implica num funcionamento fundado sobre a polivalência e a rotação de tarefas”***

(Hirata,1994:120)

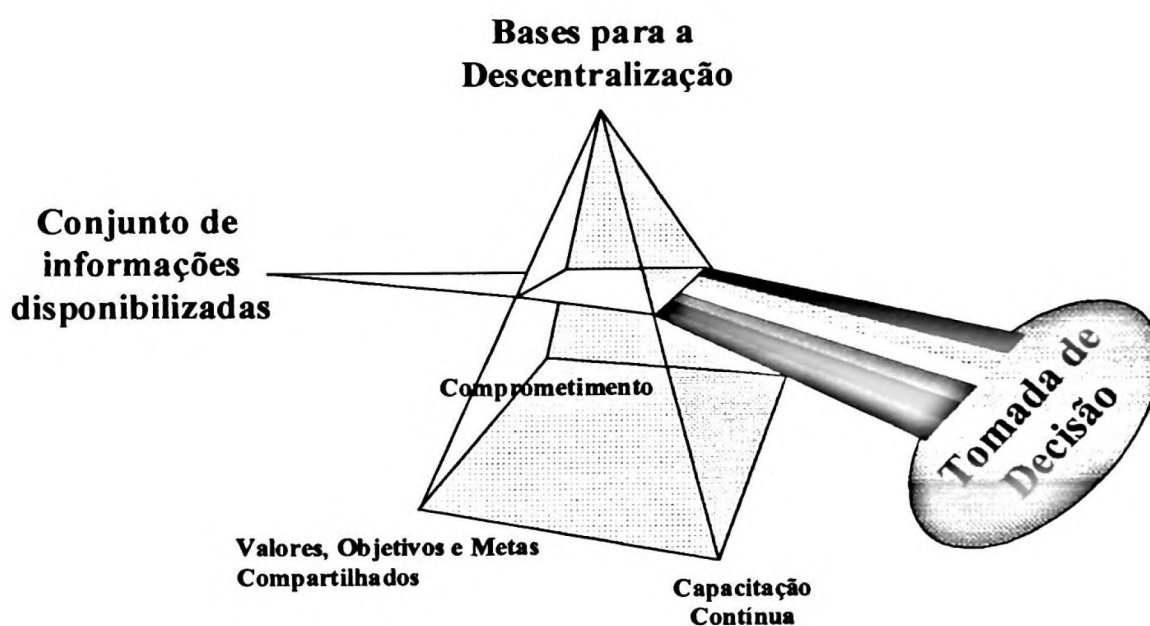
onde, “o desenvolvimento de equipes de trabalho auto-geridas e o envolvimento dos funcionários nos processos faz com que a organização se afaste do controle burocrático formal e as atividades de controle passam a ser mais e mais desempenhadas pelos próprios membros da equipe”

(Galbraith & Lawler, 1995: XXVII).

O mesmo acontece em posições de nível técnico e gerencial, onde a necessidade de delegação e descentralização derruba os princípios de padronização e rotinização das atividades. Naisbitt (1994) mostra que os movimentos de transformação organizacional, como reengenharia, *downsizing*, entre outros, fazem parte de um mesmo fenômeno: o dismantelamento das burocracias, na busca pela sobrevivência. O diferencial competitivo se encontra, portanto, na velocidade de resposta às demandas do meio, ou seja, na facilidade com que se *'agrega valor'* aos clientes.

A descentralização de poder, característica dessas novas formas de organização, deve ser sustentada por um amplo movimento, que contempla a adequada utilização e apropriação das informações disponíveis. A correta utilização das informações torna-se possível na medida em que se trabalhe os seguintes elementos: conscientização e disseminação dos valores, objetivos e metas organizacionais; comprometimento das pessoas e; contínua capacitação e renovação do conhecimento (Figura 1-1). Scott-Morton (1991:189) cita Rochard & Short para quem as organizações só conseguirão explorar as oportunidades potenciais advindas do ambiente globalizado, se as habilidades necessárias, atitudes e sistema como um todo estiverem em funcionamento.

Figura 1-1 – Elementos de sustentação do processo de descentralização



Paralelamente, percebe-se um aumento na importância de se gerir salários de maneira eficiente uma vez que seu gerenciamento influencia diretamente o grau de adesão aos elementos acima mencionados. Esta influência decorre do valor simbólico associado ao salário representando *o quanto o indivíduo vale para a organização*, tanto em termos absolutos (o montante recebido) quanto relativos (na comparação com outros salários aplicados pela organização ou pelo mercado). Este valor simbólico – que tem suas origens nos primórdios, quando o salário era utilizado como instrumento de manutenção do *status* social - faz com que pequenas diferenças no salário possam assumir um grande significado (Belcher, 1974). Atribui-se, portanto, à gestão de salários – e mais amplamente à remuneração - uma enorme capacidade de influência e de legitimação das sinalizações oferecidas pela empresa, permitindo que ultrapassem a esfera do discurso. De acordo com Caudron (1993), se você realmente quer mudar uma organização, de nada adiantam ações no sentido de reestruturação, enriquecimento de cargos e diminuição de níveis hierárquicos, sem que seu plano de remuneração suporte estas iniciativas.

A importância que a gestão salarial vem adquirindo no cenário competitivo nos remete à busca por identificar os principais resultados dela esperados, e suas características essenciais, de sorte a permitir o acompanhamento de sua efetividade. Sem dúvida, a identificação destes aspectos passa por uma reflexão acerca da utilização da gestão salarial enquanto catalisadora da troca de informações e de um processo onde a capacitação contínua, a disseminação e compartilhamento de valores, e o comprometimento, sejam sempre estimulados, como elementos capazes de conduzir a organização para a sobrevivência. A importância destes elementos para a competitividade se deve não apenas ao fato deles possibilitarem o processo de descentralização das decisões mas, por permitirem um repensar contínuo dos processos e atividades existentes na organização, a partir de uma visão de contribuição para os resultados. A seguir serão abordados cada um dos grandes resultados esperados com a administração de salários e seus reflexos nas características necessárias aos sistemas de compensação.

1.2. PRINCIPAIS RESULTADOS ESPERADOS DA ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

1.2.a. Disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais

A primeira base de sustentação do processo de descentralização das decisões consiste na clareza dos indivíduos quanto aos objetivos, metas e valores organizacionais. Esta clareza é fundamental para garantir linguagem e direção comuns entre os funcionários e ajudar na seleção das informações efetivamente importantes para a tomada de decisão. Num mundo onde a *“informação significa poder”* (Naisbitt, 1994:10) e a disponibilidade e acesso a dados é cada vez mais fácil, a clareza de foco é essencial para que se evite a diluição de esforços. Permite ainda, a cada funcionário, o exercício do autocontrole ao possibilitar a comparação dos resultados obtidos com expectativas de desempenho anteriormente traçadas.

Neste contexto, torna-se fundamental que um sistema de administração de salários esteja alinhado à estratégia, valores e objetivos da organização, de forma a sinalizar aquilo que a empresa espera das pessoas (O’Neal, 1992). Estimula-se, assim, comportamentos positivos, reforçando ações que coincidam com a estratégia, na busca por atingir aos objetivos maiores da organização (Milkovich & Newman, 1987). Uma vez alinhada à estratégia da organização, a remuneração (e conseqüentemente a administração salarial) pode se tornar catalisadora na convergência das energias existentes, na medida em que se torna elemento de harmonização de interesses, estimula o compartilhamento de significados e a geração de visões comuns (Pereira Filho et alli, 1996). No entanto, o alinhamento entre remuneração e estratégia não é tarefa fácil, se constituindo, segundo Lawler III (1990), num dos grandes desafios da administração da compensação.

Além da compatibilidade entre a administração salarial e as estratégias e objetivos de longo prazo da organização, é importante que o composto remuneratório consiga estimular e reconhecer a performance de indivíduos e grupos, sob pena, se não fazê-lo, de *“ignorar a mais poderosa utilidade do pagamento”* (Read, 1988:62). Embora alguns autores, como Belcher (1974), apontem para a possibilidade de reconhecer a performance através de alterações no salário, movimentando o profissional dentro de uma faixa

salarial pré-existente, outros – (MacLean, 1990; Caudron, 1993) – sugerem que se reconheça performance através de remuneração variável, pois trata-se de um elemento que tende a ser *volátil*, isto é, ela aumenta e diminui ao longo do tempo.

Ao pensarmos amplamente um sistema de recompensas, espera-se, portanto, que ele seja capaz de reconhecer a contribuição dos indivíduos aos resultados organizacionais, contemplando as dimensões de curto e longo prazos. A proposta de remunerar a contribuição não é novidade nas teorias de administração salarial, sendo inerente à lógica do sistema capitalista de produção (Belcher, 1974). Autores como Mishina & Inaba (1985), Flannery et alli (1997), entre outros, explicitam a necessidade de se manter a relação entre salários e contribuição, visto que, em grande parte das organizações, a folha de pagamentos é responsável por uma parcela significativa de seu custo operacional, influenciando diretamente seu poder competitivo. O aumento da competitividade internacional vem a reforçar a necessidade de se manter essa relação, uma vez que desequilíbrios podem levar a níveis de pagamento superiores aos aplicados pela concorrência, diminuindo sua capacidade competitiva, ou inferiores, dificultando a atração e retenção de competência essencial à organização.

A preocupação em manter a relação entre remuneração e contribuição para resultados já estava presente nos métodos tradicionais de remuneração, se refletindo nos níveis salariais praticados pelo mercado. Rucker (apud Mishina & Inaba, 1985:48), ao analisar o censo das empresas americanas de manufatura durante o período de 1.899 a 1.929 provou estatisticamente haver uma relação proporcional entre a contribuição do profissional e o custo do trabalho, também detectada por Mishina & Inaba (1985) vários anos depois. Por fazer sentido para as pessoas que a diferenciação salarial ocorra em função da contribuição para os resultados e por esta lógica estar alinhada ao funcionamento do mercado, ela se constituiu no principal objetivo da administração salarial. O desafio, no entanto, está no estabelecimento de mecanismos capazes de manter esta relação, dificultada pela natureza complexa da contribuição e pela infinidade de técnicas e instrumentos disponíveis aos gestores de salários.

Um cuidado que se deve ter, por exemplo, é o de não reduzir a noção de *contribuição* a uma avaliação exclusivamente centrada em resultados financeiros de curto prazo,

contemplando também a *forma* como os resultados são obtidos. De acordo com Milgrom & Roberts (1992:391), “*existem maneiras certas e erradas de se fazer as coisas, e a contribuição dos trabalhadores é maior quando eles utilizam de certa sagacidade e habilidade na realização das tarefas*”.

Um sistema de compensação efetivo deve, portanto,

“especificar o que o empregador quer de seus empregados e o que ele deve ser motivado a oferecer”, (...) reconhecendo, “a contribuição do profissional a partir da análise de uma série de dimensões e motivações que os impelem a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização”

(Milgrom & Roberts, 1992:392).

Belcher (1974:217) reconhece que as organizações normalmente sinalizam de forma ambígua quais são as “*contribuições que ela necessita e pode aceitar*” e reforça para o perigo de, ao pagar por resultados, se recompensar apenas resultados de um *tipo*, ignorando outros. Ao estabelecer com clareza o que estão recompensando através de seus sistemas de pagamento, as organizações podem orientar as decisões salariais internas, estimulando comportamentos desejados de seus profissionais, bem como certificar-se de não estarem privilegiando determinado *tipo de resultado*.

1.2.b. Capacitação contínua

Num ambiente extremamente “*movediço*”, com transformações ocorrendo em ritmo cada vez mais acelerado⁸, a maneira como as organizações administram seus recursos humanos e, em especial, a capacitação da sua força de trabalho, tem se tornado o grande diferencial competitivo de longo prazo. Nas palavras de Drucker:

“Não existe vantagem competitiva de longo prazo para nenhum país, indústria ou companhia, porque nem o dinheiro, nem a tecnologia pode ao longo do tempo compensar o crescente desequilíbrio nos recursos do trabalho” (...) ***“A única vantagem comparativa (talvez decisiva) de países desenvolvidos está em suprir trabalhadores qualificados (knowledge workers) – quantitativamente”.***

(Drucker, 1997:21-22)

⁸ (Dolmat-Connell, 1994:51) sinaliza que a “*mudança – sólida e contínua – é a marca do ambiente de negócios de hoje*”.

O diferencial competitivo está, portanto, atrelado à capacidade de produzir conhecimento e trabalhadores qualificados de maneira contínua e sistemática. Ulrich et alli (1995:474) corroboram com esse pensamento ao colocar a capacidade organizacional como sendo o único conjunto de atributos “*que provê valor para conquistar clientes e que não pode ser facilmente replicado*”. O reconhecimento da importância da capacitação vem levando à mobilização das organizações em torno do aprendizado, criação contínua e compartilhamento do conhecimento (Senge, 1990).

É importante que um sistema de administração de salários esteja alinhado com este movimento, estimulando e reconhecendo a aquisição e disseminação de conhecimento bem como servindo de elemento de atração e retenção de pessoas. Embora os salários não sejam o único fator capaz de influenciar a capacidade de atração e retenção de uma organização, afetada por uma política de remuneração mais ampla, pela existência de uma estrutura que possibilite a ascensão e desenvolvimento profissional, pela valorização da imagem institucional, entre outros aspectos, a crescente importância de se possuir mão-de-obra qualificada como diferencial competitivo coloca-se como um dos principais desafios das práticas salariais.

1.2.c. Comprometimento

A preocupação com o comprometimento das pessoas para com a organização já aparecia nos primeiros estudos sobre administração, estando presente desde os trabalhos de Taylor e Mayo. Este comprometimento tem por base a “*percepção, aceitação e motivação dos trabalhadores para com os valores e objetivos organizacionais*” (Mottaz apud Rodrigues & Rocha, 1993).

O comprometimento ocorre, nas organizações, através de um processo ao nível ideológico e psicológico, onde “*a organização produz uma ideologia dominante forte e envolvente que tende a atender todas as necessidades individuais*”⁹ (Pagès apud Rodrigues & Rocha, 1993). Dessa forma, o comprometimento condiciona-se à criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas de seus colaboradores. Não

⁹ Grifo no original

basta, portanto, “*estabelecer princípios ou filosofias, é necessário uma base social/cultural que venha atrair e conquistar o trabalhador*” (Rodrigues & Rocha, 1993), ou seja, a base do comprometimento consiste na necessidade de se “*criar um significado*” (Waterman apud Rodrigues & Rocha, 1993).

A criação e compartilhamento desse significado, e sua tradução em comprometimento, funciona como uma baliza natural para as decisões organizacionais, possibilitando que o processo de descentralização decisória ocorra sem que se perca a coerência no todo. Esta possibilidade, certamente, representa um alto impacto potencial para a organização, daí a importância que vêm sendo atribuída ao tema.

A discussão do salário enquanto meio de sustentação do comprometimento dos funcionários tem como ponto de partida as teorias que o analisam sob o ponto de vista psicológico, onde são avaliadas a “*situação, necessidades, percepções e atitudes do indivíduo*” (Belcher, 1974) como determinantes do comportamento. A abordagem psicológica ganhou grande repercussão ao se discutir o *poder motivacional* dos sistemas de recompensa.

Alguns teóricos acreditavam que o salário era o grande responsável pela motivação para o trabalho, se pautando, empiricamente, pela aparente dedicação apresentada por trabalhadores no período da Revolução Industrial, mesmo sob condições de trabalho extremamente precárias e adversas. Belcher (1974) critica este ponto de vista, considerando-o simplista e reducionista. O fato de ter como contrapartida um comportamento positivo não caracteriza a motivação, mas é justificada pela escassez de oportunidades de trabalho e pela submissão às condições existentes como meio de assegurar a sobrevivência. Neste caso, de acordo com a teoria de Herzberg (1975), ao oferecermos salário (fator higiênico¹⁰) estaríamos agindo no sentido de *reduzir uma insatisfação* existente e não *gerando* motivação. A motivação, portanto, estaria associada à fatores intrínsecos aos indivíduos, não podendo ser gerada através de um fator externo, como o salário. Esta linha de pensamento alcançou destaque nos meios acadêmicos,

¹⁰ Herzberg (1975:7) ao pesquisar as atitudes no trabalho, percebeu que os “*fatores capazes de produzir satisfação* (e motivação) *no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação*”. Àqueles, ele chamou de *fatores motivacionais* enquanto que estes últimos, nos quais se incluem os salários, denominou de *fatores higiênicos*.

projetando trabalhos como os de Kohn (1993), que critica os planos de incentivo centrados em recompensas monetárias questionando sua eficácia na sustentação dos resultados ao longo do tempo.

Assim sendo, o salário não deve ser visto como elemento capaz de garantir o comprometimento dos funcionários, tendo seu efeito direto limitado a comportamentos positivos pontuais, de curto prazo. No entanto, pelo fato do comprometimento estar condicionado ao estabelecimento de situações que atendam às expectativas das pessoas, de forma coerente em seu todo, a não consideração do aspecto compensação pode influenciá-lo de forma significativa (Mottaz apud Rodrigues & Rocha, 1993). Dessa forma, uma gestão salarial não criteriosa e inconsistente pode provocar a insatisfação salarial e o conseqüente *descomprometimento*. Alderfer (apud Coda, 1980:37) identifica dois pontos claramente relacionados a noção de satisfação salarial: a adequação em prover as “coisas básicas da vida” e o nível salarial comparado a trabalhos equivalentes.

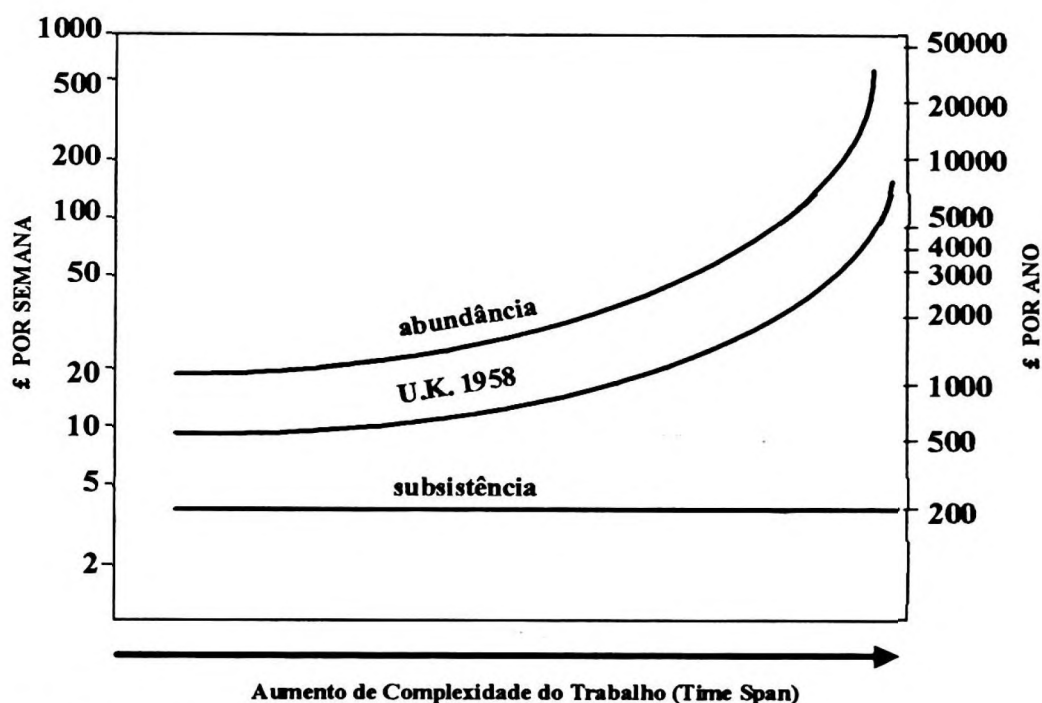
A adequação em suprir as coisas básicas da vida está relacionada à aplicação de padrões remuneratórios capazes de garantir a satisfação das necessidades primárias dos indivíduos, ou seja, fornecer os recursos necessários a sua sobrevivência. Enquanto este patamar mínimo não for atingido, não devemos, em tese, discriminar os salários, uma vez que a sua contrapartida seria a geração de uma parcela da população condenada pela falta de recursos. A figura a seguir, extraída de Jaques (1967: 191) ilustra este ponto¹¹.

À medida em que se caminha para economias mais abundantes, a preocupação passa a recair sobre a identificação de critérios de discriminação salarial que sejam compreendidos como *justos* pela população abrangida. Esta é uma tarefa difícil, uma vez que os próprios conceitos de equidade, justiça e imparcialidade não são universais (Belcher, 1974). Coda (1980:21) cita Lawler III para quem “*a satisfação salarial é obtida pela diferença entre os montantes que o indivíduo percebe receber e aquele que ele percebe deveria receber*”.

¹¹ Jaques (1967) trabalha na figura a configuração da distribuição salarial sob três situações: uma economia trabalhando no patamar de subsistência, a economia inglesa da época e uma economia em estado de abundância. Na primeira situação não deve haver discriminação salarial, enquanto que nas demais essa diferenciação deveria ocorrer de acordo com o *nível de complexidade do trabalho*. Esta teoria será apresentada com mais detalhes no capítulo 4.

Quando são iguais, o indivíduo está satisfeito com seu salário. Se for menor, estará insatisfeito. Se for maior, terá sentimento de culpa e de iniquidade. A percepção do quanto deveria receber é construída a partir do conjunto de necessidades da pessoa e da comparação entre os salários aplicados a outras posições, dentro e fora da empresa.

Figura 1-2 – Abundância econômica X discriminação salarial



Fonte: Adaptado de Jaques, 1967

Portanto, para possibilitar a manutenção do comprometimento dos funcionários para com a organização, as empresas têm trabalhado na busca por uma estrutura salarial equilibrada interna e externamente, sendo este um dos principais focos dos planos salariais (Albuquerque, 1982). O equilíbrio (ou equidade) interno é tradicionalmente definido como sendo as relações salariais entre cargos dentro de um única organização, atentando para a aceitação dessas relações pela gerência e pelos empregados. Para estabelecê-lo deve-se considerar as similaridades e diferenças no conteúdo do trabalho ou habilidades requeridas e sua relativa contribuição aos objetivos organizacionais (Milkovich & Newman, 1987).

O equilíbrio externo enfatiza pagar no mesmo patamar de outras organizações, como forma de probidade na compensação (Belcher, 1974:458). A atenção deve recair sobre a

necessidade de assegurar que o pagamento seja suficiente para atrair e reter empregados, ao mesmo tempo em que se controle o custo do trabalho, para que o preço dos produtos/serviços possam permanecer competitivos (Milkovich & Newman, 1987). De acordo com Albuquerque (1982:15) as terminologias “equilíbrio interno” e “equilíbrio externo” já estão enraizadas no vocabulário da administração de salários, parecendo “*haver um consenso entre os diversos autores*” tanto em relação a sua importância quanto em relação “*aos seus conceitos*”. Como dissemos, ao obtermos mecanismos capazes de reconhecer a contribuição dos indivíduos para os resultados estaremos dando um longo passo para o equacionamento da equidade interna e externa, para o alinhamento entre a prática salarial das organizações com a lógica de funcionamento do mercado e para o estabelecimento de práticas salariais condizentes com a percepção de ‘justiça’ de grande parte dos profissionais.

1.3. CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS A UM SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Para lidar com a complexidade inerente à administração de salários e possibilitar uma adequada utilização do sistema disponibilizado pela organização, é fundamental que alguns fatores estejam presentes, dentre os quais a existência de uma estrutura¹² e política¹³ de administração de salários estabelecidas, pautadas pela precisão, objetividade e transparência em seus critérios, e pela existência de pessoas capacitadas para utilizá-las e modificá-las.

A existência de uma estrutura sistemática de administração salarial se constitui, segundo Belcher (1974), numa *necessidade operacional*, desempenhando 3 papéis fundamentais:

- ◆ oferecer **uma base consistente a partir da qual se possa tomar decisões salariais**,
- ◆ suportar as decisões perante os funcionários **uma vez que a aceitação de diferenças** no pagamento é facilitada quando se utiliza critérios entendidos como legítimos

¹² A estrutura salarial se refere ao ordenamento dos padrões de pagamento para diferentes trabalhos, numa mesma organização (Milkovich & Newman, 1987).

¹³ Uma política salarial pode ser definida como uma *comparação padrão* utilizada com o intuito de facilitar a tomada de decisões em questões salariais (Belcher, 1974), permitindo o direcionamento dos recursos investidos em folha de pagamentos.

(Milkovich & Newman, 1987:36);

- ◆ tornar possível a delegação da administração salarial aos gestores sem que haja perda de controle, de forma a acompanhar a tendência de descentralização.

A descentralização das decisões salariais vem ganhando força nos últimos anos, forçando uma revisão dos papéis dos profissionais de compensação e dos gerentes. Nesta linha, a área de RH passa a ter o papel de conselheira, monitorando a coerência global e investindo no aperfeiçoamento do sistema e de seus instrumentos (Caudron, 1993)(Smith Jr., 1992), enquanto que aos gerentes de linha cabe *“determinar os níveis de pagamento para os contratados, estabelecer aumentos salariais, decidir onde dar aumentos, e tomar todas as outras decisões a respeito de compensação monetária para os empregados que a ele se reportam”* (Smith Jr, 1992:23). Para Smith Jr. (1992), esta revisão de papéis torna possível obter maior agilidade em responder às mudanças de cenário e maior precisão nas decisões salariais.

O papel esperado dos gerentes de linha torna crítica a existência de profissionais capacitados na aplicação e manutenção dos sistemas de recompensa, uma vez que falhas podem levar à sua ‘degeneração’ (Belcher, 1974). É notório, para os profissionais de administração de salários, que um sistema, por mais perfeito que seja, não atingirá seus objetivos se não for bem administrado (Milkovich & Newman, 1987). Por outro lado, a correta aplicação dos critérios a todos os empregados possibilita que se emerja um sentimento de justiça e consistência interna.

Para possibilitar consistência nas decisões salariais torna-se necessária, além da estrutura salarial definida, a existência de uma política que formalize e torne objetivas as respostas para as seguintes questões (Belcher, 1974); (Albuquerque, 1982); e (Cascio, 1992):

- ◆ quais os resultados pretendidos com a política de pagamentos;
- ◆ qual a posição relativa no mercado de trabalho para cada conjunto de posições existentes na organização (devem ser administrados salarialmente na média de mercado, abaixo ou acima dela);

-
- ◆ qual o nível organizacional das decisões sobre remuneração e suas responsabilidades;
 - ◆ quais as bases das mudanças na compensação e mecanismos que determinam o crescimento dos salários (mérito, senioridade, contribuição para os resultados, etc);
 - ◆ quais os limites de comunicação a respeito da compensação (secreta ou aberta);
 - ◆ qual a composição da remuneração (fixa, variável, participação dos benefícios no composto remuneratório, etc.); e
 - ◆ qual é a política a ser seguida diante das variações no custo de vida e dos efeitos da inflação na compressão dos salários.

A existência de uma política de pagamentos permite maior agilidade e redução no custo de atualização do sistema, uma maior precisão no controle dos custos com pessoal e uma base para negociação com sindicatos. É necessário, porém, que as regras que determinam os salários de uma organização respeitem aos princípios da objetividade e transparência, ou seja, sejam ampla e precisamente divulgadas à seus profissionais.

Um sistema transparente permite a redução do número de queixas e da rotatividade de pessoal, a elevação do moral, a melhoria nas relações entre dirigentes e empregados e na imagem da organização na sociedade (Mitraud apud Albuquerque, 1982). Esta transparência vem sendo apontada como uma necessidade, de forma a possibilitar a compra do sistema por gestores e funcionários (Caudron, 1993) e a geração de um sentimento de justiça salarial, pois, como dissemos, para que este sentimento esteja presente, não basta a existência de um sistema intrinsecamente bom, mas é fundamental que ele seja assim visto (Cascio, 1992). Na medida em que se amplia o processo de comunicação dos parâmetros estabelecidos para o sistema, se aproximam as percepções individuais em relação às práticas salariais com aquilo sistematizado pela organização. Dessa forma, o sistema deve ser comunicado como uma “*regra da Companhia*”, de modo que os empregados possam entender a sua racionalidade e “*projetar suas expectativas para o futuro*” e para “*que o sentimento de incerteza na determinação salarial não possa crescer entre os empregados*” (Mishina & Inaba, 1985:33). Estes resultados, no entanto, dependem da

utilização de parâmetros – métodos, técnicas e critérios – mensuráveis e objetivos (Albuquerque, 1984:54).

1.4. FATORES QUE DIFICULTAM A GESTÃO DE SALÁRIOS

A construção de sistemas de administração de salários que atinjam aos resultados esperados, respeitando as características acima mencionadas, já representa, por si só, um desafio altamente complexo. Há, no entanto, alguns fatores que dificultam a gestão salarial e que merecem atenção. São eles:

1.4.a. Limitação de recursos

A folha de pagamento representa, normalmente, um elevado peso no montante de despesas de uma organização, afetando sua capacidade de competir e sendo altamente influenciada por esta (Cascio, 1992). Desta forma, o investimento em salários deve considerar a capacidade de sobrevivência da organização (Mishina & Inaba, 1985), limitando os recursos que podem ser empregados em sua gestão. Espera-se, portanto, que os resultados de um sistema de administração de salários sejam obtidos através da maximização dos recursos investidos em folha de pagamento, priorizando o direcionamento dos recursos de forma alinhada às necessidades da organização. Da mesma forma, espera-se que o sistema seja simples e ágil, possibilitando atualização permanente com vistas a acompanhar as alterações ambientais de forma não onerosa.

A escassez de recursos reforça a importância de se estabelecer um vínculo entre a administração salarial e a estratégia organizacional na medida em que introduz a necessidade de se valorizar determinadas posições em detrimento de outras. Assim sendo, deve-se privilegiar posições críticas para que se atinja aos objetivos estratégicos da organização, bem como aquelas onde se encontram profissionais de difícil reposição.

1.4.b. Interação com demais subsistemas de recursos humanos e com fatores fora de controle da organização

Conforme mencionado, é fundamental que o sistema de administração salarial reforce as demais sinalizações da organização, devendo, especialmente, estar alinhado aos

outros sistemas e ações de recursos humanos. Além disso, deve estar consistente com fatores que, embora não estejam sob controle da organização, influenciam em sua prática remuneratória. Como exemplo, apontamos (Zimpeck, 1992):

- ◆ as leis que regulam a estrutura econômico-financeira do país;
- ◆ a disponibilidade e a qualidade de mão-de-obra necessária;
- ◆ a legislação trabalhista;
- ◆ as práticas em relações com os empregados, tradicionalmente adotadas na comunidade.

A habilidade em negociar com sindicatos sobre questões salariais e a necessidade de se entender aspectos econômicos, ou seja, tanto aqueles determinados pela capacidade da organização em oferecer níveis de pagamento que mantenham sua competitividade, quanto aos vinculados à estrutura econômica do país, também são determinantes para uma gestão salarial adequada.

Em função disto, espera-se de um profissional de remuneração uma visão ampla e multidisciplinar e que esteja atento aos aspectos “*psicológicos, sociais, econômicos, organizacionais e institucionais*” que apresentam interface com a gestão de pessoas (Leme apud Albuquerque, 1982:2). Belcher (1974) corrobora com esta visão ao apontar que o entendimento da compensação requer uma análise da transação do emprego sob os olhos de diversas disciplinas como a Economia, a Psicologia, a Ciência Política e a Sociologia, analisando-a sob a perspectiva dos indivíduos e da organização. Aponta ainda que tão importante quanto a observação de ambos, indivíduos e organização, é a análise de “*sua mútua influência e o efeito recíproco da transação em outras unidades da sociedade*” (Belcher, 1974:10).

1.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO

O ambiente que cerca as organizações tem se caracterizado, cada vez mais, pela mudança contínua e crescente turbulência. Alguns autores sinalizam que este não é um

fenômeno passageiro, mas algo a que as empresas tem que se acostumar. Drucker (1997:22), por exemplo, visualiza que “*a economia mundial irá continuar a ser altamente turbulenta e competitiva, predisposta a mudanças bruscas na medida em que a natureza e conteúdo do conhecimento relevante continua a mudar*” e Archier & Sérieyx (apud Sammartino 1995:49) apontam que as crises não são passageiras, mas fruto do momento em que vivemos: no meio de uma “*mutação profunda da sociedade e da atividade industrial em escala mundial, baseada em transformações qualitativas nos campos tecnológico, sociológico, comercial e político*”. Para se adaptar às transformações, as empresas tem passado por um movimento de descentralização das decisões, a fim de obter flexibilidade e agilidade em produzir respostas customizadas e que agreguem valor a seus clientes. Este movimento deve estar sustentado por políticas organizacionais – e de recursos humanos – que estimulem o compartilhamento de valores, o comprometimento com resultados e a contínua capacitação da organização como um todo, e de cada um de seus funcionários em particular.

No contexto que se desenha, as práticas de compensação desempenham papel cada vez mais importante, na medida em que tem a propriedade de legitimar ou não o *discurso* organizacional: quando alinhadas a esse discurso reforça-o, atribuindo-lhe credibilidade e transformando-o em referencial balizador das ações individuais; quando inconsistentes, tendem a gerar sentimentos de insegurança, desconfiança e descrédito. O gerenciamento de salários, no entanto, não é tarefa fácil, tornando a recomendação de que se pague “*bem e convenientemente*” (Kohn, 1993:11) extremamente difícil de ser operacionalizada. Ao mesmo tempo em que as mudanças *forçam* as organizações a se preocuparem com a gestão salarial, dificultam enormemente seu acompanhamento, na medida em que se cresce o número de variáveis a serem monitoradas e as pressões sobre o sistema de compensação.

O grande desafio está, portanto, em conceber um sistema simples em sua essência, facilitando sua disseminação e absorção pela organização, e que possibilite uma maior eficiência na alocação dos investimentos destinados à folha de pagamento. Em síntese, os autores até aqui citados colocam como resultados esperados da administração de salários, e como características dela necessárias, os seguintes aspectos:

Grandes resultados esperados de um sistema de administração de salários:

- ◆ Reconhecer e recompensar a contribuição do profissional, estimulando comportamentos alinhados às necessidades da organização, focando aspectos que agreguem valor ao negócio;
- ◆ Servir como elemento de disseminação e reforço dos valores, objetivos e metas organizacionais, estimulando a convergência nas ações individuais a partir da harmonização de interesses, do compartilhamento de significados e da geração de visões comuns;
- ◆ Possibilitar a manutenção e incremento da competência organizacional, através do estímulo e reconhecimento à capacitação e aprimoramento contínuos (alinhados às necessidades organizacionais), à aplicação da capacitação no contexto organizacional e ao compartilhamento de informações. Interferir na capacidade de atração e retenção de talentos e facilitar o processo de inovação e aprimoramento contínuos da organização;
- ◆ Funcionar como elemento de sustentação do comprometimento dos profissionais para com a organização, a partir de uma sistemática de diferenciação salarial reconhecida como coerente e justa.

Resultados “operacionais” esperados de um sistema de administração de salários:

- ◆ Oferecer uma base consistente que oriente as decisões salariais, atentando para as necessidades de equilíbrio salarial interno e externo e de prover recursos suficientes à satisfação das necessidades primárias dos indivíduos;
- ◆ Estabelecer uma estrutura que suporte as decisões salariais perante os funcionários, aumentando o nível de satisfação salarial, reduzindo queixas e oferecendo uma base para negociação com sindicatos;
- ◆ Possibilitar a delegação da administração salarial, sem que haja perda de controle e da coerência no todo;

-
- ◆ Oferecer maior precisão no controle de custos com pessoal e uma adequada alocação dos recursos destinados à folha de pagamentos;
 - ◆ Possibilitar a melhoria de relação entre dirigentes e empregado e reforçar a imagem da organização na sociedade.

Características necessárias aos sistemas de administração de salários:

- ◆ Flexibilidade para acompanhar as mudanças da organização e contemplar aspectos que extrapolam a esfera de atuação da área de recursos humanos (leis; mercado de mão-de-obra; estrutura econômica financeira do país e suas práticas sociais; entre outros). Esta flexibilidade deve resultar em agilidade de resposta e num baixo custo de atualização e manutenção do sistema;
- ◆ Simplicidade, clareza e objetividade dos critérios utilizados para recompensar;
- ◆ Transparência, explicitando as bases que regem as diferenciações salariais através de um processo de disseminação, comunicação e legitimação das regras estabelecidas. Buscar, neste processo, diminuir a dissonância entre o que os indivíduos recebem e aquilo que percebem deveriam receber;
- ◆ Integração com demais sistemas de gestão de recursos humanos, com a estratégia e cultura da empresa.

As técnicas de gestão salarial apresentadas neste trabalho serão analisadas sob a luz dos aspectos acima citados, de forma a verificar se possuem estas características, e o quão são capazes de responder às atuais demandas sobre os sistemas de recompensa. Na parte a seguir, serão focadas as técnicas de administração de salários mais disseminadas, como a funcional e suas variações (capítulo 2) e a de pagamento por habilidades (capítulo 3) para, na parte III, serem apresentadas técnicas alternativas, que oferecem contribuições significativas à evolução da teoria de administração de salários.

**PARTE II - PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO
SALARIAL**

Apresentação

Conforme apresentado, para atingir seus objetivos, um sistema de recompensas deve ser capaz de estabelecer diferenciações entre os salários aplicados na organização, a partir de critérios tidos como *justos*. Com o intuito de estabelecer estes critérios passou-se a desenvolver técnicas sistemáticas para avaliação e diferenciação entre os profissionais, dentre as quais, aquelas centradas na análise e avaliação de cargos (sistema funcional) obtiveram maior penetração. Estas técnicas são relativamente recentes, “*tendo se desenvolvido nos Estados Unidos da América a partir da primeira grande guerra mundial. Antes disso, seus antecedentes apareceram de forma nebulosa nos estudos de tempos e movimentos iniciados por Taylor em 1881*” (Albuquerque, 1982:09).

Além das técnicas funcionais e suas derivações, apresentadas no capítulo 2, esta parte apresenta uma análise das técnicas de diferenciação salarial centradas nas pessoas e suas habilidades (*skill based pay*), também pioneiras e bastante difundidas (capítulo 3). Apesar de sua penetração, ambas as técnicas têm se demonstrado frágeis em orientar decisões salariais em ambientes com forte ritmo de mudanças, em especial, quando temos por alvo toda a variedade de posições/profissionais existentes nas organizações. Discorreremos, então, sobre as principais características e limitações de cada uma delas.

Capítulo 2. A Técnica Funcional de Administração de Salários e suas Derivações

2.1. O ESTABELECIMENTO DE UMA ESTRUTURA DE CARGOS

O sistema funcional de administração salarial consiste, em sua essência, da análise, descrição e ordenação dos ‘cargos’ existentes na organização em função de seu conteúdo ou valor relativo. Para entendermos seu funcionamento, devemos, antes, compreender o significado de “cargo”, que abrange dois outros termos: tarefa e posição. Segundo a *War Manpower Commission*, uma tarefa é criada “*sempre que for preciso usar um esforço humano para uma finalidade específica*”, seja ele físico ou mental. Uma posição se caracteriza pelo acúmulo de tarefas, a ponto de justificar o emprego de um trabalhador. Uma posição é, portanto, “*um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que exigem os serviços de um indivíduo*” (Maynard, 1970:103).

Uma vez que a análise salarial a partir da comparação entre posições seria extremamente complexa e onerosa, haja visto que o número de posições equivale a quantidade de trabalhadores existentes na organização, optou-se por agrupá-las, conforme apresentassem descrições idênticas ou semelhantes. Deste agrupamento surgiu o conceito de cargos, como sendo “*um grupo de posições que são idênticas no que diz respeito às suas tarefas principais ou significativas*”, ou seja, “*um grupo de posições suficientemente parecidas para serem englobadas numa única análise*” (Maynard, 1970:103).

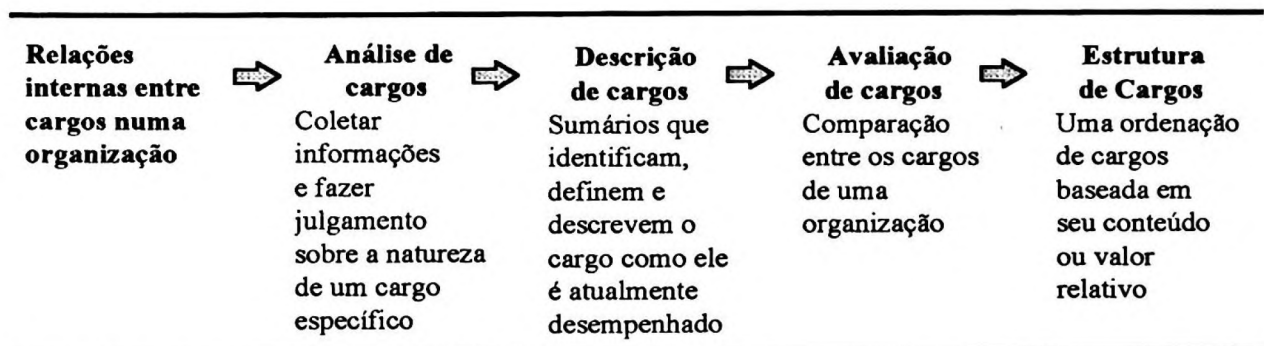
A idéia de se descrever cargos segue a lógica dos modelos Taylorista/Fordista de produção, onde a padronização, repetição e simplificação de atividades se constituem nos pilares da estratégia de produção em escala. Seguindo esta lógica, os cargos adquirem a propriedade de servir como elemento de efficientização, na medida em que a estruturação “racional” das posições, sua padronização e a definição de suas relações internas permitem que o somatório das ações individuais se constitua num todo com valor agregado para o mercado.

Uma vez definidos os cargos, a partir de uma análise da distribuição mais eficiente do conjunto de atividades a serem executadas na organização, a questão passa a ser a identificação de critérios que determinem seu valor relativo para a empresa, de forma a

estabelecer equilíbrio entre seu conteúdo e os salários praticados. Isto é feito, normalmente, de maneira eminentemente comparativa, compreendendo cada uma das etapas apresentadas no quadro 2-1. As técnicas de comparação entre cargos podem ser agrupadas em 4 tipos principais, duas delas qualitativas e duas quantitativas: (Chiavenatto, 1985:221).

- Escalonamento de Cargos
 - Categorias Predeterminadas
 - Comparação por Fatores
 - Avaliação por Pontos
- } Qualitativas
- } Quantitativas

Quadro 2-1 – Etapas para determinação da estrutura de cargos de uma organização



Fonte: Adaptado de Milkovich & Newman (1987:51)

Segundo Maynard (1970:104), as técnicas apresentadas dispõem os cargos em classes hierárquicas, diferenciando-se, essencialmente, pelo seu grau de sofisticação e por suas unidades de medida. Ao discutirmos a lógica *funcional* de determinação salarial, focaremos na avaliação por *pontos* por ser a mais “refinada” e possuir maior penetração, sendo utilizada, no início da década de 90, por 60% a 70% de todas as empresas americanas (Emerson, 1991). A determinação da estrutura de cargos através de *pontos*, em cada uma das etapas sugeridas no quadro 2-1, é apresentada a seguir.

Etapa 1 – Análise do cargo e sua descrição – Inicia-se os trabalhos com um levantamento das principais atribuições designadas aos cargos existentes na organização, e pela verificação dos cuidados que devem ser tomados na sua execução. A análise do

cargo compreende as informações identificadoras do cargo, uma descrição sumária, suas especificações e uma lista de tarefas que ele abrange (Maynard, 1970). Normalmente, o levantamento destas informações é efetuado através de entrevistas com os ocupantes dos cargos e com seus superiores imediatos. O quadro 2-2 apresenta a descrição sumária de um cargo.

Quadro 2-2- Exemplo de descrição de cargo

1. Título do Cargo: <u>Operador de bater cabeças a frio</u> 2. Departamento _____	
3. Número do Cargo: _____ 4. Número no Depart. _____ 5. Data _____	
Descrição do Cargo	
<p>O OPERADOR DE BATER CABEÇAS A FRIO prepara e opera uma bateria de cabeças frias usando arame de diâmetro de 3/8" e acima. Operações com matrizes incluem trabalho de uma, duas, ou três batidas. O OPERADOR deve instalar e ajustar a máquina e ser capaz de manusear uma variedade de materiais e trabalhar com muita precisão. Ocasionalmente, é necessário manter uma tolerância de milésimo de polegada. Ele trabalha com desenhos simples e usualmente, quando necessário, é supervisionado.</p>	
Deveres	
<ol style="list-style-type: none">1. Prepara e opera uma bateria de máquinas, usando uma, duas, ou três batidas, trabalhando com um arame de 3/8" de diâmetro ou acima. Coloca e ajusta a posição das matrizes furadoras ou matrizes de achatar o metal. Ocasionalmente, deve manter tolerâncias tão diminutas como seja um milésimo de polegada. Tolerância usual é de dois milésimos.2. Talvez tenha que retocar as máquinas de cortar ou martelar ou modificar ligeiramente seu formato ou tamanho por polimento ou raspagem para conseguir os resultados desejados. Frequentemente tem de montar cortadores e martelos e ajustá-los por causa do desgaste de máquina ou de ferramenta	
<ol style="list-style-type: none">10. Estabelece contato com o seu supervisor para aprovação do trabalho e para instruções adicionais sobre produtos especiais e experimentais que requerem supervisão e instruções além das usuais.11. Verifica produção da turma anterior para determinar quantidade a ser feita.	
Especificações de cargo	
<p>Normalmente 2 anos e meio de experiência necessários para familiarizar-se com as funções da máquina e operá-la competentemente. Instrução de décimo grau ou equivalente é desejável. Deve ter capacidade de compreender desenhos simples de produto, usar instrumentos de medida, e ser capaz de entender todas as instruções escritas. Experiência anterior de OPERADOR DE CABEÇAS A FRIO é geralmente imprescindível.</p>	

Fonte: Maynard (1970:106)

Etapa 2 – Avaliação de cargos – Nesta etapa, o cargo passa a ser pontuado a partir de sua comparação com um conjunto de fatores previamente selecionados, definidos e estruturados através de graus crescentes de complexidade, com o objetivo de converter sua descrição em uma pontuação (*score*). Os fatores escolhidos devem estar alinhados ao tipo de cargo que será avaliado, por exemplo, se o alvo da análise for cargos de natureza operacional, possivelmente serão escolhidos fatores que caracterizem o esforço físico empregado e as condições de trabalho existentes, de forma a associá-los às bases mais importantes de diferenciação dessas posições. Recomenda-se que a seleção dos fatores, por ser crítica na determinação do valor a ser atribuído ao cargo pela organização, seja feita através de uma comissão e que eles sejam definidos claramente, de modo a possuírem o mesmo significado para todos (Maynard, 1970).

O passo seguinte consiste na definição de uma “*escala de avaliação*” para cada fator (Maynard, 1970:118), ordenada de forma a obtermos uma complexidade crescente. Esta ordenação, normalmente, é apresentada através de graus (Vide exemplo no quadro 2-3).

Quadro 2-3 – Exemplo de ‘escala de avaliação’ através de graus crescentes de complexidade

Fator: Experiência e Treinamento		
Definição: “Use este fator para registrar o tempo geralmente gasto para que um indivíduo adquira a capacidade necessária para produção normal e desempenho eficiente de outras tarefas pertinentes ao cargo. Dê pontos para o fator experiência acima e além daqueles dados por instrução. Na avaliação deste fator, é preciso lembrar que a experiência é de dois tipos: (a) experiência anterior em trabalho semelhante, dentro ou fora da organização, ou em cargos menores, relacionados diretamente com os requisitos deste cargo; e (b) o tempo de treinamento, incluindo-se cursos especiais de treinamento, ou período de ajustamento necessário para atingir a produção normal. Este fator não inclui tempo gasto em cargos, devido à falta de vagas para promoções. Use-o para pesar somente o tempo real de aprendizagem”.		
Grau	Definição	Cargos Típicos
1	Até três meses	Operador de perfuradora de cartões
2	Três a doze meses	Projetista, desenho de aviões
3	Um a três anos	Engenheiro, arranjo físico, desenho de aviões; engenheiro de detalhes, desenho de aviões
4	Três a cinco anos	Engenheiro B de métodos; avaliador principal A; avaliador principal B

5	Cinco a sete anos	Engenheiro assistente de grupo, desenho de aviões; engenheiro-chefe, desenho de aviões
6	Sete a dez anos	Técnico-chefe A, laboratório cinematográfico

Adaptado de Maynard (1970:117-118)

Por apresentarem importância diferente na determinação dos valores dos cargos, os fatores escolhidos podem possuir pesos (Maynard, 1970), se constituindo num dos elementos-chave para a definição da estrutura de pagamentos. A partir da definição do peso dos fatores e da decisão do tipo de progressão a ser utilizado na escala de medida - aritmética, geométrica, etc. -, torna-se 'operacional' o trabalho de obter a quantidade de pontos associada a cada grau, a partir da utilização de técnicas matemáticas. O quadro 2-4 mostra um exemplo de ponderação dos fatores em seus diversos graus.

Quadro 2-4 – Ponderação de fatores de avaliação através de graus

Fator	Grau					
	1	2	3	4	5	6
1.1. Experiência.....	21	38	55	71	88	105
2. Conhecimento essencial e treinamento.....	17	31	44	58	71	85
3. Destreza.....	4	9	15	20		
4. Tipo de supervisão.....	10	20	30	40	50	
5. Tipo de supervisão dada.....	11	22	33	44	55	
6. Número de pessoas supervisionadas.....	7	13	18	24	29	35
7. Responsabilidade por dinheiro, seguros e outros valores.....	6	11	16	20	25	30
8. Responsabilidade por assuntos confidenciais.....	6	18	30			
9. Responsabilidade por boa convivência com terceiros.....	6	14	22	30		
10. Responsabilidade por precisão - efeito de erros.....	6	12	18	24	30	
11. Pressão de trabalho.....	4	9	15	40		
12. Condições de trabalho incomuns.....	2	6	10			

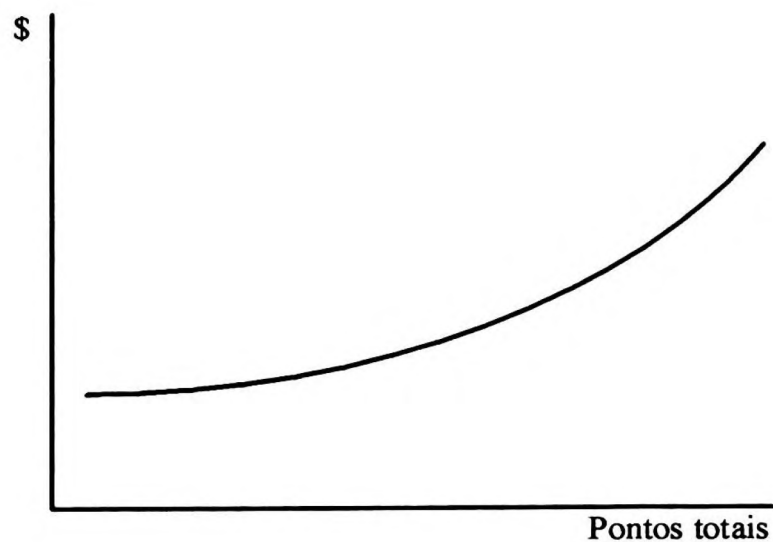
Fonte Maynard (1970:122)

O processo de avaliação dos cargos propriamente dito consiste, essencialmente, “na leitura cuidadosa de cada descrição de cargo e cada especificação para decidir qual é o grau da escala de avaliação de fatores que melhor descreve a informação obtida sob o título, daquele fator, na especificação de cargos” (Maynard, 1970:123). Como resultado, a avaliação dos cargos em cada um dos

fatores estabelecidos produz uma quantidade de pontos que reflete o *peso* do cargo diante do conjunto destes fatores.

Etapa 3 – Estabelecimento da Estrutura de Cargos – A partir da quantidade de pontos obtida na avaliação dos cargos são estabelecidos os salários que deveriam ser aplicados a eles, utilizando-se, normalmente, de técnicas de regressão que correlacionam esses pontos aos salários em vigor. A curva resultante representa a função a partir da qual deve-se remunerar para garantir a equidade salarial interna. É comum, a partir destes resultados, se agrupar os cargos em classes, associando a cada uma, um nível de pagamento. As figuras 2-1 e 2-2 exemplificam estas curvas e o agrupamento de cargos em classes.

Figura 2-1: Exemplo de curva obtida a partir de regressão correlacionando número de pontos e os salários praticados pelo mercado



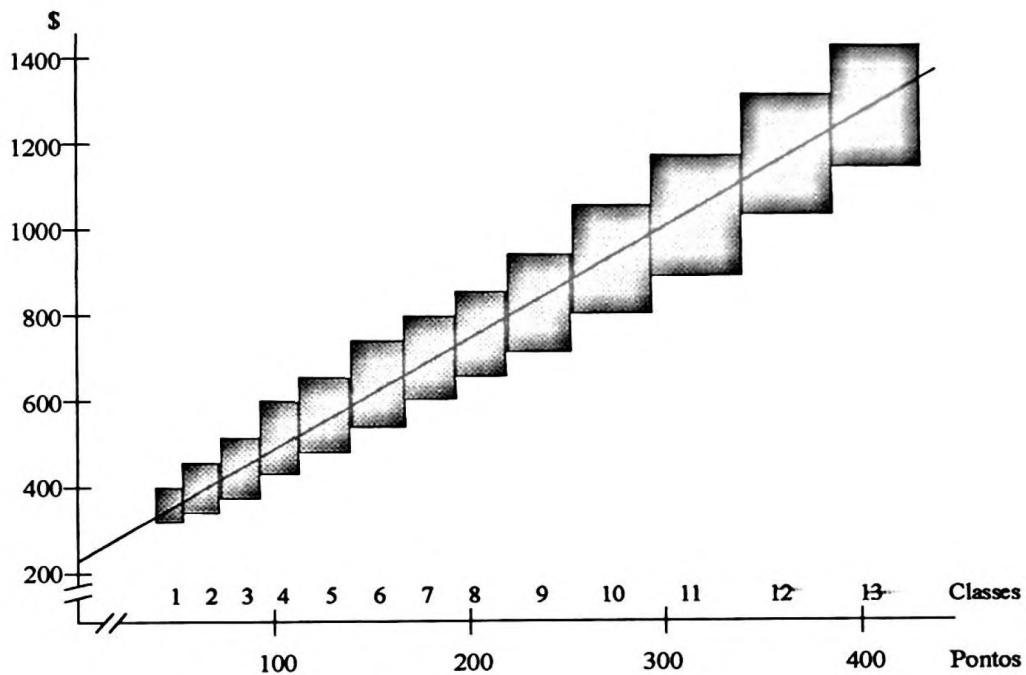
Fonte: Adaptado de Zimpeck (1992)

Em suma, o processo de avaliação de cargos consiste em

“determinar a responsabilidade para cada cargo (job), quantificar seus fatores, e assim determinar o valor de cada cargo na organização. A avaliação de cargo forma a base para a grade de cargos, os padrões de compensação e os critérios de revisão da performance”

(Ceriello & Freeman, 1991:467).

Figura 2-2: Exemplo de classes salariais associadas a pontos e níveis de pagamento



Fonte: Adaptado de Zimpeck (1992)

2.2. A PESQUISA SALARIAL

Além da preocupação em corrigir iniquidades salariais internas, é comum, entre os responsáveis pela administração de salários, a busca por se estabelecer uma relação (determinada pela política salarial da organização) entre os salários praticados internamente e aqueles praticados pelo mercado¹. Com vistas a cumprir a política estabelecida, torna-se usual o monitoramento do mercado através da utilização de pesquisas salariais, ou seja, do levantamento “*dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza*” (Zimpeck, 1992:242). Zimpeck (1992:243) aponta as seguintes etapas como normalmente adotadas na condução de uma pesquisa de salários:

- Seleção de cargos** - é sugerida a inclusão de “cargos comuns” à maioria das empresas ou comuns à realidade de determinado ramo empresarial. Deve-se atentar para a

¹ Conforme apontamos no capítulo 1, a política salarial pode, por exemplo, estabelecer que é de interesse da organização oferecer salários superiores à média de mercado, visando aumentar a capacidade de atração e retenção de profissionais.

seleção de cargos que representem os principais aspectos da estrutura da empresa pesquisadora; sejam bem definidos e universais; fáceis de identificar e; bastante específicos, ou seja, não deixem dúvidas quanto a seu conteúdo.

- b) Seleção de participantes - recomenda-se incluir empresas com diferentes níveis de pagamento, inclusive aquelas que pagam os níveis mais competitivos do mercado; incluir os concorrentes diretos; os grandes empregadores; as empresas bem sucedidas; as empresas com boa imagem no mercado e; as empresas bem organizadas, que possam oferecer dados dignos de confiança. Apreende-se, portanto, que deve-se pesquisar aquelas empresas capazes de disputar diretamente mão-de-obra com a empresa pesquisadora ou influenciar no mercado local, desde que estejam organizadas para oferecer informações confiáveis.
- c) Preparo de manual de consulta - do manual de consulta constam, normalmente, um questionário envolvendo as principais práticas de recursos humanos que possam influenciar na remuneração ou na capacidade de atração e retenção de mão-de-obra (inclusive política de benefícios) e um espaço reservado à obtenção de informações salariais, composto por uma descrição sumária dos cargos pesquisados e de suas especificações mais importantes.
- d) Coleta de Dados - deve contemplar entrevistas individuais entre o pesquisador e o representante da empresa pesquisada, devendo ambos ter bons conhecimentos dos cargos investigados.
- e) Tabulação - deve ser feita de modo a atingir aos objetivos traçados para a pesquisa. Em épocas de inflação alta, deve-se aplicar algum tipo de correção, para assegurar que os valores comparados correspondem a mesma base.
- f) Análise dos Resultados - deve-se eliminar os salários que fogem à tendência natural de pagamento, e, a partir daí, efetuar a comparação entre os dados obtidos no mercado e aqueles existentes na empresa pesquisadora. Para Zimpeck (1992:261) a análise do mercado propiciará elementos para se decidir sobre as futuras faixas e amplitudes salariais, bem como sobre a política remuneratória a ser aplicada.

g) Relato aos Participantes - consiste na entrega dos dados tabulados aos participantes da pesquisa, como medida de cortesia e para estimular a participação em pesquisas futuras.

2.3 – A DINÂMICA DE EVOLUÇÃO SALARIAL

Além da evolução salarial poder ocorrer, dentro da lógica funcional de compensação, a partir da movimentação do profissional para outros cargos da organização, há a possibilidade de aumentos salariais ocorrerem em função de outros fatores. É comum observarmos que, além do cargo exercido e dos padrões praticados pelo mercado, se reconheça o *mérito* como elemento legítimo de influência no salário, nele implícitos aspectos como *iniciativa*, *esforço* e *experiência*, dentre outros fatores que influenciam na performance dos profissionais (Sibson, 1960). Muito embora, conceitualmente, o mérito não se restrinja ao fator tempo², na prática grande parte das organizações brasileiras centram suas análises de mérito nesta dimensão, oferecendo ‘adicionais por tempo de serviço’. O reconhecimento do tempo como elemento de diferenciação salarial teve grande aceitação pelas empresas por se constituir num fator objetivo e, portanto, de fácil controle, entendimento e aceitação, aspectos fundamentais ao balizamento das expectativas e manutenção da harmonia interna em uma questão tão delicada quanto a gestão salarial.

A adoção do tempo para reconhecer mérito tem por pressuposto a existência de uma relação direta entre ele (expresso pela idade ou senioridade do indivíduo) e a capacidade do profissional em gerar resultados. Este pressuposto origina-se da constatação de que há uma tendência de aumento salarial a partir do ingresso dos indivíduos na organização, em função do tempo, a qual se torna menos acentuada após o 13º ano de profissão (Santos, 1975). Esta constatação levou especialistas a desenvolverem a tese de que curvas de maturidade, ou seja,

“um conjunto de curvas representando ‘centis’ a partir de um dado tempo de experiência, sendo que os centis extremos funcionam como limites de faixas salariais estabelecidos para cada abscissa”, constituem-se num ***“meio apropriado para orientar a fixação dos salários dos profissionais”***

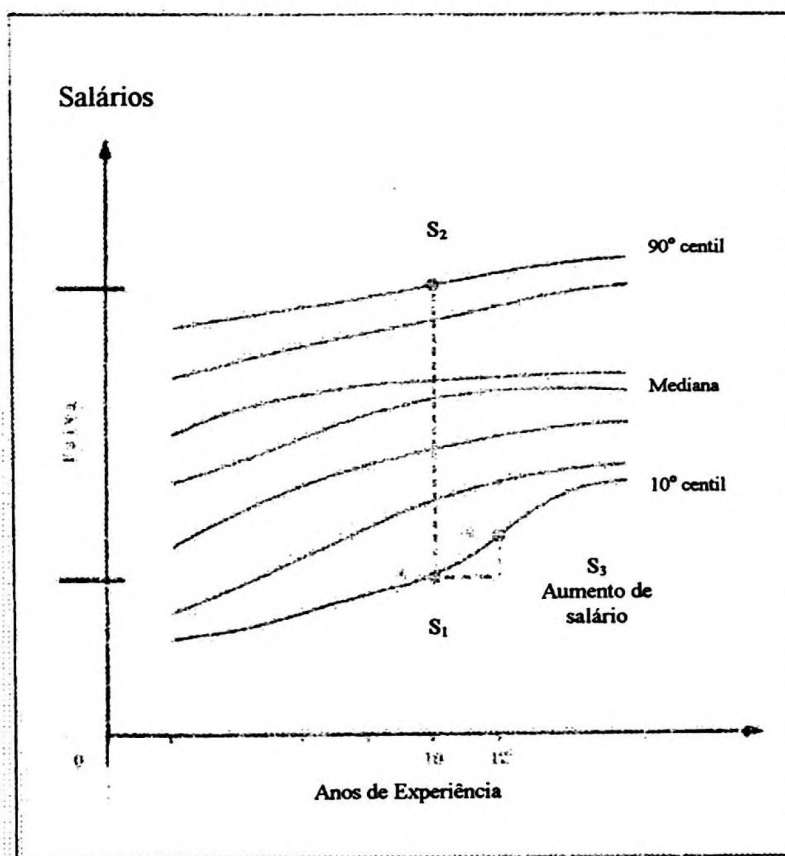
(Santos, 1975:76)³.

² Pelo contrário, autores como McGinty & Hanke (1989) apontam a ‘performance’ demonstrada como principal elemento a ser considerado no reconhecimento do mérito.

³ Belcher (1974:218) considera que a expressão ‘*curvas de progressão*’ espelharia melhor o conceito

Em outras palavras, os defensores da utilização de curvas de maturidade como elemento de diferenciação salarial acreditam que o “*aumento na idade (até um certo ponto) e um aumento na experiência (medida de senioridade) representam uma contribuição adicional que merece ser reconhecida e, se possível, usada pelas organizações*” (Belcher, 1974:220). A figura a seguir, extraída de Santos (1975:77) ilustra uma faixa salarial estabelecida em relação ao período de 10 anos de experiência (espaço compreendido entre S_1 e S_2).

Figura 2-3 – Exemplo de funcionamento das curvas de maturidade



Fonte: Santos (1975:77)

A determinação do salário a ser praticado para um profissional se dá, a partir da análise da figura 2-3, pela identificação da curva de maturidade a ele aplicável, considerando-se o desempenho individual e a localização do ponto correspondente a sua experiência. A figura sinaliza que profissionais administrados em função de seu desempenho na curva

que se quer passar do que ‘*curvas de maturidade*’. Optamos, no texto, pela manutenção da nomenclatura mais difundida (curvas de maturidade), embora esta induza a uma percepção reduzida do conceito e, talvez por isso, seja mais sujeita a erros em sua utilização.

correspondente ao 10º centil receberiam salários diferentes em função da experiência, ou seja, uma experiência de 10 anos levaria a um salário correspondente a “ S_1 ” e, em caso de 12 anos de experiência, o salário praticado deveria ser de “ S_3 ”.

Em resumo,

“a(s) curva(s) funciona(m) como um conjunto de faixas de salários, cujas amplitudes em cada classe de maturidade são determinadas pelas curvas correspondentes às separatrizes extremas. O progresso salarial do empregado é determinado pela consideração do seu desempenho dentro de sua classe de maturidade”

(Teixeira apud Santos, 1975:76).

Embora as técnicas de administração de salários com base em cargos tenham alcançado enorme penetração, e ainda hoje são utilizadas pela maior parte das organizações, elas vem se tornando, na opinião de inúmeros teóricos e práticos da área, ineficientes diante de realidades organizacionais complexas e fluidas, ou seja, diante de situações opostas àquelas para as quais foram criadas. No tópico a seguir, procuramos resgatar as principais limitações destas técnicas diante do cenário empresarial atual.

2.4. - LIMITAÇÕES DAS TÉCNICAS FUNCIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

Ao trabalhar as limitações das técnicas de gestão salarial centradas em cargos, Emerson (1991:45) aponta para o descompasso existente entre o que se espera dos empregados nos dias de hoje – atualização, flexibilidade, mobilização, pró-atividade - e o que o funcionamento dos sistemas de pagamento funcionais recompensam, ou seja, uma postura passiva, estática e subserviente. Ao justificar este aspecto, cita Peter & Waterman para quem as empresas devem, com o objetivo de alcançar excelência em suas operações, assegurar que o sistema de avaliação dos cargos recompense a performance atual. Apontam, no entanto, para a inconsistência entre este propósito e *“estruturas organizacionais e de avaliação de cargos dos anos 40 (e 80) que valorizam a rigidez, o isolamento e a ignorância”* (Emerson, 1991:50).

Esta inconsistência origina-se do enorme descompasso entre as qualificações exigidas e tradicionalmente estimuladas pela lógica *taylorista* de remuneração e de definição de

postos de trabalho daquelas exigidas pelos novos modelos organizacionais (Hirata, 1994:120). Enquanto estes estimulam o aprendizado contínuo e a ampliação do espaço de atuação do indivíduo, a lealdade a um cargo, característica dos modelos tradicionais, “*induz as pessoas a se enxergarem dentro de um sistema⁴ sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função*” (Senge, 1990:28), desestimulando, assim, a aprendizagem e inovação. Ou seja, devido às suas características, os sistemas de administração salarial centrados em cargos reforçam o estilo de administração burocrático e desencorajam os movimentos de mudança organizacional (Lawler III, 1990).

Além das limitações decorrentes da incompatibilidade entre os *valores* que sustentam a construção dos sistemas de administração de salários centrados em cargos e aqueles que surgem com o novos modelos organizacionais, o resgate dos principais objetivos que permeiam um sistema de recompensas aponta para outras limitações do sistema funcional e suas causas. Exploremos algumas destas limitações:

Baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional

Um dos efeitos da adoção de um sistema de remuneração funcional consiste na baixa agilidade em acompanhar as variações do mercado de mão-de-obra e as mudanças internas, uma vez que alterações ambientais provocam a necessidade de revisão do sistema como um todo. Albuquerque (1982:24) cita Mourão para quem a falta de flexibilidade dos sistemas funcionais “*decorre da aplicação de determinadas técnicas e de instrumentos rígidos da administração de salários a uma situação em que os elementos básicos – cargo e ocupante – são essencialmente mutáveis*”. Aponta ainda para as características destes sistemas que conduzem à falta de flexibilidade, identificadas a partir de pesquisa conduzida por Mourão (Albuquerque, 1982:24-25):

- ◆ “*constituição de cargos estreitos, o que, além de retirar da empresa a flexibilidade na utilização do empregado, limita a liberação do seu potencial e a realização de sua capacidade*”;
- ◆ amplitudes salariais dissociadas do tempo ideal que o empregado deve permanecer no cargo para se desenvolver;

⁴ Grifo no original

-
- ◆ adoção de um teto rígido de faixa que impede o progresso salarial dos profissionais com desempenho excepcional ou força o artifício de mudá-lo de categoria para dar aumento⁵;
 - ◆ épocas pré-determinadas para se dar aumento de mérito e promoção, tirando desses instrumentos sua força incentivadora “já que não podem ser concedidos no momento oportuno” e gerando períodos de defasagem em relação ao mercado;
 - ◆ induzem a aumentos por mérito iguais para funcionários com contribuições diferentes.

Num ambiente em que o crescimento da importância da tecnologia e do mercado de trabalho vem se tornando marcante, levando as organizações a permitirem que os profissionais desenhem seus próprios trabalhos ao invés de definir onde os profissionais se ajustam na organização (Belcher, 1974), torna-se inviável trabalhar a análise da contribuição dos empregados e a administração salarial a partir de descrições de cargos. Se, já em 1974, Belcher sinalizava para a dificuldade de se administrar salarialmente a freqüente alteração no trabalho desenvolvido pelos profissionais, a partir de uma estrutura de cargos, hoje, o uso dos cargos em seu formato original vem se tornando inócuo. As empresas que ignoram este fenômeno e insistem no uso das estruturas de compensação funcionais tradicionalmente adotadas vem correndo riscos, dentre os quais: perder o referencial de equilíbrio salarial interno, não conseguindo reconhecer o desenvolvimento de habilidades ou a realização de resultados (Grib & O'Donnell, 1995); ver dificultada sua capacidade de mobilizar a força de trabalho com flexibilidade e agilidade, elementos essenciais para a melhoria de produtividade e qualidade (Rich, 1992); limitar as transferências laterais entre os profissionais⁶; inibir

⁵ A estreita ligação entre a estrutura organizacional e a estrutura salarial leva muitas vezes à criação de níveis hierárquicos intermediários, na tentativa de contemplar alterações nos cargos – sejam elas resultantes do contexto sejam geradas pelas características dos profissionais neles alocados. As dificuldades em reconhecer os profissionais e a necessidade de uso de *considerável energia política* para mudar um cargo de ‘grade’ salarial, levam a criação de “títulos e níveis extras” para que os empregados possam ser ‘promovidos’, e a constatação de “freqüente manipulação” dos aumentos por mérito (Smith Jr, 1992:22). Além de colocar a empresa rumando na contramão dos movimentos de horizontalização das estruturas organizacionais, estas ações tendem a gerar deformações salariais internas, difíceis de serem equalizadas e justificadas.

⁶ Mishina & Inaba (1985:15) apontam para a importância de se promover transferências laterais, como forma de “desenvolvimento individual e de dinamização do desenvolvimento e mudança organizacionais”.

ações de aperfeiçoamento na estrutura – uma vez que a ela estão *amarrados* os cargos da organização – e; dificultar a introdução de processos de mudança organizacional.

Dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais

A confidencialidade e complexidade que habitualmente permeiam a prática dos sistemas tradicionais de administração salarial tem levado, historicamente, ao isolamento da área de remuneração, dificultando sua utilização enquanto elemento mobilizador dos profissionais em torno dos valores, objetivos e estratégias organizacionais e a percepção de equidade, justiça e transparência por parte dos funcionários. Além disso, este isolamento provoca, muitas vezes, a duplicação de esforços, haja visto a necessidade da área de remuneração em montar uma estrutura própria; dificulta o alinhamento entre as práticas remuneratórias e as demais ações de R.H e; ao centrar as diferenciações dos cargos nas tarefas, isto é, *no que é feito*, deixa-se de sinalizar a importância de se observar *o porque é feito* e *o como é feito*, limitando a busca por inovação.

O sistema de pontos, por estabelecer os salários a partir da posição relativa de um cargo quando comparado aos demais, não é capaz de acompanhar alterações oriundas das ações dos indivíduos ou do desenvolvimento da organização, e, conseqüentemente, não reconhece, através da recompensa, a relação entre as ações dos profissionais e seu alinhamento com os objetivos organizacionais (Emerson, 1991). Deixa, assim, de reforçar e estimular ações alinhadas com os objetivos maiores da empresa.

Inviabilidade de descentralização das decisões salariais

A utilização do *cargo que a pessoa ocupa* como elemento determinante de seu salário inviabiliza um processo efetivo de descentralização das decisões salariais na medida em que a aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas e a *rigidez* inerente ao uso de *cargos* dificultam sua utilização enquanto parâmetro de gestão. Estas características, comprometem a aceitação e credibilidade do sistema pelos gestores (Smith Jr, 1992) e funcionários, dificultam a comunicação e levam ao sentimento de que os elementos utilizados para avaliação e pesagem dos cargos são abstratos e ambíguos (Milkovich & Newman, 1987:80-81).

Perde-se, assim, em agilidade no reconhecimento do desenvolvimento e da contribuição dos funcionários, limitando o crescimento de pessoas talentosas que se vêem restritas pelas atribuições do cargo (Mishina & Inaba, 1985), e a oportunidade de utilizar o conhecimento que os gestores tem de seus quadros como elemento chave no processo de diferenciação entre as pessoas. Como consequência, gera-se um conflito em potencial entre os gestores, que não possuem mecanismos para avaliar e reconhecer o desenvolvimento dos profissionais que administra, e seus colaboradores, que anseiam pelo reconhecimento de seu esforço e desenvolvimento profissional. Deixa-se, então, de aproveitar a oportunidade de instrumentalizar os gestores para o exercício do papel de orientação dos profissionais que administram, no tocante a seu desenvolvimento e desempenho.

Alto custo de revisão do sistema de administração salarial

A dinâmica das organizações leva à necessidade de revisão periódica nos sistemas de administração salarial funcionais, configurados para representar e permitir o gerenciamento de uma realidade organizacional momentânea. A complexidade intrínseca a esses sistemas implica que mudanças pontuais exijam, a rigor, esforços significativos em sua revisão. Embora alguns autores sinalizem para a *automação* do sistema de administração salarial como sendo uma saída, de forma a diminuir o custo gerado pelas alterações nele necessárias (Smith Jr, 1992); o que percebemos, é a necessidade de considerável tempo e esforço para mantê-lo e administrá-lo.

Grande parte das limitações do sistema funcional de pagamento, incluindo seu elevado custo de manutenção, advém de seu caráter eminentemente comparativo (Emerson, 1991). A utilização de métodos comparativos, ou seja, uma avaliação que posiciona o indivíduo de acordo com suas qualidades, performance, etc, relativizadas em relação àquelas manifestadas por um grupo de indivíduos, é vista como apresentando uma série de limitações em relação a métodos absolutos – não comparativos – de avaliação. Dentre elas, podemos citar sua maior subjetividade, variando seus resultados conforme o gerente que está fazendo a avaliação; a possibilidade de surgimento de iniquidades e desbalanceamento nos pagamentos praticados pela Companhia (sobrepagamento ou subpagamento) e; o reforço ao espírito de competição interna, prejudicando o clima organizacional e a mobilização coletiva em torno dos interesses da organização (Mishina

& Inaba, 1985).

Baixa confiabilidade das informações obtidas através de pesquisa salarial

A segurança de estar comparando cargos da mesma natureza e requisito que, segundo Zimpeck (1992:254), é uma das principais exigências na realização de uma pesquisa salarial, vem se tornando cada vez mais difícil⁷. Isto ocorre em função da crescente diferenciação entre as organizações em termos de “*tecnologia, administração, competição de mercado e negociação coletiva, entre outros aspectos*” (Albuquerque, 1982:22), tornando mais variados os cargos nelas projetados. Dessa forma, o acirramento da competitividade, a aceleração nos processos de mudança e os diferentes estágios de evolução das organizações modifica de tal forma suas configurações que tornam a possibilidade de comparação entre as empresas através de cargos cada vez mais remota.

Adicionalmente, devemos evitar o erro de enxergar as pesquisas salariais como um instrumento para determinação das faixas e da política salarial, conforme sugerido por Zimpeck (1992). Por melhores que sejam os indicadores aferidos através de pesquisa não podemos assumi-los como tendo um *caráter determinístico*, uma vez que isto “*exigiria uma semelhança muito grande não só entre as tarefas e cargos objeto de comparação, mas também nas exigências ou pré-requisitos para desempenhá-los*” (Albuquerque, 1982:21), possibilidade que, como dissemos, é diminuta. Ao definirmos a política salarial a partir de dados de mercado, estamos nos eximindo de sinalizar os comportamentos e ações que a organização valoriza. Assim sendo, o salário de mercado deve ser visto apenas como um *indicador* para a tomada de decisão (Albuquerque, 1982).

Reconhecimento do tempo e não da contribuição

A tentativa de simplificação na análise do *mérito*, através da aplicação dos conceitos de curva de maturidade pode induzir a erros, uma vez que, prioriza o *tempo* em detrimento de uma série de outros fatores que influenciam na contribuição do profissional. Embora não tenhamos localizado pesquisas a respeito, nossa experiência aponta que, num

⁷ Como exemplo desta exigência, Zimpeck (1992:254) aponta o requisito de “*formação superior para determinadas funções costumeiramente de nível médio*” e o oferecimento de “*programas de treinamento intensivo*”, como situações que tomam as comparações salariais “*não válidas*”, na medida em que influenciam na expectativa de contribuição destes profissionais.

ambiente com intensidade crescente de complexidade e mutabilidade (tecnológica e de gestão), a dimensão tempo, quando dissociada de capacitação técnica e de determinadas características comportamentais, perde em poder de explicação dos diferentes níveis de performance, minando o pressuposto que sustenta o uso das curvas de maturidade. Vale ressaltar que Santos (1975:76) já apontava para o perigo da ‘falsa precisão’ na utilização das curvas de maturidade, recomendando sua utilização como um *“indicador, embora não muito fiel, das amplitudes das faixas salariais praticadas no mercado”*.

Além disso, Bassett (1994) aponta em suas pesquisas que nos sistemas baseados em mérito, mesmo aqueles que utilizam de avaliações de performance, tendem a prevalecer uma distribuição randômica dos aumentos salariais, ou seja, não reconhecem efetivamente as diferenças de contribuição dos profissionais. Esta tendência de homogeneização no tratamento dos profissionais, muitas vezes, desvirtua a equidade salarial interna, tendo como efeito sistemas que *“apresentam diferenças muito pequenas no pagamento realmente percebido pelos indivíduos de melhor desempenho, quando comparados com aqueles de padrão mais baixo de performance”* (Milgrom & Roberts, 1992:404).

2.5. A REMUNERAÇÃO FUNCIONAL APERFEIÇOADA

De acordo com Pereira Filho et alli (1996), uma série das desvantagens apresentadas pelos métodos tradicionais de remuneração podem ser contornadas através de seu aperfeiçoamento, em cada uma de suas etapas de construção. Algumas possibilidades por ele apresentadas são:

- ◆ Modificação das descrições de cargos, deixando de focar nas tarefas⁸ hoje executadas e focando em processos. Esta modificação permite uma reflexão sobre a razão de existir da função e o seu impacto em questões-chave para a organização, possibilitando um maior alinhamento da remuneração com a estratégia organizacional. De maneira complementar, sugere a substituição dos fatores tradicionalmente utilizados na avaliação de cargos, por fatores que focalizem o *“valor agregado gerado pelos processos nos quais o cargo interage”* (Pereira Filho et alli, 1996:54), a

⁸ O foco em tarefas e atividades, característico das descrições de cargos tradicionais, é tido como um dos pontos fracos destas abordagens, por raramente serem capazes de sinalizar com precisão os resultados que devem ser alcançados (Fuehrer, 1994).

fim de obter uma maior aproximação entre o que é valorizado pelo sistema de recompensas e aquilo que traz resultados efetivos para a organização;

- ◆ Redução do número de cargos descritos, a partir da criação de categorias mais genéricas, gerando um aumento na flexibilidade e simplicidade do sistema (Pereira Filho et alli, 1996). Para Belcher (1974) a adoção de classificações de cargos amplas, levando em conta sua interdependência e a tendência de mover os profissionais entre cargos, levam à necessidade de mudanças menos frequentes na classificação do empregado, reduzindo a dificuldade de manter a estrutura de pagamento;
- ◆ Adoção de faixas salariais mais amplas, conhecidas como *broadbanding* (Pereira Filho et alli, 1996). As *broadbandings* se constituem basicamente por *clusters* de cargos estruturados com o propósito de gerenciar “o crescimento dos empregados na carreira e administrar seu pagamento”; permitir maior autonomia aos gerentes nas decisões sobre remuneração; facilitar a movimentação das pessoas ao longo da organização e; eliminar distorções desnecessárias entre os cargos (Caudron, 1993), introduzindo grande flexibilidade na administração da compensação (Hofrichter, 1993);
- ◆ Revisão da própria política de pagamentos, ao vincular os aumentos salariais ao desempenho de grupos, e não indivíduos (Pereira Filho et alli, 1996).

Embora representem um avanço na metodologia tradicional de administração de salários, estas técnicas não equacionam todas as demandas hoje existentes sobre um sistema de recompensas. Apesar de mais flexível (descrição ampla e utilização de *broadbanding*) e mais alinhada com a estratégia e negócio (foco nos processos e valor agregado), esta abordagem mantém, em sua essência, algumas limitações inerentes à gestão de pessoas através de cargos, sobretudo a dificuldade em acompanhar variações mais significativas no ambiente e na organização e em reconhecer mudanças no ‘cargo’ em função da atuação do profissional que o executa. Uma das origens destas dificuldades está na necessidade de manter centralizadas as decisões salariais, como forma de preservação da coerência global do sistema, haja visto seu caráter essencialmente comparativo, ou seja, o ‘valor’ de determinado *cargo* para a organização é definido em termos relativos ao conjunto de outras posições existentes.

2.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Enfim, as técnicas de administração de salários centradas em cargos vêm se mostrando ineficientes por não oferecerem respostas às principais demandas que permeiam um sistema de recompensas nos dias de hoje e por não apresentarem as características necessárias a um sistema dessa natureza para que seja efetivo. Suas limitações são fruto, sobretudo, dos pressupostos e premissas (MacLean, 1990) que orientaram o surgimento destas técnicas, ou seja, a crença em um mundo organizacional estável, previsível e que pode ser controlado, quando, na era da informação, *“a qualidade dos produtos e serviços é sustentada por quão bem os indivíduos performam e não quão bem seus cargos são definidos”* (Caudron, 1993:64b). Ademais, a *precisão do método*, muitas vezes utilizada como justificativa para a adoção de abordagens quantitativas e sistemáticas de análise de cargos *“não remove a necessidade de julgamento, apenas permite que nos tornemos mais sistemáticos na maneira de fazê-lo”* (Milkovich & Newman, 1987:83). Em outras palavras, a *subjetividade* se mantém, estando inerente ao processo de pesagem e análise dos cargos.

Parece não haver dúvida, portanto, de que quando a idéia é a autonomia, *“o modelo de organização clássico e a administração convencional de recursos humanos não é a mais adequada”* (Marx, 1996: 76). O papel central atribuído por Ulrich et alli (1995:474) às práticas de recursos humanos na criação e manutenção da capacidade organizacional acentua a urgência de revisão das bases sobre as quais se sustentam as relações de trabalho e a emergência de técnicas alternativas de gestão de pessoas. Uma das alternativas, também pioneira enquanto técnica de estabelecer salários, consiste no pagamento através de habilidades (*skills*), cujo foco passa a ser o *indivíduo*, ao invés do *cargo*. O pagamento por habilidades é apresentado e discutido no capítulo a seguir.

Capítulo 3. Pagamento por Habilidades

3.1. CONCEITUALIZAÇÃO

O pagamento por habilidades⁹ procura reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, “*os empregados são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho (o que eles podem fazer) ao invés de pelo cargo específico que eles estão performando (o que eles estão fazendo)*” (Milkovich & Newman, 1987:84). Embora bastante disseminado – Lawler III (1990) estimava que mais de 40% das grandes organizações americanas¹⁰ utilizavam algum tipo de remuneração por habilidades – esta técnica vem se restringindo a “*apenas uma pequena porcentagem de sua força de trabalho*” (Lawler III, 1990:153), sendo aplicada, principalmente, a posições de nível operacional ou a profissionais altamente especializados, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento de grandes organizações, em universidades e em departamentos jurídicos corporativos (Lawler III, 1990).

A adoção de sistemas de compensação baseados em habilidades fundamenta-se na crença de que as pessoas desempenham um importante papel na geração de resultados para as organizações, e que a capacidade de contribuição individual para os resultados “*deve ser em muito influenciada pela capacidade pessoal, a qual afeta diretamente a natureza de seu trabalho*” (Hipólito, 1997:5). Esta crença torna-se particularmente verdadeira ao observarmos profissionais com alto grau de especialização em empresas de alta tecnologia e em áreas de pesquisa e desenvolvimento, onde a profundidade nas habilidades se constitui num fator essencial para a obtenção de sucesso, se transformando num fator competitivo crítico (Lawler III, 1990). A grande adoção dos sistemas baseados em habilidades para trabalhadores operacionais (*non-exempt workers*) ocorre em função da maior facilidade de identificar o conjunto de habilidades necessárias a estes profissionais e da tendência das empresas organizarem suas fábricas

⁹ Entendemos por habilidade (*skills*) “*a capacidade (ability) de fazer alguma coisa bem*”, denotando “*proficiência física e mental*”, isto é, “*destreza física*” e “*entendimento e conhecimento*” (Attewell, 1990:423). Para uma maior compreensão do conceito de habilidades vide Attewell (1990), onde o autor discute o significado da palavra sob 4 correntes sociológicas: *Positivismo, Ethnometodologia, Weberiana e Marxista*.

¹⁰ Neste estudo, Lawler III (1990:158) utilizou uma definição ampla de *skills*, que inclui qualquer abordagem que foca em habilidades pessoais e teve como alvo as 1.000 principais empresas americanas, apontadas pela Revista *Fortune*.

através de times de trabalho, estimulando a multifuncionalidade.

3.2. O QUE RECONHECER

A proposta de pagar por conhecimento ou habilidade (*knowledge - or skill-base pay*) remete à necessidade de se identificar o “*número, tipo e profundidade das habilidades que os profissionais desenvolvem e utilizam*”¹¹ (Lawler III, 1990:158), de forma a valorizar, reconhecer e estimular a aquisição daquelas habilidades fundamentais para a empresa. Por exemplo, se a organização necessita enfatizar a liderança na tecnologia ela pode focar na aquisição de *profundidade* nas habilidades, ou, no caso de organizações que querem permitir um alto grau de autonomia e auto-gerenciamento para times e pessoas, faz sentido pagar pela aquisição de habilidades de gerenciamento como controle, cronograma e liderança de times (Lawler III, 1990:155-156).

O mapeamento das habilidades a serem valorizadas na organização (elas podem receber ‘pesos’ diferentes, de acordo com a dificuldade para aprendê-la ou conforme sua valorização no mercado de trabalho (Lawler III, 1990:155)) parte, normalmente, de uma das seguintes propostas metodológicas:

- ◆ Inicia-se com a análise dos *cargos atuais*¹² e dos melhores desempenhos obtidos na execução desses cargos. Toma-se por referência os funcionários de desempenho superior e mapeia-se as características que os diferenciam dos demais (Cofsky, 1993). A aquisição destas características é que deve, segundo esta abordagem, ser valorizada e estimulada, na medida em que justificam um desempenho superior.
- ◆ Alternativamente, sugere-se que se faça uma reflexão dos objetivos estratégicos da Companhia para, a partir deles, se identificar as “*capacidades universais necessárias para atingi-los*” (Hipólito, 1997:6). São estas ‘capacidades’ que subsidiarão a construção das

¹¹ Alguns autores, como Belcher (1974), ao abordar os métodos de administração salarial centrados na pessoa assumem que o aumento na capacidade do indivíduo em contribuir para a organização deve ser recompensado, independentemente da organização estar ou não utilizando esta capacidade. Neste trabalho, no entanto, utilizamos o conceito apresentado por Lawler III (1990) que sugere que a recompensa esteja restrita àquelas habilidades que os indivíduos *efetivamente utilizam* na sua relação com a organização.

¹² Lawler III (1990) aponta que o desenho do sistema de pagamento por habilidades requer, em primeiro lugar, a identificação daquelas tarefas que precisam ser executadas na organização, para depois se identificar os *skills* necessários para sua execução.

habilidades individuais a serem almejadas.

Qualquer um destes caminhos, porém, apresenta limitações, devendo ser adotados com cuidado. A primeira alternativa, isto é, tomar como ponto de partida o desempenho nos cargos atuais, incorre no risco de estimular a busca por habilidades que permitam melhores resultados *hoje*, as quais nem sempre são necessárias para enfrentar as mudanças ambientais e alterações decorrentes dos encaminhamentos estratégicos da organização (Lawler III, 1990:159); (Woodruffe, 1991). A segunda alternativa, ou seja, a estruturação de “*habilidades universais*”, apresenta o risco de valorizar-se habilidades *descoladas da realidade* ou muito genéricas e subjetivas, com baixo significado para a organização.

Uma vez identificadas as habilidades a serem recompensadas, deve-se divulgá-las à organização, e desenvolver medidas que verifiquem sua aquisição, podendo estar atreladas ao julgamento do supervisor, à avaliação através de questionários escritos, ou através de pares no grupo (Lawler III, 1990:155). Em geral, os profissionais são *certificados* em determinada habilidade quando demonstram que podem performá-la “*numa situação de trabalho sem supervisão*” (Caudron, 1993), tornando-se elegíveis a aumentos na remuneração. Algumas organizações estipulam, complementarmente, o número de habilidades passíveis de serem adquiridas e o período mínimo de tempo necessário para adquiri-las, além de efetuarem revisão periódica da sua aplicação pelos profissionais certificados (Parent & Weber, 1994).

Diferentemente dos sistemas centrados em cargos, portanto, o sistema de compensação por habilidades reconhece e remunera pelo *aprendizado de habilidades* (Caudron, 1993:64F) ou pela “*demonstração de proficiência de um conjunto de habilidades relacionadas ao trabalho*” (Milkovich & Newman, 1987:84).

3.3. VANTAGENS E DIFICULDADES DO PAGAMENTO POR HABILIDADES

A remuneração por habilidades, quando aplicadas a trabalhadores em plantas de manufatura, tem apresentado uma série de benefícios tais como a melhoria no gerenciamento do processo de aquisição de habilidades, a motivação aos indivíduos a adquirir habilidades específicas (Lawler III, 1990:153) e o estímulo à multifuncionalidade

e flexibilidade da força de trabalho (Milkovich & Newman, 1987)(Lawler III, 1992)(Parent & Weber, 1994), possibilitando a efficientização das atividades operacionais. Lawler III (1990:162) sinaliza para a existência de evidências que apontam para a alta receptividade dos trabalhadores em relação a programas de pagamento por habilidades, uma vez que lhes permite um “*maior controle sobre seus recebimentos*” e, freqüentemente, leva a níveis salariais mais elevados. Como resultados, tem-se observado uma redução no *turn-over* e no absenteísmo e a possibilidade, a partir da maior capacitação do quadro, de introdução de conceitos modernos de gestão como o auto-gerenciamento, o reforço a uma cultura participativa, e o aumento no compromisso dos profissionais para com a organização (Lawler III, 1990;1992). Além disso, o reconhecimento das habilidades tem sido visto como uma maneira de resolver os problemas de progressão na carreira gerados pela horizontalização das organização (Lawler III, 1992) e de reconhecer e encorajar as realizações individuais (Caudron, 1993).

Os resultados obtidos a partir da utilização dos conceitos de remuneração por habilidades tem estimulado a tentativa de aplicá-los a profissionais em posições técnicas e gerenciais, se constituindo numa das linhas teóricas da chamada ‘*remuneração por competências*’. Estas tentativas, no entanto, não tem alcançado bons resultados, sobretudo em função da dificuldade em se estabelecer uma correspondência entre as habilidades destes profissionais e seu potencial de resultado. Um sistema que ignore esta relação pode induzir a busca por capacitação em detrimento da perseguição aos resultados, remunerando habilidades que não estejam contribuindo efetivamente para a organização (Pritchard, 1996) (Fitz-enz, 1995)¹³.

Além da dificuldade em utilizar o conceito de remuneração por habilidades para posições técnico/gerenciais, a expansão no uso desta metodologia vem sendo prejudicada em função de algumas limitações a ela inerentes. Dentre elas, a literatura aponta para:

Dificuldade em estabelecer quanto vale cada habilidade. Esta definição tem sido feita a partir da análise do valor relativo da habilidade para a organização, não

¹³ Uma análise mais completa da gestão por competências é apresentada no capítulo 5.

considerando o tempo que o empregado leva para aprendê-la (Caudron, 1993), e o valor da habilidade no mercado de trabalho. Embora a verificação do valor da habilidade no mercado seja conceitualmente possível, encontra limitação na ausência de massa crítica de organizações estruturadas sob este referencial (Lawler III, 1990;1992);

Tendência de aumento nos valores destinados à folha de pagamento. Ocorre em função do encorajamento dos indivíduos à tornarem-se mais qualificados para a organização e, conseqüentemente, melhor remunerados (Caudron, 1993)(Lawler III, 1992). Nem sempre este aumento de qualificação traz resultados para a organização uma vez que, embora seja interessante possuir habilidades de reserva, a partir de determinado nível a organização não consegue mais absorvê-las. A partir daí, sua aquisição se torna elemento de elevação de custos, sem uma contrapartida para a organização. Ao contrário, pode gerar aumento na insatisfação dos profissionais, por não estarem encontrando *espaço* para empregar seu conjunto de habilidades.

Necessidade de disponibilização de programas de treinamento. A ausência de treinamentos que possibilitem a aquisição de habilidades pode transformar a adoção destes programas de pagamento em elemento desmotivador (Caudron, 1993). Torna-se necessária a realização de um alto investimento em capacitação e de se fazer um acompanhamento individual da capacitação várias vezes ao ano (Lawler III, 1990);

Difícil gerenciamento do nível de satisfação dos profissionais. Especialmente daqueles que chegaram ao topo, ou seja, adquiriram todas as habilidades a ele designadas (Lawler III, 1990;1992)(Caudron, 1993)(Parent & Weber, 1994);

Job rotation excessivo. O desejo dos indivíduos de mudar constantemente de trabalho, como forma de aumentar seu conjunto de habilidades, pode se tornar contraprodutivo para a organização (Lawler III, 1990);

Dificuldade em acompanhar mudanças. Dificuldade em gerenciar os salários quando mudanças na tecnologia ou na organização implicam na obsolescência de determinada habilidade, exigindo uma revisão completa do sistema (Lawler III, 1990;1992);

Risco trabalhista. Possibilidade de estar se criando passivo trabalhista, na medida em que este método permite que empregados executando o mesmo trabalho possam estar sendo remunerados de maneira diferente (Lawler III, 1990);

Transição difícil. A transição das estruturas de pagamento centradas em cargos para aquelas com base em habilidades pode ser de difícil condução, especialmente no caso dos empregados que não possuam a quantidade de habilidades necessárias para suportar seu nível de pagamento atual (Caudron, 1993);

Complexidade. Envolve “*um certo nível de complexidade administrativa*”, requerendo um bom sistema de informações (Lawler III, 1992:24).

3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A abordagem de pagamento por habilidades apresenta profundas diferenças em relação às proposições centradas em cargos (vide quadro 3-1), oferecendo, como principal vantagem, uma maior flexibilidade no uso da força de trabalho. Esta flexibilidade, obtida graças à ruptura com o conceito de cargos e à maior capacitação dos profissionais, tem sido vista como cada vez mais importante, em função da “*tendência de produtos com ciclos de vida curtos e da crescente demanda por produtos customizados*” (Lawler III, 1992:22). Em função destes resultados, alguns autores consideram o sistema baseado em habilidades/conhecimento um substituto em potencial dos sistemas funcionais de recompensa.

Quadro 3-1: Comparação entre os planos de administração de salários “Centrados em Cargos” e “Centrados em Pessoas”

	Centrado em Cargos	Centrado em Habilidades/Conhecimento
Estrutura de Pagamento	<ul style="list-style-type: none">• Baseada na performance de um cargo	<ul style="list-style-type: none">• Baseada nas habilidades possuídas pelo empregado
Foco Gerencial	<ul style="list-style-type: none">• Cargo determina a remuneração• Empregado é associado a um cargo	<ul style="list-style-type: none">• Empregado determina a remuneração• Empregado é associado a habilidades

Foco do Empregado	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de cargo é almejada para alcançar um nível de pagamento maior 	<ul style="list-style-type: none"> • A aquisição de habilidades é almejada para alcançar um nível de pagamento maior
Procedimentos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Mensura-se o conteúdo do cargo • Valor do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensura-se habilidades • Valor das Habilidades

Fonte: Adaptado de Milkovich & Newman (1987:84)

No entanto, suas limitações e, sobretudo, a dificuldade de expandirmos sua aplicação a posições de caráter não operacional - onde a capacidade de tomada de decisão e a existência de determinados aspectos comportamentais tendem a explicar melhor a performance do que a quantidade de *habilidades* que o profissional possui - impele à busca por técnicas alternativas de gerenciamento das práticas remuneratórias. Na parte a seguir serão abordadas algumas destas técnicas, as quais sinalizam as tendências na administração de recursos humanos, em especial, no tocante à questão salarial.

**PARTE III - TÉCNICAS ALTERNATIVAS DE
ADMINISTRAÇÃO SALARIAL**

APRESENTAÇÃO

As limitações apresentadas pelas técnicas pioneiras de administração de salários, diante de ambientes competitivos e turbulentos, leva à busca por técnicas alternativas que sobrepujem as dificuldades encontradas. A teoria do *Work Level*, desenvolvida a partir dos trabalhos de Elliott Jaques - Universidade de Brunel -; a proposição do *Wage and Salary Systems Research Institute*, apresentada por Mishina & Inaba (1985), e as teorias que abordam o conceito de *competências* tem sido apontadas como algumas destas alternativas. O capítulo a seguir é orientado à análise das duas primeiras proposições, enquanto que o capítulo 5, explora a forma de pagamento por competências.

Capítulo 4. As teorias focadas em níveis de complexidade do trabalho

4.1 A TEORIA DOS NÍVEIS DECISÓRIOS: *WORK LEVEL*

4.1.a – Conceitualização

De acordo com Jaques (1967), embora o trabalho se concretize através de tarefas - prescritas a partir de limites e políticas pré-definidas -, o que deve determinar o diferencial de pagamento dos indivíduos é o “tipo” de trabalho executado. Os *tipos* de trabalho podem ser classificados de acordo com o seu *time-span*, ou seja, “o maior período de tempo durante o qual o uso do discernimento é autorizado e esperado, sem revisão por um superior” (Jaques, 1967:21). Jaques constatou que “pessoas em papéis com o mesmo *time span* experimentam o mesmo nível de responsabilidade e declaram o mesmo nível de pagamento como justo, independentemente da sua ocupação ou remuneração atual” (Jaques, 1990:130).

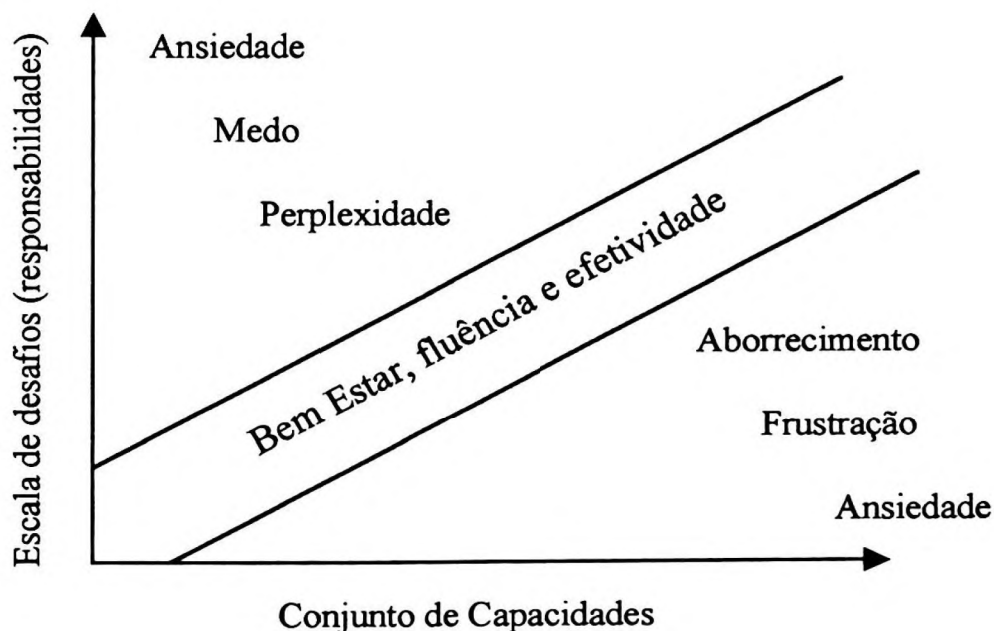
As diferenças de *time span* permitem o enquadramento das tarefas por níveis de complexidade, separando-as em categorias discretas¹ (Jaques, 1990:129). Estas categorias servem de base para o estabelecimento de níveis hierárquicos da organização e sinalizam níveis remuneratórios, na medida em que representam diferentes patamares de *agregação de valor* para a organização. A associação entre o nível salarial e o valor agregado pelo trabalho é natural, uma vez que o emprego consiste basicamente na existência de um contrato onde a empresa “se apropria do valor gerado por um trabalho de determinado tipo por um número de horas específico por semana, em troca de pagamento”. Assim sendo, o posicionamento das pessoas na estrutura resultante (hierárquica e salarial) deve ocorrer de forma a possibilitar o seu equilíbrio psico-econômico, ou seja, quando o nível de trabalho do profissional corresponde a sua capacidade e a um pagamento equitativo com aquele trabalho (Jaques, 1967:24) (Rowbotton & Billis, 1987:43).

Jaques tem como premissa que cada indivíduo possui um dado potencial para o

¹ Para Jaques (1967:21), existem normas sociais compartilhadas que intuitivamente sinalizam o que constitui um nível de pagamentos justo para cada um dos níveis de trabalho. Estas categorias são determinadas por fatores que refletem uma “verdade universal” sobre a natureza humana, que aponta uma natural descontinuidade na percepção sobre o aumento de responsabilidade de acordo com os seguintes períodos de tempo: 3 meses, 1 ano, 2 anos, 5 anos, 10 anos e 20 anos (Jaques, 1990:131).

trabalho, de acordo com um padrão característico de crescimento e declínio com a idade e apresenta-se consciente de sua capacidade potencial atual e do quanto seu trabalho e salário estão perto ou longe deste potencial (Jaques, 1967:21). Logo, a ascensão a níveis mais altos (e portanto mais complexos a serem desempenhados) deve acompanhar o amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir adicionar valor ao trabalho de seus subordinados (Jaques, 1990:132) (Rowbottom & Billis, 1987:23). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que, um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. A figura 4-1 procura ilustrar esse fenômeno.

Figura 4-1 : Relação entre amadurecimento profissional e aquisição de responsabilidades



Fonte: Adaptado de Stamp (1989: 1 e 2)

Apesar da proposta 'reducionista' apresentada por Jaques, sugerindo que a

caracterização dos diferentes níveis de complexidade existentes nas organizações se limite a análise do *time span*², seus trabalhos inspiraram autores como Rowbottom & Billis e Stamp & Isaac a desenvolverem outras proposições para a gestão de pessoas centradas nos conceitos de agregação de valor, níveis de abstração e evolução da complexidade, realizando avanços significativos na teoria dos níveis de trabalho. Estas propostas reforçam a necessidade de extrapolar a análise do *time span*, explicitando outros fatores que possam estar associados a agregação de valor/geração de resultados, mesmo porque, trabalhar com medidas de tempo não é necessariamente fácil (Rowbottom & Billis, 1987). A necessidade de apontar outros fatores decorre da dificuldade em se caracterizar com clareza o resultado (*output*) esperado de cada nível organizacional somente a partir da análise do tempo e da habilidade mental (Rowbottom & Billis, 1987:23), ao mesmo tempo em que a explicitação destes fatores torna-se elemento essencial para subsidiar a composição de planos de capacitação e possibilitar uma administração remuneratória mais eficiente.

Stamp & Isaac apresentam o trabalho mais sólido neste sentido, explicitando os seguintes fatores como essenciais no processo de caracterização de diferentes níveis de *complexidade do trabalho*: Objetivo, Responsabilidades, Colaboração, Criatividade, Vulnerabilidades, Utilização de Julgamento e Horizonte de Tempo (com a mesma conotação do *time span* adotado por Jaques). Estes fatores são apresentados em forma de matriz, recebendo caracterizações específicas conforme o nível de complexidade a eles associado. Estes *níveis de complexidade* estão organizados por *temas* que representam o cerne da atuação de cada nível como qualidade, serviço, prática, desenvolvimento, intenção estratégica, cidadania corporativa e presciência corporativa³). Os quadros a seguir apresentam a matriz proposta por Stamp, sinalizando a atuação esperada em cada nível de complexidade para cada um dos temas apresentados.

² Em palestra proferida no seminário “Requisite Organization – Gerenciando a Complexidade” (1997), Jaques aponta que suas pesquisas o levam a acreditar que toda e qualquer outra variável utilizada para definir a complexidade do trabalho é dispensável, na medida em que sua influência estaria absorvida no conceito de *time span*.


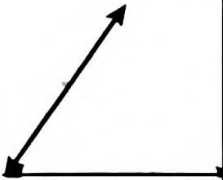
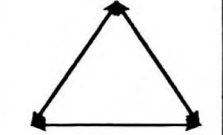
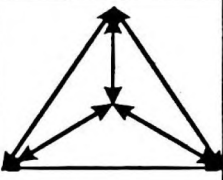
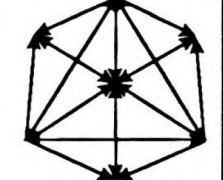
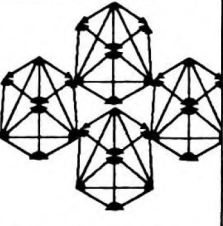
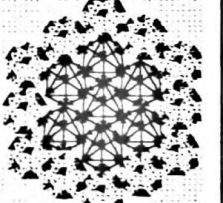
³ No original, “*Corporate Prescience*”. Segundo o dicionário Michaelis, a palavra presciência está relacionada a um “suposto conhecimento prévio do futuro”. A palavra procura retratar a complexidade do “tema”, atribuindo-lhe alto impacto no futuro da organização.

Quadro 4-1: A Matriz de Stamp

WL	Tema	Objetivo	Responsabilidades	Colaboração	Criatividade
I	Qualidade	Produz ou realiza algo concreto que pode ser totalmente especificado anteriormente e pode assegurar sua viabilidade.	Auto gerenciamento dos recursos para otimizar o resultado; Uso contínuo do julgamento prático.	Colegas: compartilha ajuda, <i>expertise</i> e idéias; Supervisores: sugestões para melhorias, prepara o terreno para a qualidade.	Percebe com facilidade as variações sutis no qual está sendo trabalhado; Confiança lateral.
II	Serviço	Demonstra o propósito da organização nas respostas a situações, casos e clientes particulares.	Compreende e resolve situações; Explica porque e como o trabalho deve ser feito.	Subordinados diretos: avança o nível I, leva adiante o tema a qualidade; Colegas: compartilha experiência, conhecimento e propósito; Diretores: informa e reage.	Delicada reação a situações particulares; Confiança vertical.
III	Prática	Mantém as várias formas pelas quais os propósitos estão sendo atingidos no abastecimento de serviços, produção de bens, isto é, os meios.	Imagina todas as possíveis práticas e sistemas; Seleciona à luz das condições locais; Produz o máximo das pessoas, finanças e tecnologias para realizar aquilo estabelecido.	Subordinados diretos e indiretos: avançar o nível II, leva adiante a qualidade e serviço; Colegas: compartilhar as práticas, refinamentos de sistemas; Gerentes: planeja: informa, gerencia melhoras.	Sustenta uma unidade de operação que realmente vise o melhoramento das práticas.
IV	Desenv ^{to}	Gerencia o relacionamento entre a intenção estratégica e os meios.	Desenvolve novas formas/ meios; Estabelece recursos meio; Acaba com os meios que não são efetivos.	Subordinados diretos: avançar o nível II, leva adiante qualidade, serviço e prática; Colegas: desenvolve e compartilha inovações; CEO: informa, gerencia continuidade e mudança.	Integra constância e mudança; Produzir ligações originais entre campos de conhecimento existentes
V	Intenção Estratégica	Assegura o bem estar externo e interno da organização.	Representa a organização no contexto sócio-econômico; Representa a organização internamente; É fonte de tecnologias atuais e novas; Dá significado as funções do nível IV.	GMs & Funcionários de 1ª linha: avança o nível IV, cria atmosfera de trabalho; Colegas: compartilha informações estratégicas; Executivos da empresa: suporta com informações os seus trabalhos para o bem comum.	Sustenta o bem estar interno e externo; Acréscena novos conhecimentos além dos campos já existentes.
VI	Cidadania Corporativa	Forma opiniões e conceitos inter-relacionando os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso.	Obtém e modela a inteligência; Alerta e protege unidades estratégicas contra turbulência excessiva; Prioriza investimentos e desinvestimentos; Representa a organização na arena transnacional.	CEOs: avança o nível V; Colegas: trabalha em colegiado, tendo a confiança dos pares para opinar em outros campos.	Estratégias de longo prazo para grupos de unidades estratégicas; Novo conhecimento com aplicação não imediata.
VII	Presciência Corporativa	Sustenta a viabilidade para futuras gerações.	Define e dissemina visões e valores; Desenha contextos para vantagem estratégica para 25 anos à frente.	Mantém os executivos da empresa informados; Mantém rede de relacionamento com pessoas no topo de organizações comparáveis.	Imagens e desenhos de novas formas de instituição.


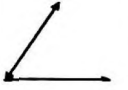
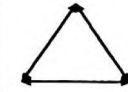
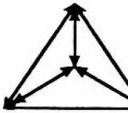
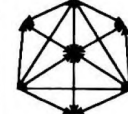


Fonte: Stamp & Isaac: p.2

Quadro 4-1 (continuação): A Matriz de Stamp

Vulnerabilidade	Utilização de julgamento	Horizonte de tempo	Papéis típicos	Modelos complexos	W L
Faz julgamentos de natureza tácita; Deficiência para apreciar a contribuição da qualidade; Falta de comunicação dos propósitos.	Percebendo Aplicação prática de respostas diretas à tarefas imediatas.	Acima de 3 meses.	Trabalhador em linha de produção, responsável por tarefas operacionais.		I
Ser parte do time ao mesmo tempo estar separado dele; Tenta explicar propósitos confusos ou ambíguos; Trata pessoas como pessoas e coisas como coisas.	Acumulando Agrupa as informações passo a passo para revelar as complexidades implícitas para cada situação particular; Identifica saídas de respostas possíveis.	Acima de 1 ano.	Gerente ou supervisor de primeira linha; Primeiro nível técnico; Especialista profissional.		II
Poucas ou muitas idéias; Balanceamento de mudanças, tecnologia e coesão; Sensibilidade às condições locais; Auto orgulho versus apegamento.	Conectando Examina conjuntos de atividades; Olha para as tendências ou princípios que ligam planejamento e realidade para produzir ou melhorar um todo coerente.	Acima de 2 anos.	Gerente médio; Principal especialista; Principal gestor.		III
Se o plano estratégico não for claro, não pode ser traduzido em significados; Pressupõe que a melhora constitui desenvolvimento.	Modelando Mantém contato mental com o início, se afasta dele, formula informações/ ruidos para produzir algo completamente inovador.	Acima de 5 anos.	Gerente geral; Planejador; Chefe especialista ou profissional.		IV
Balança as responsabilidades externas e internas; Ser exemplo do plano estratégico; Balancear símbolos e detalhes da tecnologia.	Tecendo Dá um sentido de interconexão para questões, eventos ou problemas aparentemente discretos.	Acima de 10 anos.	Diretor da subsidiária de uma corporação; CEO de uma unidade estratégica livre; Diretor de uma organização nacional; Especialista de um grupo.		V
Balança entre tendências internacionais (reading), regionais e nacionais; Estar presente na corporação naquelas áreas.	Revelando Estende a curiosidade além das áreas reconhecidas como de sua influência potencial, explorando fontes inesperadas de oportunidade ou instabilidade.	Acima de 15 ou 20 anos.	Grupo executivo da corporação; Conselho corporativo; Analista financeiro ou estratégico.		VI
Encara as possibilidades de realização; Oferece à organização uma visão; Escala e escopo do desconhecido.	Previendo Interpreta mudanças de configuração da economia, política, nação, religião, ideologia e molda em futuros desejados.	Mais de 20 anos.	CEO, COO ou presidente de uma grande organização.		VII

Fonte: Stamp & Isaac: p.3

Quadro 4-2: A matriz do relacionamento do trabalho

A matriz do relacionamento do trabalho								
		Qualidade	Serviço	Prática	Desenvolv.	Intenção Estratégica	Cidadania Partilhada	Presciência partilhada
A matriz operacional								
1		Qualidade no julgamento de ordem prática e instantânea						
2		Qualidade como especificação técnica e atitude	Serviços para complexidades de casos particulares; ex. balanceamento da produção, segurança e rentabilidade					
3		Qualidade no sistema e na prática e como compromisso	Serviços para situações particulares como técnica e atitude	Práticas de abastecimento e produção, na própria especialidade e para o próprio bem				
A matriz organizacional								
4		Qualidade como mudança e desenvolvimento	Impacto da mudança em entrega de serviço em situações particulares	Desenvolvimento de novos produtos/ serviços/ práticas como processo e como atmosfera	Interação de 3 a 5 anos em projetos de mudança e serviços, práticas e produtos estabelecidos			
5		Qualidade como lucro, reputação e cultura	Promove a contribuição de cada serviço em particular e a sua contribuição para o todo	Digno de orgulho no oferecimento de serviços/ produtos produzidos	Desenvolvimento de lucro/ reputação/ viabilidade a longo prazo como projetos e climas	Bem estar externo e interno da organização		
A matriz estratégica								
6		Qualidade e imagem no ambiente nacional, regional ou global	A potencial riqueza e risco de cada caso particular em cada cenário, em cada unidade estratégica	O mérito – em ambos os sentidos – práticas/ serviços/ produtos nas suas próprias especialidades e nas especialidades com um todo	Necessidade de desenvolver a posição desejada em unidades estratégicas em ambientes diversos	Participação - em ambos os sentidos – na essência de cada unidade estratégica	Os contextos econômico, social, político, religioso, técnico e ecológico para unidades estratégicas existentes	
7		Qualidade e criação de recursos críticos de finanças, pessoas e opinião	Impacto da resposta para cada caso em particular em organizações ainda a serem criadas	Significado financeiro e social das práticas de abastecimento/ produção na criação de novas unidades estratégicas nas quais deve –se contemplar culturas diversas	Interação entre o desenvolvimento correto para cada unidade estratégica e o desenvolvimento da instituição como um todo	O valor – em ambos os sentidos – na existência potencial da unidade estratégica	Consciência das diferenças entre a volatilidade dos contextos atuais e o desconhecimento daqueles ainda a serem definidos	Viabilidade de instituições como fonte de influência para as gerações futuras e para nações ou grupos de nações a serem definidos.

Fonte: Stamp & Isaac: p.19

4.1.b. A administração salarial a partir do conceito de *Work Level*

Conforme apontamos, as teorias que propõe a utilização de estratos de adição de valor para as organizações convergem no tocante à percepção de existência de uma relação entre estes estratos e o nível de responsabilidade e complexidade do trabalho executado, que apresentam agudas *descontinuidades* em sua evolução. A existência destas descontinuidades é que torna possível a clarificação destes estratos e, por estes estarem alinhados ao nível de contribuição esperado dos profissionais, é possível sua utilização enquanto parâmetro *justo* de diferenciações salariais.

A clarificação destes estratos pela organização, ou seja, a identificação da extensão de diferentes níveis de resposta, cada qual mais “*complexo, intenso e amplo*” (Rowbotton & Billis, 1987:3) possibilita a simplificação da gestão salarial na medida em que eles passam a se constituir em elementos balizadores do posicionamento dos profissionais na estrutura de salários. A aplicação do conceito do *Work Level*, ao oferecer um meio profícuo de classificação (Rowbotton & Billis, 1987) possibilita uma análise qualitativa de um conjunto de elementos que diferenciam os indivíduos, como capacidade, inteligência, astúcia ou perícia que, se olhados isoladamente, não nos oferecem informações significativas. Torna-se possível, portanto, a associação entre os níveis de complexidade estabelecidos para a organização e níveis ou faixas salariais.

Ao vincularmos as faixas salariais aos níveis de complexidade desenvolvidos a partir da *Teoria do Work Level*, no entanto, produzimos faixas extremamente amplas, tornando desejável a estruturação de mais de uma faixa salarial por estrato de complexidade, de sorte a facilitar e tornar mais precisa a gestão da compensação para as posições nele existentes. A alocação do profissional (ou de seu cargo)⁴ em cada uma dessas faixas pode ser balizada pela criação de *subgradações* nos níveis de complexidade, devendo, no entanto, ficar claro o que é progressão na carreira dentro de um mesmo nível decisório e o que é mudança de nível (Rowbotton & Billis, 1987:23)⁵. A utilização de

⁴ Rowbotton & Billis (1987) apontam que as grandes organizações consideram conveniente associar cargos ou posições em particular a determinada grade salarial. É necessário, porém, estabelecer com clareza a separação entre os motivos de origem das movimentações salariais – se é fruto de ação dos indivíduos ou de mudanças de cargos –, de forma a oferecer um sistema racional para designar a remuneração.

⁵ A proposta de Jaques não prevê a criação de ‘subníveis’.

subgradações é interessante por permitir um gerenciamento mais acurado da realidade.

A estruturação das faixas salariais, no entanto, deve respeitar alguns cuidados, dentre os quais, a não existência de faixas que avancem por dois *Work Levels*, evitando que se perca clareza nas sinalizações da organização e determinando a impossibilidade de um subordinado receber mais que seu superior, fato que, invariavelmente, gera queixas (Rowbotton & Billis, 1987). A figura a seguir representa a relação entre as faixas salariais e os níveis de complexidade estabelecidos a partir do conceito dos *Work Levels*.

Figura 4-2: Relação entre grades salariais e *Work Levels*

<i>Work Level</i>	<i>Grade salarial</i>
3	etc
	3B
	3A
2	etc
	2B
	2A
1	etc
	1B
	1A

Fonte: Rowbotton & Billis, 1987:51

A utilização de *níveis de complexidade* como ‘régua’, a partir da qual mensuramos as posições existentes na organização, possibilita flexibilidade na gestão salarial, uma vez que o salário atribuído a cada cargo ou profissional é avaliado independentemente do seu *posicionamento relativo* na comparação com as demais posições existentes na empresa. Elimina-se, assim, uma das principais limitações dos sistemas funcionais de remuneração, ou seja, a rigidez e complexidade originárias da obrigatoriedade de comparações sistemáticas.

Os diversos autores que trabalham o conceito do *Work Level* diferem, no entanto, em relação aos elementos a serem utilizados como orientadores na caracterização de cada nível de complexidade. O quadro a seguir resume a proposição de cada um deles.

Quadro 4-3: Elementos orientadores para a caracterização dos níveis de complexidade

Autor	Elementos sugeridos na diferenciação de níveis de complexidade
Jaques	<i>Time Span</i>
Stamp	Objetivo, responsabilidades, colaboração (relações), criatividade, vulnerabilidades, utilização de julgamento e, horizonte de tempo
Billis	Trabalho esperado, gestão de recursos, resolução de problemas, mudança, trabalho em equipe lateral, ambiente e, horizonte das tarefas

4.1.c Vantagens de se utilizar o conceito do *Work Level*

Enfim, a utilização da teoria dos níveis decisórios traz consigo os seguintes pontos positivos:

1. Reconhece a adição real de valor ao trabalho, em cada estágio do processo; (Jaques, 1990:129);
2. Permite a colocação de pessoas com competência necessária em cada estrato organizacional; (Jaques, 1990:129);
3. Constrói um consenso geral e aceitação da estrutura gerencial e a utilização adequada da hierarquia (Jaques, 1990:129);
4. Explicita o que se espera das pessoas em cada nível organizacional, possibilitando o esclarecimento de confusões e incertezas reais. Talvez a principal diferença da teoria do *Work Level* daquelas tradicionalmente utilizadas na gestão de salários seja o fato de não procurar descrever a realidade, mas apresentar-se como referencial útil na visualização de como as organizações são ou deveriam ser, ou seja, o objetivo “*não é classificar, mas clarificar*” (Rowbottom & Billis 1987:34). A partir da explicitação dos

fatores que diferenciam os profissionais em sua evolução na hierarquia, fica mais fácil trabalhar questões como motivação, atitudes e habilidades individuais, vinculando-as às necessidades da organização (Rowbotton & Billis, 1987:39);

5. Evita a valorização de uma trajetória gerencial, na medida em que possibilita uma equiparação de *status* entre posições técnicas e gerenciais, ao mesmo tempo em que elimina a idéia de que a responsabilidade está vinculada ao número de subordinados⁶ (Rowbotton & Billis, 1987: 38-39);
6. Respeita as diferenças individuais na medida em que esclarece as possíveis trajetórias do indivíduo na organização e permite com que a pessoa ‘faça seu caminho’ (Rowbotton & Billis, 1987);
7. Serve como base para diferentes ações de recursos humanos como recrutamento, seleção, remuneração e capacitação, possibilitando a sinergia e integração entre estas práticas (Rowbotton & Billis, 1987:44);
8. Estimula um papel ativo dos gestores na contínua revisão do balanceamento entre o *Work Level*, o nível de habilidade dos profissionais e seu nível de recompensa.

O tópico a seguir apresenta a sugestão de um referencial para balizar a administração salarial desenvolvido pelo *Wage and Salary Systems Research Intitute*, o qual apresenta-se bastante alinhado com os conceitos de complexidade do trabalho estabelecidos pela teoria do *Work Level*.

4.2 A PROPOSTA DO “WAGE AND SALARY SYSTEMS RESEARCH INSTITUTE”

A proposição do *Wage and Salary Systems Research Institute* foi desenvolvida a partir da constatação de que o Sistema usualmente utilizado no Japão para determinar os patamares remuneratórios, focado na senioridade, apresentava sérias limitações diante do atual ambiente competitivo. No Japão, o pagamento por senioridade representa mais do que remunerar por idade, considerando outros fatores como “*tamanho do serviço, experiência, conhecimentos, habilidades, contribuições e designações do cargo/autoridade recebida, os*

⁶ Em sistemas funcionais de administração salarial é comum reconhecer a quantidade de subordinados como um dos fatores de *mensuração* da complexidade da posição.

quais são desenvolvidos e adquiridos ao longo da idade e da entrega do serviço” (Mishina & Inaba, 1985:6).

Historicamente, a sustentação da senioridade enquanto base para diferenciação salarial era obtida através de 5 aspectos principais (Mishina & Inaba, 1985):

- ◆ pela tendência de evolução no montante de recursos necessários para a satisfação das necessidades pessoais: uma pessoa casada e com filhos necessita de mais recursos que uma solteira, recém formada;
- ◆ pela constatação de que a habilidade para desenvolver tarefas normalmente cresce na medida em que o indivíduo aumenta a quantidade de serviços que realizou, podendo assumir trabalhos de maior importância e contribuição;
- ◆ por um valor coletivo compartilhado pelos japoneses que considera a idade como associada a sabedoria (“age-wise”);
- ◆ pela distribuição da população que apontava, no passado, para a presença de poucas pessoas com idade avançada, permitindo a sustentação financeira do pagamento por senioridade;
- ◆ pelo alto crescimento econômico que possibilitava a sustentação de aumentos na remuneração, independentemente de aumentos de habilidade ou performance.

No entanto, a partir do momento em que o rápido crescimento de idade da população passou a não ter como contrapartida um igual crescimento da economia - limitado por influência internacional – o sistema tradicionalmente utilizado começou a apresentar problemas. No novo contexto, a manutenção da prática de remunerar por senioridade levaria as empresas a um desbalanceamento financeiro (Mishina & Inaba, 1985).

Como alternativa, o *Wage and Salary Systems Research Institute* propõe um modelo que difere substancialmente dos “*sistemas de pagamento tradicionais e predominantes*” (Mishina & Inaba, 1985:28), atrelando os salários aos mecanismos pelos quais são gerados, ou seja, considerando os fatores que influenciam os resultados e o valor adicionado para a

organização (Mishina & Inaba, 1985).

Dessa forma, a classificação dos postos de trabalho deve ocorrer a partir de uma “escala de graus organizada de acordo com critérios como complexidade, dificuldade ou responsabilidade que são vinculados ao cargo” sendo que o número de níveis e sua definição deverá variar de companhia para companhia, de modo a estarem atreladas as práticas e políticas da organização, hoje e no futuro (Mishina & Inaba, 1985: 35-36). O quadro 4-4 exemplifica esta gradação.

Quadro 4-4 - Exemplo de gradação de complexidade

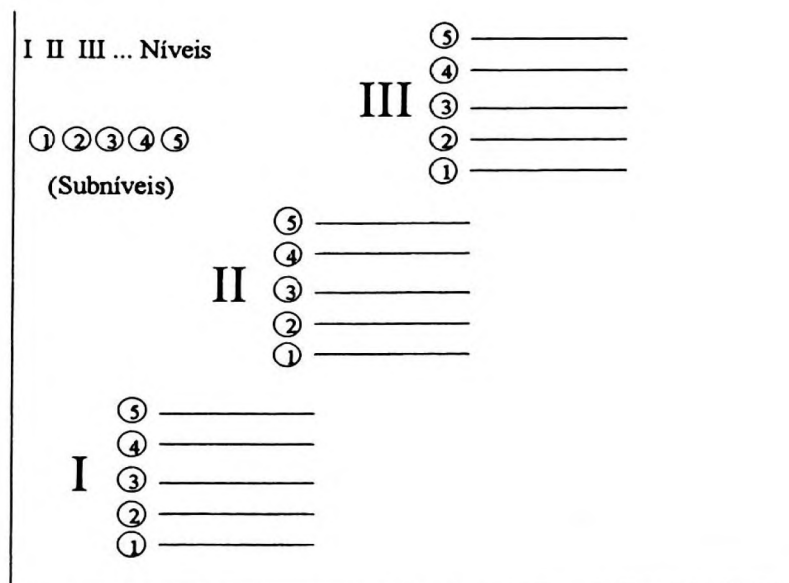
Nível	Descrição
I	Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos que são suplementares, elementares ou repetitivos e que seguem instruções detalhadas ou manuais prescritivos.
II	Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de escritório, administrativo, de natureza prática ou técnica, baseada em baixos níveis de conhecimento e experiência e conduzidos de acordo com instruções práticas. OU Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de guiar companheiros em trabalhos rotineiros de escritório, baseados em uma habilidade ou trabalho repetitivo, ou executando tarefas suplementares de natureza técnica.
III	Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de planejamento, ajustes, coordenação ou performance relativamente complexas executadas por eles diariamente ou com subordinados, usando suas próprias idéias e julgamentos baseados em instruções essenciais e procedimentos. OU Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de assistência a supervisores sêniores tecnicamente ou administrativamente em áreas de operação relativamente simples ou mecânicas por eles mesmos ou com subordinados.
IV	Empregados que tem a habilidade para e, sob supervisão geral, estão designados para trabalhos associados a um certo grupo de tarefas diárias específicas, através da execução de planos e guiando/supervisionando tecnicamente subordinados designados. OU Empregados que tem a habilidade para e estão designados para tarefas específicas ou tarefas em uma área específica com um elevado nível técnico, seja por eles mesmos ou guiando alguns subordinados.
V	Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de gerenciamento de operações de uma seção eficientemente organizada, ou uma organização equivalente, guiando/supervisionando subordinados como gerente sob instruções orientadoras mas usando seu julgamento independente na execução do trabalho diário. OU Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de execução de tarefas de com um nível técnico muito alto.

VI	<p>Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos de gerenciamento de um departamento ou uma unidade organizacional equivalente com responsabilidade em executar todas as operações baseado nas políticas da companhia.</p> <p style="text-align: center;">OU</p> <p>Empregados que tem a habilidade para e estão designados para trabalhos técnicos, gerenciais ou <i>staff</i> administrativo assistindo diretamente a gerência superior e participando na concepção da política e planejamento da companhia.</p>
----	---

Fonte: Mishina & Inaba, 1985:38

Deve-se, ainda, criar subgradações a esta escala, de forma a possibilitar um gerenciamento mais preciso da realidade, contemplando diferenças nos resultados obtidos pela organização através de pessoas enquadradas no mesmo nível. A senioridade pode ser utilizada neste momento, como elemento complementar, tendo seu efeito limitado a um papel secundário na administração salarial. A estrutura de pagamento deveria, portanto, assumir a configuração apresentada na figura 4-3, atentando para o respeito a composição salarial atual, o mercado de trabalho, a política organizacional e posição financeira da Companhia (Mishina & Inaba, 1985:42).

Figura 4-3 : Configuração Básica da Estrutura de Pagamento



Fonte: Mishina & Inaba, 1985: 39

O posicionamento dos profissionais na estrutura salarial se daria, portanto, *nos níveis*, em função da complexidade do trabalho executado e nos *subníveis*, pela capacitação do profissional em realizar na plenitude aquilo que está designado para o nível no qual está alocado. Dessa forma, a proposta do *Wage and Salary Systems Research Institute* procura estabelecer regras salariais com o intuito de garantir uma diferenciação justa entre os salários dos empregados, permitindo a manutenção de níveis apropriados de pagamento (Mishina & Inaba, 1985:35). Um exemplo de descrições para balizar a classificação nos subníveis é apresentado no quadro 4-5:

Quadro 4-5: Exemplo de descrição para balizar o posicionamento do profissional nos subníveis de complexidade

Subnível	Descrição
1	Minimamente capacitado para o nível
2	Abaixo do padrão
3	Capacitado dentro do padrão estabelecido para o nível
4	Além do padrão
5	Plenamente capacitado para o nível

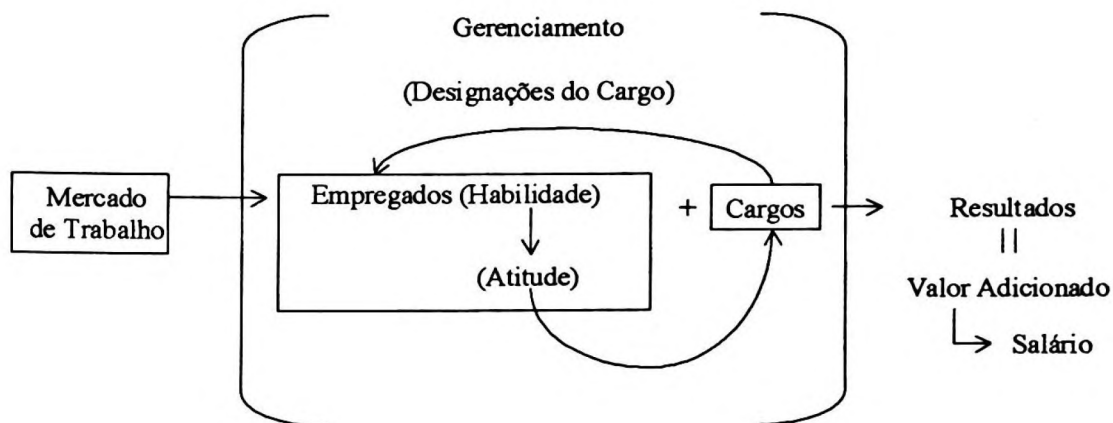
Adaptado de Mishina & Inaba (1985:37)

Para Mishina & Inaba (1985) isto é possível a partir do reconhecimento do valor adicionado pelo trabalho e dos resultados por ele gerados que, na opinião dos autores, é o fruto de uma conjunção adequada entre aquilo que o indivíduo pode realizar, a partir de seu conjunto de habilidades e atitudes e o exigido pelo cargo ou posição na qual ele está alocado. É o correto gerenciamento destes fatores – empregados e trabalho a ser realizado – que permitirá que se alavanque os resultados organizacionais. A figura 4-4 procura ilustrar este fenômeno.

Embora o foco final seja performance, a proposta desenvolvida pelo *Wage and Salary Systems Research Institute*, conforme apontado, não se limita a analisar resultados, mas

também a forma como eles são obtidos, ou seja, através de uma complexa e dinâmica conjunção de fatores como as aptidões, habilidades e atitudes dos empregados, a designação dos cargos (*job assignment*), e a orientação e desenvolvimento por parte da Companhia (Mishina & Inaba, 1985). O resultado deste acompanhamento permite, além de alimentar o sistema de compensação, estruturar ações de desenvolvimento dos indivíduos, acompanhar o desempenho gerencial e, assim, elevar a performance organizacional. Ao alimentarmos as ações de remuneração, capacitação e orientação a partir do mesmo ferramental de avaliação, estamos possibilitando o alinhamento entre as práticas de recursos humanos. Embora este alinhamento seja necessário à efficientização organizacional, tem sido, como vimos, negligenciado, em decorrência do excesso de departamentalização característico da maior parte das organizações estruturadas funcionalmente.

Figura 4-4: Resultados como conjunção de habilidades e designações dos cargos



Fonte: Mishina & Inaba, 1985:34

Complementarmente, Mishina & Inaba (1985) apontam que, no processo de enquadramento da pessoa na nova estrutura, é comum haver um descompasso entre o salário apontado e aquele que os indivíduos recebem hoje, para mais ou para menos. “Nestes casos, se um ajuste imediato (aumento ou redução do salário base) for considerado não apropriado, o ajuste pode ser feito ao longo do futuro”, sendo recomendável a manutenção do nível de pagamento atual na transferência de um sistema para outro (Mishina & Inaba, 1985:45).

Como resultados da aplicação da técnica proposta, Mishina & Inaba (1985) tem apontado para sua '*flexibilidade*', na medida em que contempla a complexidade do trabalho, a habilidade com que o trabalho é desempenhado e a senioridade. Além disso, tem possibilitado o estabelecimento de um vínculo entre a determinação dos salários e dos níveis salariais com a capacidade de sobrevivência da organização, isto é, um maior salário só é justificado por um maior nível de contribuição, de forma a não comprometer a perenidade da Companhia.

4.3. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

As teorias apresentadas neste capítulo possuem em comum as seguintes características, que sinalizam para a tendência na administração de salários em ambientes competitivos:

- a) Estruturam um referencial que procura esclarecer/ordenar o que a organização valoriza e reconhece, a partir de uma escala de evolução de complexidade/responsabilidade;
- b) As posições são comparadas com uma escala pré-estabelecida, e não entre si;
- c) Reconhecem habilidades desde que estejam focadas/alinhas a resultados;
- d) Preocupam-se em estar alinhadas com propostas de gestão mais participativas, sendo capazes de reconhecer iniciativa, adaptabilidade e empreendedorismo;
- e) Não descartam a possibilidade de manutenção do conceito de cargos⁷, cujo escopo pode influenciar no nível de trabalho esperado dos profissionais nele alocados. Permitem, no entanto, diferenciações salariais individuais a partir do posicionamento dos profissionais ao longo das faixas estabelecidas;
- f) Funcionam como elemento de integração da administração salarial com as demais práticas de recursos humanos.

A diferença fundamental entre a proposta do *Work Level* e os trabalhos desenvolvidos pelo *Wage and Salary Systems Research Institute* consiste no grau de generalização que

⁷ No caso do referencial do *Work Level*, esta possibilidade é apresentada por Rowbottom & Billis (1987), não sendo vista nos trabalhos desenvolvidos por Jaques.

pretendem assumir com suas matrizes de complexidade. Enquanto Jaques procura traduzir “uma verdade universal”, com a propriedade de orientar decisões salariais em qualquer organização, Mishina & Inaba apontam a necessidade de se construir caracterizações que variem, em conteúdo e número de níveis, de empresa para empresa, respeitando suas particularidades.

A seguir, abordaremos a gestão por competências, que vem surgindo com muita força nos últimos anos como método alternativo à administração de pessoas – inclusive na dimensão *salários*. A discussão de competências merece capítulo à parte, não só em função de sua importância e repercussão, mas também devido às inúmeras abordagens existentes e dos ‘perigos’ em se trabalhar com um conceito ainda em formação.

Capítulo 5 - A Gestão por Competência

5.1 APRESENTAÇÃO

A proliferação de trabalhos sobre “gestão por competências” ocorreu a partir da década de 80, focando aspectos como contratação, treinamento, promoção e outras questões ligadas à gestão de recursos humanos. Inicialmente a apresentação do conceito de competências como elemento de diferenciação salarial ocorreu de maneira tímida, se intensificando somente na década seguinte, em função, provavelmente, da dificuldade em correlacionar a aquisição de competências à obtenção de resultados organizacionais (Parry, 1996). Outra possível causa do ‘atraso’ na adoção do conceito de competências para fins remuneratórios consiste no impacto potencial de alterações na compensação das organizações, fazendo com que se tome um cuidado todo especial antes de introduzir mudanças. Johnson (1993:38), por exemplo, ao discutir a introdução de trabalhos em times auto-geridos, sugere que alterações na remuneração devem ficar para um momento posterior às ações de mudança organizacional, devendo emergir somente a partir do momento em que *“o programa de pagamento existente começa a causar uma moderada quantidade de pressão na organização por mudanças”*. Embora autores como White (1993) e Horney & Koonce (1996) sugiram que se efetue intervenções na estrutura remuneratória como forma de sustentação e catalisação de processos de mudança organizacional, raras são as empresas que efetivamente se arriscam a fazê-lo.

Um terceiro aspecto que dificulta a utilização plena do conceito de competências pelas organizações, apesar de ser visto como uma potencial alternativa às técnicas de gestão de pessoas tradicionais⁸, consiste na variedade de abordagens e interpretações com que se apresenta, não se tratando, portanto, de um conceito consolidado (Ledford, 1995). Os diversos significados atribuídos à palavra competência causam confusão e ambigüidade ao termo (Sparrow & Bognanno, 1994), levando Woodruffe (1991:30) a recomendar tratá-lo com um cuidado todo especial. A seguir, serão apresentadas as causas da recente expansão do referencial de competências, as principais abordagens

⁸ Encontros realizados pelo PROGEP – Programa de Gestão de Pessoas da Universidade de São Paulo – em 1999, envolvendo acadêmicos, consultores e gestores de recursos humanos, apontaram para uma forte crença no potencial do uso do conceito de competências enquanto parâmetro capaz de balizar decisões em gestão de pessoas.

dadas ao termo e sua utilização enquanto elemento balizador das diferenciações salariais.

5.2 A COMPETÊNCIA ENQUANTO ELEMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

As teorias que abordam a competitividade das organizações se baseiam, especialmente, em duas grandes linhas de pensamento: a primeira, originária nos trabalhos de Michael Porter, aponta como origem da vantagem competitiva a capacidade da organização inovar e evoluir, a qual se desenvolve em função das pressões e desafios por ela enfrentadas em sua relação com o ambiente. O ambiente, portanto, exerce fundamental influência na determinação das fontes de vantagem competitiva da organização, na medida em que impele (mais ou menos fortemente) à busca por inovação e estimula respostas da empresa a partir de seus valores, cultura, estrutura econômica e história (Porter, 1990).

Alternativamente, Prahalad & Hamel introduzem uma abordagem que prega a necessidade de, ao desenharem suas estratégias, as organizações ‘olharem para dentro’, para seus recursos internos e capacidades, uma vez que as pesquisas sobre mudança estratégica realizadas no final da década de 80 tem apontado para uma ligação clara entre a performance no negócio e o desenvolvimento de habilidades (Sparrow & Bognanno, 1994). Ademais, a sustentação do diferencial competitivo a partir de características de mercado, o qual muda de forma cada vez mais intensa, implicaria em movimentos organizacionais cujos resultados se caracterizariam em sua essência pela temporalidade (Prahalad & Hamel, 1991). Esta perspectiva, baseada na análise dos recursos internos, se sustenta em fatores “*não compráveis, intangíveis, específicos da empresa e não visíveis*” (Krogh & Roos, 1995).

A teoria desenvolvida por Prahalad & Hamel conduz a um natural questionamento em relação a eficácia em suportar a vantagem competitiva das organizações a partir do foco em fatores externos à ela, como a configuração do mercado e as oportunidades nele geradas, levando a percepção de

“que o desenvolvimento de recursos e competências internas à empresa é superior para a adaptação ao mercado, mesmo que um melhor entendimento das ligações entre o ambiente competitivo e as

competências-chave (core competencies)⁹ da organização seja necessário”

(Durand & Quelin, 1998:14).

Cabe dizer, portanto, que “*a performance das empresas não é resultado somente do ambiente externo no jogo competitivo*”, podendo variar conforme a maneira que a organização utiliza e alavanca seus recursos para satisfazer as necessidades dos clientes (Durand, 1998).

Esta constatação leva a busca por um melhor entendimento do *estoque de recursos* disponíveis na organização e da forma como estes *são mobilizados* em sua relação com o mercado, variáveis que se constituem, em essência, no conceito de competência organizacional. Assim sendo, a análise da organização sob a perspectiva da competência deve focar, primeiramente, “*na dinâmica da vantagem competitiva sustentada*” (Durand & Quelin, 1998), ganhando força na medida em que se mostra exercendo potencial influência na consecução dos objetivos organizacionais ao longo do tempo. É responsabilidade das organizações, portanto, se ‘posicionarem’ diante do mercado, estabelecendo uma estratégia de atuação que melhor utilize o conjunto de competências estocado na organização. Para que estas competências efetivamente adquiram a propriedade de ‘competência chave’, e, portanto, possibilitem a manutenção de vantagem competitiva ao longo do tempo, é necessário que elas estejam associadas “*a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos*” (Fleury & Fleury, 2000:17). Torna-se possível, então, estabelecer um ‘*ciclo virtuoso*’, onde a organização “*explora e desenvolve as suas competências fortes de maneira consistente com as estratégias competitivas e as demandas de mercado*” (Fleury & Fleury, 2000:28), e as utiliza na definição de sua estratégia competitiva (Fleury & Fleury, 2000:08).

Ao pensarmos na adoção do conceito de competências enquanto parametrizador de diferenciações salariais devemos, portanto, atentar para sua influência na consecução dos objetivos estratégicos da organização. No entanto, os diversos significados que vem sendo atribuídos a palavra competência e as diferentes formas que vem assumindo as

⁹ Prahalad & Hamel (1991:06) definem competências chave como sendo “*o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas*”. Para ser considerada chave, uma competência deve ser capaz de dar à empresa um significativo potencial de vantagem competitiva sustentável, possuindo como características o oferecimento de benefícios reais aos clientes, ser difícil de imitar e, prover acesso a uma variedade de mercados (Durand, 1998).

intervenções na estrutura de compensação geradas a partir deles, exige que apresentemos, primeiramente, seus diversos significados, analisando sua aplicação na estruturação e gestão de salários. Não se constituem em alvos da análise, por fugir ao objetivo deste trabalho, os processos de transformação do conhecimento pessoal em organizacional (e vice versa) e de transformação do conhecimento tácito em explícito (e vice versa), aspectos que tem sido foco de extensa literatura sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem (Merali, 1998).

5.3 O SIGNIFICADO DA COMPETÊNCIA

5.3.a – Competência como um estoque de recursos

5.3.a.1 - Conceitualização

A proposta de se remunerar pelas *competências* dos indivíduos tem sido vista, por alguns autores, como “*um passo natural na evolução dos sistemas de pagamento baseados em habilidades*” (Ledford, 1995), cuja essência consiste na identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes às suas posições. A principal diferença desta proposição em relação ao conceito de pagamento por habilidades, apresentado no capítulo 3, se constitui do público que pretende atingir: enquanto que a remuneração por habilidades foca primordialmente profissionais em posições operacionais, a *competência* tem como alvo profissionais em posições técnicas e gerenciais (*non exempt workers*) (Caudron, 1993:64), ou profissionais em posições que envolvam a aplicação de conhecimento (*knowledge workers*) (Ledford, 1995:56).

Os autores adeptos desta abordagem definem competências como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de *capacidades humanas*) que justificam uma alta performance, acreditando que as melhores performances estão lastreadas na *inteligência e personalidade* das pessoas. Se trata, portanto de uma característica interna – profunda e parte da personalidade individual – que leva à performance superior, num *determinado trabalho* (Spencer & Spencer apud Woodruffe, 1991)(Boyatzis apud Lawler III, 1996) (Mc Lagan, 1997). Embora o foco de análise seja o indivíduo, isto é, o ‘dono’ da competência, a maior parte dos autores sinalizam para a importância de um alinhamento entre este conjunto de *capacidades humanas* – ou

competências – e as necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

Nesta linha, Parry (1996:50) define competências como

“um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com a performance do cargo, que possam ser medidos contra parâmetros bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento”

(Parry, 1996:50).

Este vínculo direto entre competências e cargos/posições, no entanto, não é consenso entre os autores. Ledford (1995:56), por exemplo, acredita na independência entre estes fatores na medida em que a competência, por se tratar de característica demonstrável *da pessoa*, pode ser levada de um cargo para outro.

Os autores acima mencionados apresentam em comum o fato de sinalizarem para a *competência* como sendo um ‘estoque’ de repertórios, diferindo, no entanto, em sua forma de operacionalização. Ao entendermos competência por “*um traço ou característica requerida pelo ocupante de um cargo para desempenhá-lo bem*” (Caudron, 1993:64i), estamos admitindo que este *cargo ou posição* – normalmente caracterizado de forma genérica (Armstrong, 1995) - permanece servindo como principal base para o gerenciamento dos profissionais, atribuindo às competências um papel secundário. Sob esta ótica, o crescimento da popularidade de remunerar por competência sinaliza para um processo de aprimoramento das formas tradicionais de administração salarial, e não como uma ruptura a elas (Armstrong, 1995), restringindo seu efeito a movimentações salariais horizontais (na faixa salarial), cujos limites estão definidos a partir de uma análise da contribuição do cargo/posição para a organização.

Alternativamente, a não vinculação das competências a cargos/posições existentes e a adoção de uma remuneração diretamente proporcional ao *capital humano*, implica na admissão e recompensa do ‘valor’ deste conjunto de conhecimentos e habilidades, seja por criarem mais valor ao trabalho, seja em função do investimento realizado para adquiri-lo (Attewell, 1990:423). Admite-se, portanto, que os movimentos de mudança organizacional contínuos e conseqüente processo de obsolescência dos cargos tem levado à dificuldade de se utilizar uma caracterização prévia das posições como

referencial para gestão de pessoas por longo tempo (Ledford, 1995:57), e que um referencial centrado na *competência* da pessoa é visto como seu potencial substituto (Wisher, 1994), por se apresentar como aditivo ao longo do tempo¹⁰.

Entre estes dois extremos, ou seja, reconhecer a competência como tendo um papel meramente complementar àquele exercido pelos cargos ou servir como elemento de ruptura às formas de compensação funcionais, focando exclusivamente o indivíduo, Ledford (1995:58) aponta a possibilidade de uma enorme variedade de planos de recompensa baseados em competência, cuja configuração depende da opção da organização em relação a oito aspectos chave. O quadro abaixo aponta cada uma dessas opções como alternativas opostas que, na prática, podem levar a escolhas que se localizem em algum ponto entre estes extremos. Quanto mais à esquerda a opção em cada uma destas dimensões, mais similar será o sistema em relação àqueles tradicionalmente utilizados e apresentados no capítulo 2. Quanto mais a direita, mais inovador ele se apresenta, se mostrando mais apropriado para organizações em ambientes competitivos (Ledford, 1995).

Outra divergência entre os autores consiste na inclusão ou não de traços de personalidade, valores e estilos como parte do conceito de competências, levando alguns estudiosos a fazerem a distinção entre “*soft competencies*” - que envolveriam os traços de personalidade - e “*hard competencies*”, - que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico (Parry, 1996). Autores que defendem a não inclusão das *soft competencies* nos programas de recursos humanos apontam a necessidade de focar *a performance e não a personalidade*, uma vez que, embora ela influencie no sucesso, não é passível de ser desenvolvida através de treinamento (Parry, 1996). Já Woodruffe (1991:32) aponta a importância de se listar também as competências “*difíceis de se adquirir*”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “*quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção*”.

¹⁰ Uma das principais críticas aos sistemas de administração salarial centrados em cargos consiste no reconhecimento da performance dos profissionais nos últimos 12 meses de forma incremental, isto é, através de aumento salarial. Estes aumentos tem como característica principal o fato de serem aditivos com o tempo, ou seja, eles só aumentam o valor do salário, enquanto que a performance tende a ser volátil (ela aumenta e diminui com o tempo)(MacLean, 1990). Diferentemente, a competência tem sido vista como apresentando um comportamento normalmente incremental ao longo do tempo, estando menos sujeita a oscilações.

Quadro 5-1: Dimensões chave no Desenho de um Sistema de Pagamento Baseado em Competência



Fonte: Adaptado de Ledford (1995:58)

Apesar das particularidades apontadas na conceitualização de competências, o foco dado até aqui registra se tratar de um *estoque de recursos* (conhecimentos, habilidades, atitudes, traços de personalidade, etc) “*acumulados como resultado de um fluxo de aprendizagem*” (Durand, 1998). O item a seguir apresenta como os autores que abordam competências desta forma sugerem sua utilização enquanto parâmetro orientador da administração salarial.

5.3.a.2 – Operacionalização

Como vimos, autores que vêem competências como um *estoque de recursos* que os indivíduos devem ter para desempenhar adequadamente *uma posição em particular*, trabalham com o “*princípio de que cada cargo tem um certo valor para a organização e a pessoa neste cargo deve ser paga de forma proporcional a esse valor*” (MacLean, 1990:50). Admitem, no entanto que alguns empregados são capazes de contribuir mais do que o valor esperado para sua posição, obtendo resultados e realizações que vão além do que lhes é esperado. Estes profissionais, “*adicionam valor a suas posições*” (MacLean, 1990:50).

Para reconhecê-los propõem, via de regra, que se identifique um conjunto de *competências* capazes de levar àqueles que as detêm a padrões superiores de performance em suas posições e as utilize como fator de diferenciação salarial. O processo sugerido para a identificação dessas competências consiste na observação de um conjunto de empregados que se destacam na execução de determinado cargo, identificando as características que os diferenciam dos demais (Caudron, 1993:64i)(Parry, 1996), sejam elas funcionais ou comportamentais (Oliver, 1996).

São construídas, então, bandas salariais, normalmente amplas (*broadbanding*), alocando *os cargos* de acordo com sua contribuição relativa para a organização¹¹ contemplando uma análise das competências necessárias para desempenhá-lo (Gross, 1997:4). A ‘checagem’ da correta alocação dos cargos na banda salarial é simples: se, ao comparar dois cargos, houver concordância quanto a existência de diferenças significativas entre eles, então, provavelmente, façam parte de bandas diferentes.

Uma possibilidade interessante de administração de salários a partir desta abordagem é apresentada por MacLean (1990), com o objetivo de diminuir o efeito do reconhecimento da performance na estrutura de pagamentos, mantendo uma relação apropriada entre o salário pago e o nível de competência do empregado que exerce determinado cargo (MacLean, 1990:48-49). Tem por base o alinhamento entre o ponto médio da escala de pagamentos e valores de mercado, possibilitando que o reconhecimento da performance do profissional contemple seu posicionamento atual na escala de pagamentos. É possível, assim, oferecer aumentos maiores para quem tem boa performance e está *abaixo* do ponto médio de mercado do que para aqueles com boa performance mas que já se encontram *acima* da média de mercado. Para estes, uma alternativa é trabalhar prioritariamente com uma parcela variável de remuneração. Desta forma, o reconhecimento de mérito a partir da performance, usualmente utilizado pelos sistemas tradicionais de compensação, não desvirtua a estrutura que rege a determinação dos salários, mantendo sua propriedade de reconhecer e sinalizar para as diferenças nos níveis de competência existentes.

¹¹ De acordo com Weinberger (1992:62), a determinação do pagamento apropriado para cada cargo deve contemplar a interpretação e quantificação de seu papel na realização dos objetivos estratégicos da organização.

A operacionalização da alternativa oposta ao vínculo da competência à cargos, ou seja, o seu reconhecimento independentemente da posição, função ou nível do profissional, tem início no desenho dos atributos comportamentais essenciais, os quais devem possuir formato simples e conteúdo relevante para cada indivíduo (Gross, 1997:3), para, na sequência, reconhecê-los em termos remuneratórios. Ambas abordagens, portanto, trabalham com a idéia de construção de listagens de competências críticas (Anderson & Davidson, 1996), que sinalizem para as pessoas onde elas precisam se preparar para desempenhar um trabalho com sucesso (Esque & Gilbert, 1995) (Parry, 1996).

O processo de identificação destas competências pode ocorrer de forma semelhante àquele sugerido anteriormente, ou seja, através do questionamento às pessoas que atualmente se destacam em performance, de como agem em situações críticas (Gross, 1997) ou partir de uma reflexão baseada na estratégia e valores da organização, procurando identificar as habilidades coletivas necessárias – quantitativamente e qualitativamente – para a execução da estratégia (Grib & O'Donnell, 1995). Grib & O'Donnell (1995:49) sugerem que esta reflexão contemple a análise dos pontos fortes e fracos da companhia, o agrupamento dos comportamentos desejados em 'áreas de competência individuais básicas', a estruturação de estágios de desenvolvimento e uso das competências (aprendizagem, aplicação, orientação e modelagem) e a definição dos comportamentos e habilidades requeridos para cada um destes estágios. Já Ledford (1995), aponta para a necessidade de se refletir se as competências trabalhadas possuem valor durável ou temporário e, conseqüentemente, se devemos reconhecê-la a partir de um salário base ou bônus.

5.3.a.3 – Limitações ao uso de competências como estoque de recursos

O principal risco de adotarmos o conceito de competências apresentado consiste na possibilidade de se produzir listas irrelevantes de competências (Parry, 1996), com foco no passado (Kandola, 1996), cujo processo de medir, treinar, certificar e, portanto, compensar se torna bastante difícil (Ledford, 1995:55). Isto se deve, ao fato de, diferentemente de quando trabalhamos com posições operacionais, estarmos focando trabalhos na sua maioria "*variados, abstratos, não rotineiros, cheio de incertezas e as vezes criativo*" (Ledford, 1995:55).

A ausência de uma relação clara entre a competência em estoque e os resultados a partir dela gerados torna difícil que se estabeleça seu valor de mercado e seu valor para a organização, aspectos necessários a qualquer sistema de compensação (Lawler III, 1996). Neste contexto a imprecisão, oposto da rigidez dos cargos, marca a noção de competência (Hirata, 1994).

Portanto, o uso de competências dissociadas de um cargo ou papel específico, embora possibilite uma maior flexibilidade para as empresas se organizarem diante da fluidez dos mercados, consiste, na prática, em enorme desafio e risco, podendo levar à remuneração de aspectos que não contribuam para os resultados organizacionais. Esque & Gilbert (1995:44) apontam para a possibilidade da adoção do conceito de competências induzir as pessoas ao erro de focar em comportamentos, ao invés de realizações, e “*é a realização no exercício de um trabalho – o resultado que a pessoa produz – que tem valor para a organização*”. Este motivo leva Fuehrer (1994) a sugerir às empresas que procuram reconhecer competências dissociadas de cargos a se utilizarem de bandas salariais estreitas, uma vez que a ausência de barreiras ao crescimento salarial pode levar a uma rápida evolução do montante despendido em folha de pagamento. O uso de faixas salariais estreitas, no entanto, ‘enrijece’ o sistema de pagamentos, ou seja, produz efeito inverso daquele desejado com a adoção do conceito de competências.

Por outro lado, o vínculo entre competências e cargos, apesar de minimizar o risco de se remunerar aspectos que não agregam valor à organização, significa a manutenção de práticas tradicionais de compensação, as quais tem se demonstrado, como vimos, incapazes de acompanhar o crescente ritmo de mudança das empresas e em sinalizar com clareza o que a organização espera e reconhece em seus profissionais.

As limitações acima apresentadas, características da abordagem de competências como um *estoque de recursos* tem levado um conjunto de autores a apontar a necessidade de contemplar, como parte integrante do conceito de competências, seus *resultados*, e *como* estes resultados são obtidos na interação dos profissionais com as situações de trabalho. Esta necessidade advém sobretudo da dificuldade em se ‘isolar’ a competência, entendida como *estoque*, de suas causas e efeitos. Dessa forma, autores que trabalham competência com seu significado ampliado, apontam que sua existência somente ocorre

no momento em que o profissional confrontasse com situações reais de trabalho que exijam a mobilização dos recursos (Zarifian, 1996)(Fleury & Fleury, 1997; 2000). Para eles, esta mobilização tem se demonstrado tão importante quanto seu conteúdo. O tópico a seguir discute a competência sob esta ótica.

5.3.b – Competência como aplicação do estoque de recursos

5.3.b.1 – Conceitualização

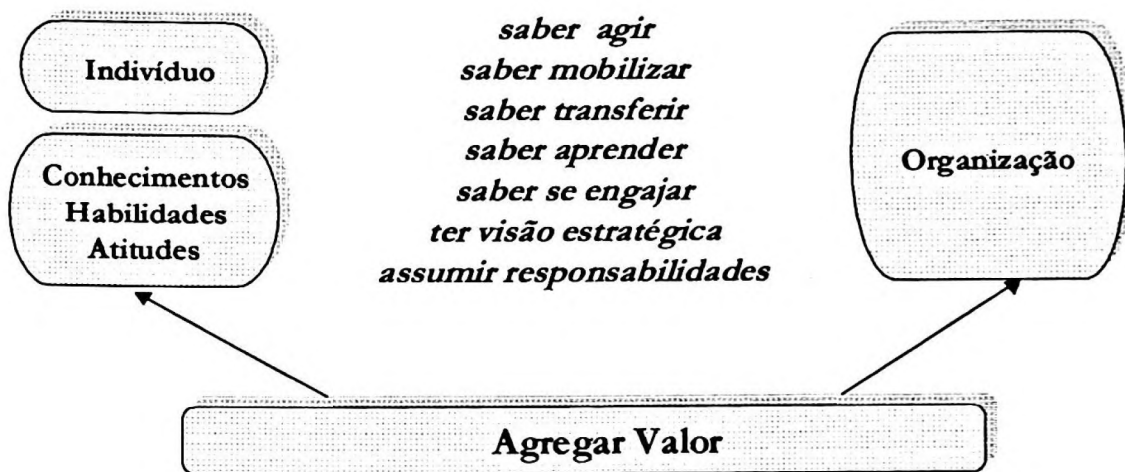
Alguns autores, sobretudo na Europa, tem trabalhado competências, juntamente com a aptidão¹², como sendo um conceito maior que um estoque de recursos, incluindo, também, o que se está apto a fazer com estes recursos. Consequentemente, competência e aptidão são termos que envolvem tanto variáveis de *estado* como de *direção* (Winter, 1987 apud Mollona, 1998) ou ambos *posse e ação* (Hall, 1992,1993 apud Mollona, 1998). Assim, o conceito de competência é ampliado, passando a focar também em realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa ou time provê, produz ou entrega (Mc Lagan, 1997), enfatizando a contribuição individual através da combinação de competências comportamentais, habilidades e *alvos*. O composto de recursos e sua combinação ocorre de forma particular para cada indivíduo, sendo responsável por torná-lo ou não apto a performar certo nível de proficiência (Parry, 1996). Torna-se necessário, no entanto, que o resultado desta combinação “*adicione valor ao negócio*”, assegurando que as idéias, programas e iniciativas dela resultantes ajudem na competitividade da organização (Ulrich et alli, 1995: 474).

Nesta linha, Zarifian (1996) aponta que a competência deve contemplar dois aspectos essenciais: o assumir responsabilidades e o desenvolvimento de uma atitude reflexiva diante do trabalho, isto é, possuir uma postura de contínuo questionamento no trabalho. Se traduz, num “*saber-fazer operacionalmente validado*”, ou seja, na aplicação de uma resposta a uma situação de trabalho concreta e específica, definida pelo meio, a partir da conjunção de uma série de *domínios* como o sujeito, sua situação profissional e formação (Le Boterf, 1994:18). Enfim, competência é saber *mobilizar, integrar e transferir* um conjunto de conhecimentos e capacidades em estoque de forma a obter uma

¹² Mollona (1998:8) cita Amit & Shoemaker (1993) e Nelson & Winter (1982) para definir aptidão (capability) como sendo a capacidade em utilizar recursos.

resposta válida e adequada à uma situação de trabalho, ou seja, para se demonstrar a competência é necessário a conjunção de características individuais com aspectos do ambiente e situação do trabalho (Le Boterf, 1994). Fleury & Fleury (2000:04) acrescentam que a competência deve *agregar valor* em duas dimensões: ‘valor econômico’ para a organização e ‘valor social’ para o indivíduo¹³ (Figura 5-1), definindo-a como “*um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” (Fleury & Fleury, 2000:05).

Figura 5.1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

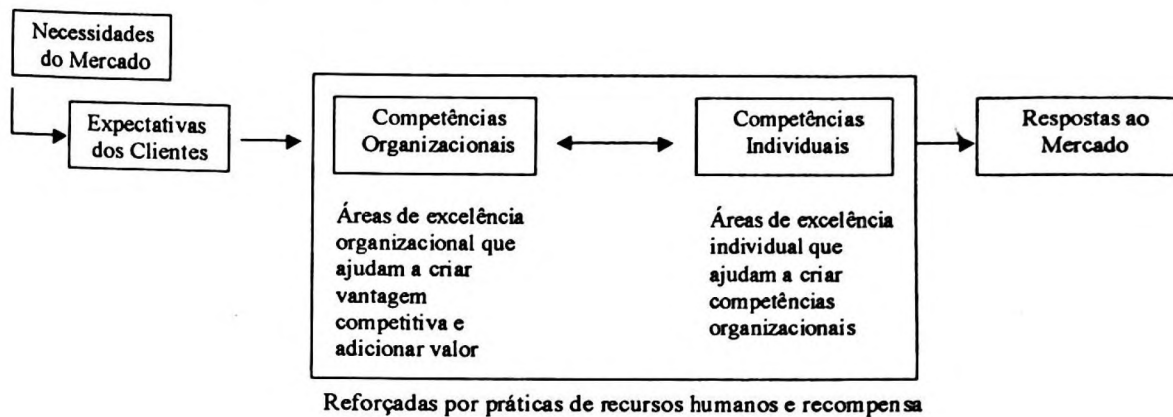


Fonte: Fleury & Fleury (2000:05)

Expandindo este conceito ao nível organizacional, verifica-se a complexidade dos processos de tomada de decisão, que exigem a integração – *ad hoc* – do estoque de recursos individuais e organizacionais, para que se concretizem em realizações (figura 5-2). Este processo, definido por Durand (1998:21) de “*alquimia organizacional*” não se restringe ao gerenciamento e utilização dos recursos ou competências existentes, envolvendo outros aspectos que interferem na plena utilização e renovação destes recursos.

¹³ Grifo no original.

Figura 5-2: Competências e práticas de recursos humanos como elementos para a manutenção da competitividade



Fonte: Adaptado de Hofrichter, 1993:58

Assim sendo, o aumento das demandas de mercado, e sua imprevisibilidade, tem levado as organizações à busca por instrumentos capazes de estimular o desenvolvimento de competências que efetivamente contribuam à *geração de valor* sob o ponto de vista da organização. Os sistemas de recompensa tem sido vistos como exercendo um papel de definitiva importância neste processo (Grib & O'Donnell, 1995:49), influenciando o desenvolvimento de habilidades chave e comportamentos ao longo da força de trabalho (Mc Lagan, 1997) (Durand & Quelin, 1998) (Murray & Worren, 1998), estimulando a manutenção de um alto padrão de trabalhadores, independentemente de suas especialidades ou papéis e permitindo a multifuncionalidade (Grib & O'Donnell, 1995). Para que estes resultados sejam obtidos cabe, no entanto, que a organização reflita e se posicione em relação aos seguintes aspectos:

- ◆ Qual seu direcionamento estratégico e quais são as competências chave que a diferencia competitivamente: A reflexão a respeito de suas competências chave consiste num movimento de entendimento da própria identidade da organização, elemento de vital importância para que a empresa se posicione diante do ambiente e de seus quadros de profissionais. Sem ela, dificilmente uma “*companhia será bem sucedida em focar a atenção de seus empregados para áreas nas quais os resultados são essenciais*” (Fuehrer, 1994:49).

-
- ◆ Com que intensidade reconhece o estoque de competências como elemento de diferenciação competitiva: A competência *em estoque* dos profissionais, isto é, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes por eles possuído, se constitui em elemento de fundamental importância para a organização no jogo competitivo, crescendo à medida em que o ambiente se torna menos previsível e exige respostas não previamente padronizadas. Em função disto, torna-se premente que a organização estabeleça e dissemine o conjunto de competências – comportamentais e técnicas – que deseja estimular, criando condições para seu desenvolvimento. Pode fazê-lo concomitantemente à elaboração estratégica, nela influenciando, se a pensarmos como “*um processo interativo de alocação de recursos*”, tornando possível, assim, o alinhamento entre “*a tomada de decisão estratégica e a trajetória de acumulação de recursos*” (Grib & O’Donnell, 1995:49). Dessa forma, à medida em que cresce a competência em estoque, aumenta a capacidade de aprendizado de novos conceitos complexos, seja sob o ponto de vista individual ou organizacional (Mollona, 1998:23).

 - ◆ Estabeleça um clima propenso à aplicação da competência em estoque: Com vimos, a competência organizacional, em seu conceito expandido, não é função somente do *estoque* de competências existente mas também das condições que são oferecidas à sua mobilização. Assim sendo, a competência da organização extrapola a somatória das competências individuais, sendo influenciada por fatores como:
 - ✓ existência de processos que acomodam mudança e incerteza (Murray & Worren, 1998);
 - ✓ situações que facilitem a recombinação criativa do conhecimento na resolução de problemas (Murray & Worren, 1998);
 - ✓ proximidade entre indivíduos e existência de funções que transferem conhecimento não codificado (Murray & Worren, 1998);
 - ✓ clima interno que conduza a nova recombinação de conceitos (Murray & Worren, 1998), incluindo um comportamento favorável da hierarquia (Zarifian, 1996);
 - ✓ tempo e disponibilidade dos profissionais para compreender eventos e questionar o trabalho fora do ambiente de pressão (Zarifian, 1996);
 - ✓ ocorrência de situações reais de trabalho que exijam o desenvolvimento da competência (Zarifian, 1996).
-

5.3.b.2 – Operacionalização

A definição de competência como um “saber fazer” leva à percepção de que devemos recompensá-la a partir do monitoramento de sua manifestação concreta, real, ou seja, da observação do comportamento e dos resultados¹⁴ por ela obtidos. Fuehrer (1994:47) aponta a importância da estrutura de recompensas estabelecer os comportamentos ou *resultados qualitativos* esperados de seus profissionais, ou seja, que se definam “*aquelas respostas observáveis e/ou métodos de auto-condução que são necessários no desempenho diário de seu trabalho*”. Estes comportamentos, quando demonstrados, ajudam os empregados a obter resultados.

Uma alternativa para caracterizar estes resultados, sugerida por Gross (1997) consiste na criação de “*gabaritos*” (“*templates*”), definindo “*o que tem que ser realizado e como tem que ser realizado*”, os quais, quando associados a faixas salariais, podem servir como parâmetro orientador da estrutura salarial. A importância de valorizar *o como é feito* advém da constatação de que não é somente “*o que os empregados fazem que produz resultados tangíveis é o como eles fazem que faz diferença*” (Fuehrer, 1994:47-48). Para que produzam os resultados desejados, torna-se necessário que estes *gabaritos* possuam as seguintes propriedades:

- ◆ estejam alinhados às competências chave, estratégias e economia da organização, valores dos acionistas e longevidade organizacional (Hofrichter, 1993). O vínculo entre a remuneração e a estratégia do negócio tem sido apontado como o grande diferencial da adoção do conceito de competências, em particular do conceito de competências chave¹⁵. Constata-se, no entanto, que este resultado potencial do uso do conceito de competências tem sido pouco aproveitado pela maior parte dos sistemas de pagamento nele centrados (Ledford, 1995:57);

¹⁴ A análise dos resultados não deve se limitar ao acompanhamento da performance que, se observada isoladamente, pode gerar grandes distorções na estrutura de salários.

¹⁵ Dolmat-Connell (1994:52) aponta que uma administração salarial atrelada à estratégia é fundamental, em função das seguintes necessidades das empresas: controlar seus custos fixos (dos quais os custos com remuneração costumam representar uma parcela significativa); quebrar “a mentalidade da titulação entre empregados” e; evitar que aumentos incrementais nos salários *devastem* a estrutura de custos da empresa. Para Raelin (1995) e Hofrichter & Spencer (1996), o não alinhamento e customização destes *gabaritos* às características e estratégias da organização tende a se demonstrar como uma alternativa inválida e sem resultado.

-
- ◆ sinalizem com clareza *o que se paga e como* (Hofrichter, 1993:55), considerando um amplo conjunto de fatores para que traga precisão e efetividade à estrutura de compensação. Deve estar claro, como princípio, que os indivíduos não deverão ser movimentados na ‘zona de pagamentos’ simplesmente por desempenharem seu cargo bem ou demonstrarem senioridade, mas, pelo aumento de suas competências e responsabilidades” (Hofrichter, 1993:57);
 - ◆ estabeleçam o número de bandas salariais necessários à administração da compensação, preferencialmente usando o conceito de *broadbanding* que, como vimos, introduz grande flexibilidade à administração salarial. O número de bandas a ser estabelecido deve refletir “os vários níveis de contribuição dos profissionais” da empresa de forma a “*reforçar a ligação entre realizações e capacidades individuais e organizacionais*” (Hofrichter, 1993:58). Cada faixa deve incluir somente indivíduos que estão agregando valor dentro de determinado nível, caso contrário, os “*empregados irão ver a abordagem como um todo simplesmente como uma tentativa de eliminar os limites das faixas de pagamento*” (Hofrichter, 1993:56).

Assim, ao invés de avaliar um cargo específico, a companhia pode considerar o “*primeiro foco de produção de cada indivíduo*” (Hofrichter, 1993:57), como parâmetro para alocá-lo em uma “*zona de pagamentos*”, na qual pode se movimentar a partir do aumento de suas competências em estoque. Os quadros 5-2 e 5-3 mostram exemplos de *gabaritos* desenhados para retratar **o que é esperado** dos profissionais. No quadro 5-2, Mirabile (1997:77) os desenha a partir de uma dada tarefa genérica, criando níveis que retratam uma evolução na complexidade de realizá-la, enquanto que o quadro 5-3 mostra um exemplo de caracterização de dois níveis de complexidade (níveis 1 e 6) a partir da competência “orientação ao cliente” (Stark et alli, 1996:38).

A construção destes *gabaritos*, respeitando as propriedades dele esperadas, pode significar um grande avanço na concepção de um parâmetro orientador das diferenciações salariais.

Quadro 5-2: Exemplo de um modelo de competências para um engenheiro de sistemas

CLUSTER TÉCNICO	ÍNDICE DE PROFICIÊNCIA
Arquitetura de Sistemas Habilidade de desenhar aplicativos complexos, estabelecer protocolos e criar protótipos	0- Não é hábil em performar tarefas básicas. 1- Entende princípios básicos; pode performar tarefas com ajuda ou direção. 2- Executa tarefas rotineiras com segurança; trabalha com supervisão mínima. 3- Executa tarefas complexas e múltiplas; pode orientar ou ensinar outros. 4- É considerado um especialista em suas tarefas; pode definir, ensinar, e conduzir outros.
Migração de Dados Habilidade de estabelecer a plataforma requerida para coordenar a transferência de dados eficientemente e totalmente	0- Não é hábil em performar tarefas básicas. 1- Entende princípios básicos; pode performar tarefas com ajuda ou direção. 2- Executa tarefas rotineiras com segurança; trabalha com supervisão mínima. 3- Executa tarefas complexas e múltiplas; pode orientar ou ensinar outros. 4- É considerado um especialista em suas tarefas; pode definir, ensinar, e conduzir outros.
Documentação Habilidade em preparar a documentação de forma compreensível e completa, incluindo especificações, diagramas de fluxo, controle de processos, e orçamento	0- Não é hábil em performar tarefas básicas. 1- Entende princípios básicos; pode performar tarefas com ajuda ou direção. 2- Executa tarefas rotineiras com segurança; trabalha com supervisão mínima. 3- Executa tarefas complexas e múltiplas; pode orientar ou ensinar outros. 4- É considerado um especialista em suas tarefas; pode definir, ensinar, e conduzir outros.

Fonte: Mirabile (1997:77)

Quadro 5-3: Caracterização de dois níveis de complexidade para a competência orientação a clientes

Orientação a Clientes
<p align="center">Nível 1</p> Age a partir de questionamentos, requisições e queixas dos clientes. Mantém clientes atualizados quanto ao progresso dos projetos (mas não investiga questões ou problemas subjacentes dos clientes)

Nível 6

Trabalha com uma perspectiva de longo prazo na resolução de problemas de clientes. Pode trocar custos imediatos por causa do relacionamento de longo prazo. Procura benefícios de longo prazo para os clientes. Age como um conselheiro de confiança; tornando-se envolvido no processo de decisão dos clientes.

Fonte: (Stark et alli, 1996:38)

5.5 – CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Diante do cenário de instabilidade crescente que ameaça as organizações, o conceito de competências tende a ganhar espaço significativo enquanto elemento parametrizador das práticas de gestão de pessoas. Um perigo no entanto, é de que, na tentativa de simplificar seu uso, se tome por referência seu conceito *reduzido*, enxergando-a apenas como *um conjunto de atributos*. Como vimos, embora estes atributos se constituam num dos fatores que habilitam as pessoas e as organizações a atuarem *com competência* (em seu significado mais amplo) não necessariamente nela se traduzem.

A utilização do conceito de competências exige uma reflexão profunda da inserção da empresa no ambiente, de como se dá a conjunção de seus recursos – tangíveis e intangíveis – na geração de resultados, de quais os recursos que efetivamente a diferenciam em termos competitivos e como facilitar seu processo de renovação e disseminação. Exige, portanto, um amplo movimento de reflexão da organização, suas estratégias, ambiente no qual está inserida e seu posicionamento diante deste ambiente.

Uma leitura correta das fontes de vantagem competitiva da empresa e de como elas se interagem na dinâmica organizacional possibilita clareza na comunicação ao conjunto de profissionais, devendo ser reforçada por práticas de gestão de pessoas a elas alinhadas. Dentre estas práticas, destaca-se a importância que exercem os instrumentos de compensação em estimular a renovação e aplicação do conjunto de conhecimentos e habilidades individuais, direcionando esforços no sentido de ajudar a organização a alcançar seus objetivos (Flannery et alli, 1996:25).

Para balizar as diferenciações salariais a partir do conceito de competências, tem crescido a aceitação de que se construa 'gabaritos', que orientem a determinação e gerenciamento da estrutura salarial. Estes 'gabaritos', conforme apresentado, tem sido desenvolvidos de forma a retratar diferentes patamares de complexidade do trabalho, não se limitando a focar em atividades – *no que é feito* -, como no caso dos cargos. A seguir, apresentaremos os principais 'ensinamentos' que podemos depreender da análise das 'técnicas alternativas de administração salarial' aqui apresentadas.

Conclusão da Parte III

Como vimos no início deste trabalho, os recursos destinados à folha de pagamentos representam um montante significativo dos custos da maioria das organizações e, como resultados deste desembolso, as empresas esperam obter a criação de valor econômico (Weinberger, 1992).

Cabe à organização, construir um sistema de recompensas que, ao mesmo tempo em que se demonstre flexível em acompanhar as mudanças ambientais, sinalize com clareza para o que ela espera de seus profissionais de forma a possibilitar que o resultado das ações individuais se concretizem na realização dos objetivos estratégicos da companhia. Torna-se necessária a ruptura de preceitos estabelecidos pelos sistemas de compensação tradicionais e o surgimento de novos 'valores' que orientem sua concepção e utilização. O quadro a seguir aponta para as principais diferenças entre as técnicas novas e tradicionais de gestão salarial:

Quadro 5-4: Ruptura aos padrões de compensação tradicionais

Velho		Novo
Foco no cargo	→	Foco na pessoa
Controle centralizado no R.H.	→	Controle na gerência local
Titulação	→	Valor Agregado
Administração Consistente	→	Administração Flexível
Secreto	→	Aberto
Hierarquia	→	Trabalho em Times
Descrições estreitas de cargos	→	Papéis enriquecidos
Função define valor	→	Competência define valor
Autoridade é poder	→	Conhecimento é poder
Pagamento por Mérito	→	Pagamento Variável
Avaliação do Supervisor	→	Avaliação 360°

Fonte: Risher (1996)

Neste cenário, a gestão por competências vem emergindo como uma alternativa aos sistemas de recompensa tradicionais. Por se tratar de um conceito em formação, no

entanto, vem apresentando problemas em sua operacionalização, seja na sua forma mais conservadora (utilizada em paralelo com cargos) seja na mais radical (focando exclusivamente os atributos individuais), tendo por principal dificuldade a clarificação da relação entre a *competência* e o *valor* que ela agrega à organização. Os autores que mais avançaram na solução desta dificuldade observam a competência dentro de um conceito ampliado, envolvendo comportamentos e realizações, estruturando *gabaritos* que sinalizem para níveis crescentes de *complexidade e responsabilidade*. Estes *gabaritos* procuram concretizar a relação entre o aumento no valor agregado pelos profissionais e a aquisição de competências, ponto nevrálgico para a concepção de um sistema de recompensas efetivo.

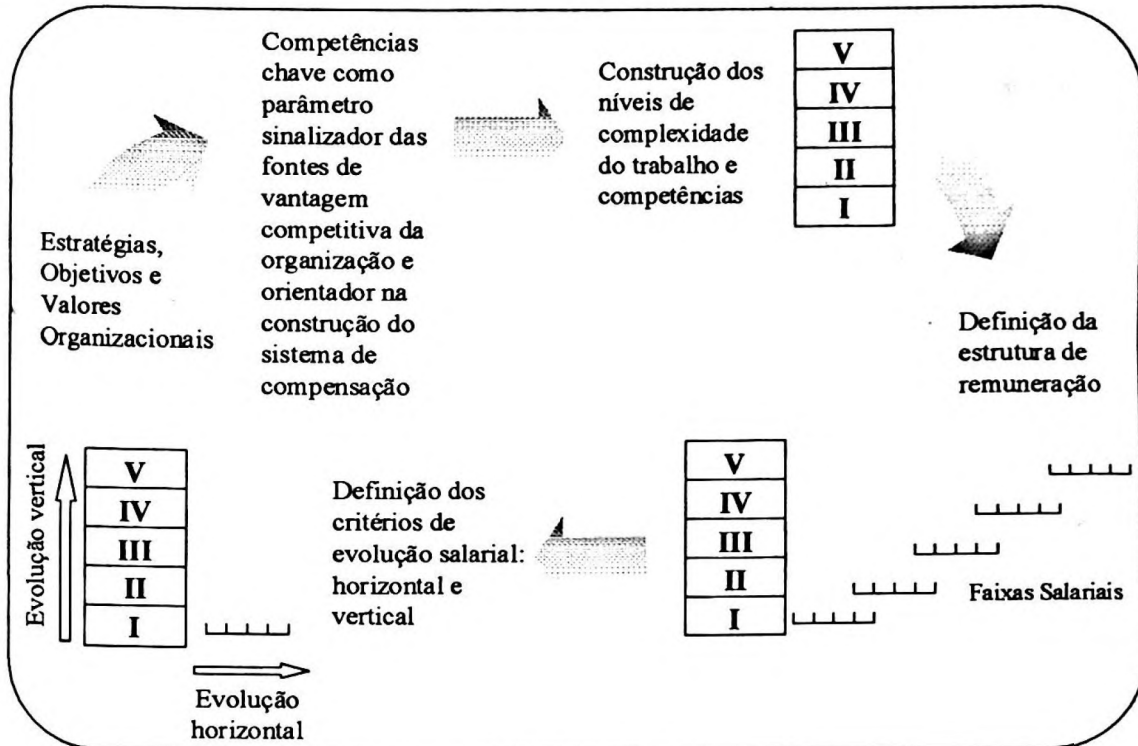
As tentativas de estabelecer estes '*gabaritos*' tem-se mostrado bastante alinhadas aos conceitos de níveis de complexidade de trabalho apresentados no capítulo 4. O uso conjunto destas teorias – competências e níveis de complexidade - aparece, portanto, como uma alternativa em potencial para balizar o desenho das estruturas salariais em ambientes competitivos. Uma possibilidade, por exemplo, é a utilização do conceito de *competências chave* na identificação das fontes de vantagem competitiva da organização e no estabelecimento de parâmetros *macro-orientadores* para a definição da estrutura salarial. A partir destes parâmetros é possível construir níveis de complexidade do trabalho, e identificar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, em estoque, possibilitam uma performance superior. Dessa forma, os níveis de complexidade, elaborados a partir das diretrizes maiores da organização, podem ser utilizados enquanto elemento orientador da evolução salarial dos indivíduos no sentido vertical (com mudança de faixa salarial) e o conjunto de competências em estoque pode parametrizar as evoluções salariais horizontais (dentro da faixa salarial atual). A figura 5-3 ilustra o processo de construção da estrutura salarial a partir destes conceitos.

Assim sendo, a utilização conjunta dos conceitos de competência apresentados possibilitam os seguintes resultados aos sistemas de compensação:

- ◆ Alinhamento com as diretrizes e valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional, aspecto que, como vimos, é fundamental à

manutenção da capacidade de sobrevivência das organizações;

Figura 5-3: Utilização dos conceitos de níveis de complexidade do trabalho e competências para estabelecer a estrutura salarial



- ◆ Durabilidade, na medida em que as diferenciações salariais passam a estar suportadas em diretrizes de longo prazo (níveis de complexidade e competências) e não em *atividades* que se tornam rapidamente obsoletas;
- ◆ Estímulo à capacitação, uma vez que o aumento de competência em estoque possibilita reconhecimento salarial, dentro dos limites estabelecidos pelos níveis de complexidade;
- ◆ Sentimento de justiça e equidade, pois ao diferenciar os salários através do referencial de complexidade do trabalho, utiliza-se de parâmetros alinhados às percepções individuais de justiça (conforme apontado por Jaques (1967)).

A utilização destes conceitos em sua plenitude, isto é, como forma de rompimento às técnicas de estruturação salarial tradicionais, é recomendada para organizações que

vivem em ambientes competitivos e, portanto, necessitam de flexibilidade e agilidade de resposta às alterações do meio. Para utilizá-los é importante que possuam ‘cultura’ e capacitação interna que suportem a adoção de técnicas de gestão menos estruturadas que as tradicionais, sendo capazes de administrar um certo grau de subjetividade e ambigüidade. Para aquelas organizações que sentem a necessidade de mudanças em sua estrutura de compensação mas que, no entanto, não estão ‘prontas’ a romper com as técnicas de gestão tradicionais – ao menos numa dimensão tão crítica quanto a salarial –, há a possibilidade de ‘conjuguar’ o uso do ‘novo’ com o ‘tradicional’, medindo os cargos – com caracterizações amplas – nos níveis de complexidade estabelecidos. Agindo dessa forma, tornasse possível o *amadurecimento* no uso das novas técnicas e conceitos, até que o rompimento definitivo com o conceito de cargos possa ocorrer.

Outro ensinamento destas teorias consiste da constatação da importância em se separar o *potencial para resultado*, entendido como o acúmulo de competências em estoque, do resultado em si, seja ele manifesto na forma de complexidade do trabalho executado seja na forma de performance. O reconhecimento, através de salário, do aumento de conhecimentos ou habilidades significa que a organização está *assumindo o risco de* depender recursos em características que sinalizam para um *potencial retorno*, mas cuja concretização é incerta. Deve ser vista, portanto, como um *investimento*.

Ao compensar a competência pelo *resultado* de sua aplicação, não se está reconhecendo potencial, mas uma realização, concreta e observável. Esta realização pode ser observada pelo nível de complexidade do trabalho que o indivíduo consegue executar, e, assim, ser orientadora de diferenciações salariais, ou por sua circunstancialidade – como fruto da performance –, devendo subsidiar recompensas temporárias. Uma vez que a clara distinção dos elementos que possuem propriedade ‘aditiva’ daqueles que não a possuem tem se tornado chave para que se evite discrepâncias salariais, um sistema construído a partir dos conceitos de complexidade e competências oferece suporte a que as decisões de movimentação salarial dos profissionais estejam alinhadas com as necessidades atuais de gestão de compensação. O quadro 5-5 procura distinguir os aspectos que devem ser reconhecidos com aumentos de salário daqueles que devem ser reconhecidos com pagamento único.

Quadro 5-5: Relação entre tipo de recompensa e sua origem

AUMENTO DE SALÁRIO	PAGAMENTO PONTUAL
<ul style="list-style-type: none">• Melhorias na produtividade e qualidade resultantes de habilidades ou responsabilidades maiores;• Aquisição de habilidades ou competências que tomem o indivíduo mais eficiente ou mais preparado para realizar as responsabilidades de seu cargo;• Aumentos de responsabilidade que aumentem a expectativa de contribuição do indivíduo para a Companhia;• Promoções para cargos onde há um maior nível de contribuição esperada.	<ul style="list-style-type: none">• Resultados financeiros ou operacionais anuais;• Realização de projetos especiais;• Melhorias na produtividade e qualidade resultantes de sugestão ou esforço específico.

Fonte: Adaptado de Hill (1993)

Enfim, uma série de autores tem vislumbrado a substituição dos sistemas tradicionais de compensação pelo “pagamento baseado na crescente competência do trabalhador demonstrada no trabalho” (Rich, 1992:28). Torna-se necessário, no entanto, clareza na utilização do conceito de competências e dos resultados que dele se espera, pois as armadilhas são muitas. Woodruffe (1991), por exemplo, sugere a distinção entre os termos **competency** – o qual deve estar associado à características individuais – e **competence** – relacionado a características do trabalho. Esta distinção, no entanto, não tem sido observada por grande parte dos autores (e pelo dicionário da língua inglesa) que apresentam os termos como intercambiáveis. Para dificultar a clareza conceitual, o plural dos termos é o mesmo: *competencies*.

A seguir apresentaremos a metodologia de construção de sistemas de administração salarial a ser estudada para, em seguida, verificarmos sua eficácia. Esta verificação será efetuada através da análise dos resultados obtidos pelos sistemas dela resultantes, contrapostos àqueles esperados de sistemas de compensação. A análise compreenderá três dimensões:

-
- ◆ consistência da metodologia e dos sistemas gerados a partir de sua utilização com os conceitos modernos de gestão de salários aqui apresentados;
 - ◆ teste do alinhamento de uma matriz de evolução de complexidade construída a partir da metodologia praticada pela Fischer & Dutra com a *lógica* de diferenciação salarial utilizada pelo mercado. Uma vez que a teoria aponta haver relação entre a complexidade do trabalho (ou valor agregado) e os salários praticados pelo mercado, espera-se que posições avaliadas em níveis mais altos da matriz de complexidade estabelecida percebam salários significativamente maiores que aqueles registrados por posições em níveis menores de complexidade;
 - ◆ estudo de três casos onde sistemas originários da metodologia estudada foram implementados, a fim de levantar a percepção dos gerentes de recursos humanos quanto aos resultados obtidos.

**PARTE IV – ESTUDO DE UMA METODOLOGIA PARA
CONSTRUÇÃO DE SISTEMAS CENTRADOS
EM COMPETÊNCIAS**

Capítulo 6 – Apresentação e análise de metodologia para construção de sistemas por competências

6.1 - A METODOLOGIA ANALISADA

6.1.a – Introdução

A metodologia estudada – aplicada pela consultoria Fischer & Dutra - tem origem nos trabalhos de Dutra sobre gestão de carreiras (1996), onde introduz o conceito de ‘espaço ocupacional’, ou seja, a dimensão assumida pelo trabalho do indivíduo na organização, concretizada pelo seu conjunto de atribuições e responsabilidades. Para ele não conseguimos, num ambiente competitivo e mutável, estabelecer com antecedência os espaços de atuação dos profissionais da organização, uma vez que, estes são resultado de um processo dinâmico, fruto da “*interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa*” (Dutra, 1996:75). Assim sendo, o ‘espaço ocupacional’ apresenta-se incompatível (e oposto) ao conceito tradicional de cargos, caracterizado, como vimos, pela tentativa de ‘prescrever’ o que deve ser feito por cada profissional. Alguns aspectos levantados por Dutra apontam para a incompatibilidade entre estes dois conceitos:

- “
- *Mesmo sem alterar o cargo o espaço ocupacional pode ser alterado;*
 - *Cargos de mesmo nível hierárquico podem compreender espaços ocupacionais de diferentes tamanhos e complexidades e, portanto, com diferentes valores para a organização;*
 - *Como consequência, podemos ter cargo com nível hierárquico menor do que outro, mas com um espaço ocupacional de maior valor;*
 - *A valorização do espaço ocupacional é também resultante da pessoa responsável pelo mesmo.”*

Dutra (1996:76)

Embora os sistemas gerados a partir da metodologia em estudo não se limitem à administração salarial, procurando integrar e clarificar diversas dimensões de recursos humanos (Dutra et alli, 1998) -, nela focaremos como alvo de nosso trabalho. Este capítulo inicia-se com uma apresentação da metodologia utilizada pela Fischer & Dutra, seus princípios, características e funcionamento, e avança através de sua análise, procurando verificar a adequação dos sistemas gerados a partir dela enquanto referenciais orientadores de diferenciações salariais.

6.1.b. Características necessárias aos sistemas de gestão de pessoas e cuidados na sua construção e implementação

Relatórios técnicos da consultoria Fischer & Dutra apontam que, para ser efetivo diante do ambiente competitivo que circunda as organizações, um sistema de gestão de pessoas deve possuir as seguintes características:

Quadro 6-1: Características necessárias a um Sistema de Gestão de Pessoas

1. SER SIMPLES , PROPICIANDO FÁCIL ENTENDIMENTO DE SUA SISTEMÁTICA E OPERACIONALIZAÇÃO.	4. SER INTEGRADOR , TRAZENDO BENEFÍCIOS TANTO PARA A EMPRESA QUANTO PARA OS COLABORADORES
2. SER TRANSPARENTE , GARANTINDO O ACESSO DAS INFORMAÇÕES E OPORTUNIDADES A TODOS OS COLABORADORES	5. SER FLEXÍVEL , SE ADAPTANDO ÀS NECESSIDADES DAS DIVERSAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO SEM GERAR DISTORÇÕES SALARIAIS
3. SER INSTRUMENTAL , CONCRETIZANDO OS CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS EMPREGADOS EM SUA CONCEPÇÃO	6. PERMITIR MOBILIDADE , SINALIZANDO OPORTUNIDADES DE MOVIMENTAÇÃO ENTRE DIFERENTES ÁREAS DA INSTITUIÇÃO.

Fonte: Relatórios Técnicos de Consultoria (1999)

Para obter estas características a organização deve, ao construir e se utilizar do Sistema, estar atenta aos seguintes pontos:

Não vinculá-lo à estrutura organizacional vigente

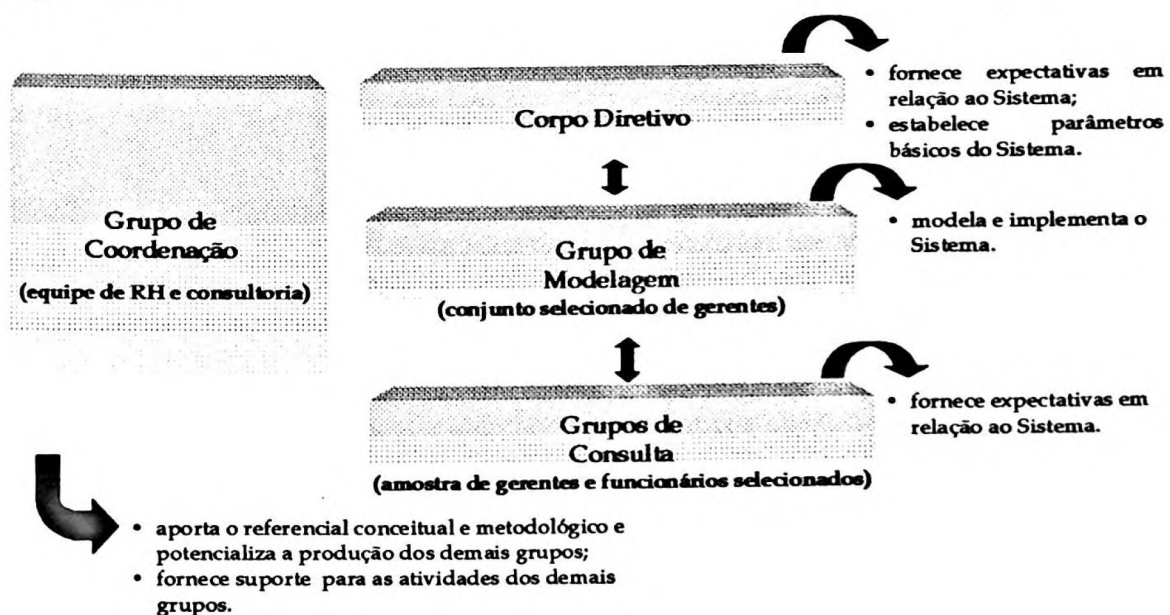
A estrutura organizacional é resultante da análise das empresas quanto a melhor forma de se organizar para atingir a seus objetivos, diante de determinado ambiente. Pode, portanto, sofrer alterações substanciais com o tempo, em função das necessidades da empresa e de variações no contexto no qual está inserida. O vínculo usualmente estabelecido entre a estrutura da organização e seu conjunto de cargos reduz a agilidade

e mobilidade da empresa, servindo como barreira às mudanças e dificultando o reconhecimento do desenvolvimento das pessoas, que fica limitado à existência de posições em aberto na estrutura organizacional. A constatação feita por Jaques (1990) de que são necessárias de 2 a 3 vezes mais grades salariais do que níveis de trabalho/hierárquicos sinaliza para a dificuldade de trabalharmos a gestão de pessoas unicamente a partir dos “espaços” definidos pela estrutura organizacional, o que torna seu gerenciamento mais complexo, menos claro e, portanto, menos transparente para gestores e funcionários. Estas limitações sinalizam para os perigos de atrelarmos o desenvolvimento e compensação das pessoas à estrutura da empresa, sendo necessária a utilização de um referencial mais duradouro.

Construí-lo de forma conjunta e participativa

Uma das características apontadas pela consultoria como essencial aos sistemas de gestão de pessoas consiste na necessidade de servirem como elemento integrador dos interesses entre as organizações e seus funcionários, trazendo benefícios para ambas as partes. Em função desta necessidade, e como forma de legitimar o sistema na organização, sugere-se a utilização de uma metodologia participativa, envolvendo os diversos agentes organizacionais (Figura 6-1).

Figura 6-1: Metodologia para construção dos sistemas de gestão por competência



Fonte: Relatório Técnico de Consultoria (1999)

A proposta consiste da criação de grupos com diferentes papéis na construção e legitimação do Sistema, com destaque para o *grupo de modelagem*, incumbido de sua construção. Em função da responsabilidade atribuída a esse grupo, respondendo tanto em nome da organização quanto de seus profissionais, sugere-se que seja constituído “*por profissionais experientes e em posições-chave na organização*”, de forma a possuírem “*conhecimento tanto das diretrizes e necessidades organizacionais quanto da cultura, valores e anseios do conjunto de colaboradores*” (Relatório Técnico de Consultoria, 1999).

Além do ‘*grupo de modelagem*’, é prevista a interação com Diretores e outros funcionários da organização. Enquanto que a interação com funcionários tem o objetivo de verificar suas expectativas em relação a prática de gestão de pessoas, para que se obtenha um mapeamento mais preciso de suas necessidades, a consulta aos Diretores procura obter uma visão estratégica da organização, levantando parâmetros que orientem a construção do Sistema e o alinhe aos direcionamentos maiores da empresa. Além disso estes contatos tem a intenção de ir legitimando o Sistema junto à Direção que, em última instância, é quem decide sobre sua implementação.

Comunicá-lo amplamente

A comunicação do Sistema consiste em elemento de essencial importância para seu sucesso, pois impacta diretamente no grau de precisão com que seus parâmetros são aplicados e no nível de entendimento por gestores e profissionais. Dutra et alli (1998:10) citam experiência na qual o processo de legitimação do Sistema na organização envolveu inúmeras atividades, destacando-se:

- ◆ Treinamento dos gestores para utilização do instrumental disponibilizado pelo Sistema;
- ◆ Apresentação do Sistema à totalidade dos funcionários;
- ◆ Lançamento periódico de *folders* explicativos do Sistema e utilização dos recursos de comunicação internos;
- ◆ Reuniões de aperfeiçoamento do Sistema com os gestores, procurando solucionar

problemas identificados na implementação;

- ◆ Espaço aberto a todos os colaboradores para sugestões de melhoria no Sistema;
- ◆ Consultas constantes ao *grupo de modelagem* – responsável pela construção do Sistema – para validação ou encaminhamento das sugestões recebidas.

6.1.c. Os sistemas construídos: estrutura básica e conceitos

A metodologia analisada utiliza-se do conceito de competências, entendido como a capacidade da pessoa em agregar valor¹ ao patrimônio de conhecimento da organização, como orientador para a construção do sistema de gestão de pessoas – inclusive remuneração (Dutra, 1999:137). Essa ‘agregação de valor’ é traduzida pela caracterização de diversos níveis de complexidade, descritos em função da evolução nos patamares de resultado esperado (atribuições e responsabilidades)² e do conjunto de conhecimentos e experiências necessários para o seu atingimento (requisitos de acesso)(Dutra et alli, 1998). A agregação de valor das pessoas está, portanto, associada à sua “*capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade*” (Dutra, 1999:148).

A construção dos níveis de complexidade se dá a partir da análise de ‘*áreas de competência*’, representando os principais aspectos a serem valorados pela organização³ (Dutra, 1999) como forma de atingir sua ‘visão de futuro’. Como resultado, temos caracterizações cuja lógica se assemelha àqueles gabaritos propostos pela literatura sobre competência⁴. Conforme a dimensão do Sistema, e a população por ele abrangida, está prevista a possibilidade de construção de mais de um ‘gabarito de complexidade’, cada qual agrupando posições semelhantes em termos de natureza de trabalho. Dutra (1999:148) se refere a esta dimensão da competência como **output**, estando respaldado em suas reflexões por autores como Le Boterf, Zarifian, Jaques, Fleury & Fleury, entre outros.

¹ Por ‘agregação de valor’ Dutra compreende “*uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo*” (1999:137).

² Dutra trabalha o conceito de *atribuições* com sendo “*o conjunto das funções e atividades executadas pela pessoas*” e as responsabilidades como “*o conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização*” (Dutra, 1999:148).

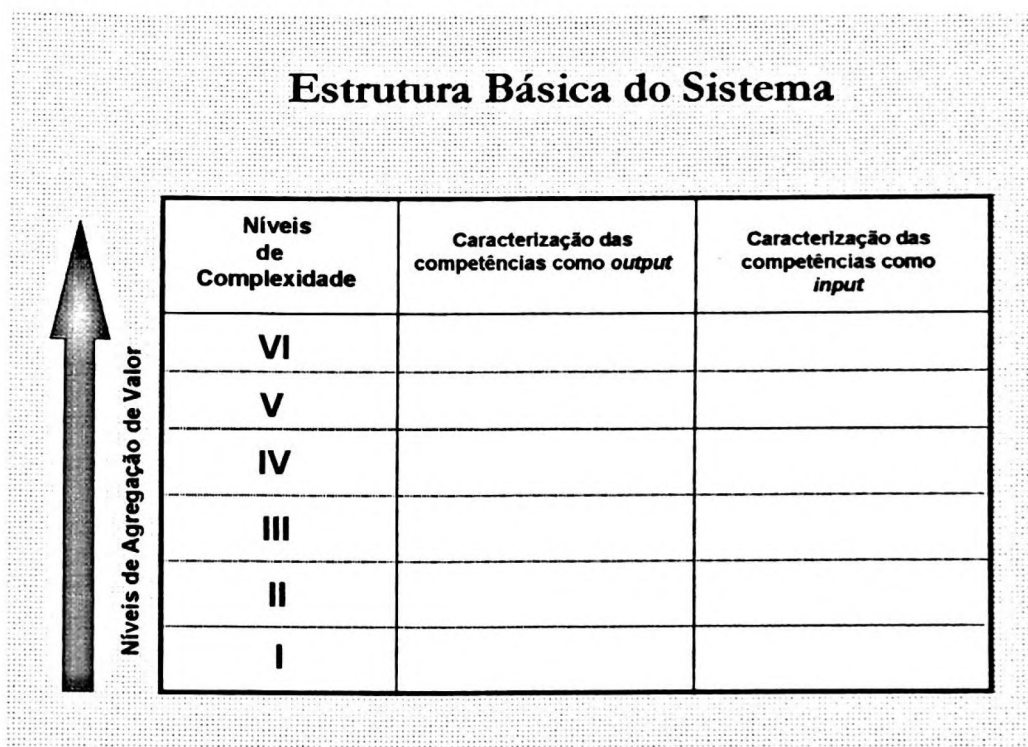
³ Há a possibilidade de se estabelecer diferentes pesos para as *áreas de competência*, em função de sua importância enquanto parâmetro de sinalização da agregação de valor.

⁴ Vide exemplos destas caracterizações e de descrições de áreas de competências nos anexos I a III.

A consultoria acrescenta que, para estar apto a exercer as atribuições de cada *nível de complexidade* estabelecido, o profissional deve atender a um conjunto de conhecimentos e experiências mínimos, os quais denominam de ‘requisitos de acesso’ (Relatório Técnico de Consultoria, 1999). Estes requisitos funcionam, portanto, como critério balizador da evolução dos indivíduos na organização, possibilitando o alinhamento entre o nível de entrega esperado do profissional e seu desenvolvimento pessoal e subsidiando ações de desenvolvimento. Esta dimensão do sistema tem paralelo no conceito tradicional de competências, ou seja, vista como sendo um estoque de recursos, sendo denominada por Dutra (1999,148) competência sob o ponto de vista do *input*.

A figura a seguir esquematiza a estrutura do Sistema, que consiste, nas palavras de Dutra et alli (1998:08), em “eixos’ desenhados conforme a natureza do trabalho executado e subdivididos em níveis caracterizados pela complexidade das atribuições nele exercidas” (*outputs*) e no estabelecimento do “conjunto de conhecimentos e experiências necessários à obtenção destes resultados” (*inputs*).

Figura 6-2 – Estrutura Básica do Sistema

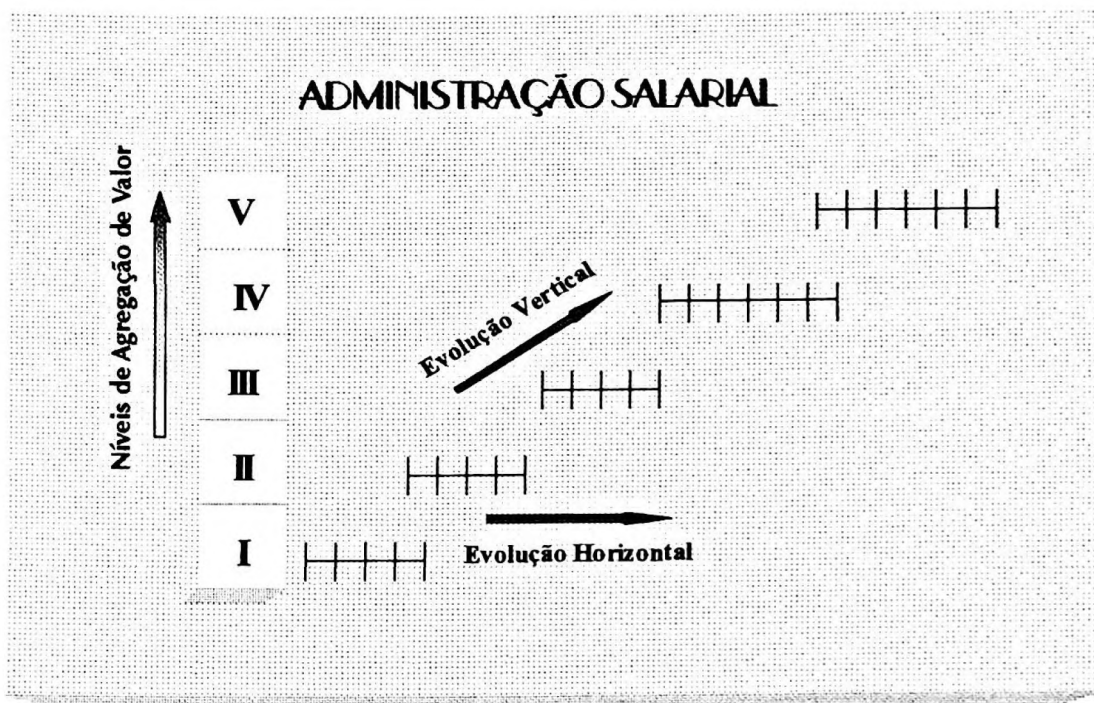


Fonte: Dutra et alli (1998:8)

6.1.d. O Sistema enquanto parâmetro de Gestão Salarial

Por acreditar haver uma relação direta entre a complexidade do trabalho executado pelos profissionais e os salários a eles praticados pelo mercado, ou seja, quanto maior a complexidade do trabalho, maior deve ser o salário pago, a consultoria sugere que se estabeleçam faixas salariais para cada nível de complexidade, conforme apontado na Figura 6-3. Estas faixas devem estar alinhadas a valores praticados pelo mercado, interpretados sob a lente da política da administração de salário da organização. As faixas estabelecidas, normalmente largas, com amplitude⁵ variando entre 75% e 100%, permitem que a evolução salarial ocorra em duas dimensões: horizontal e vertical.

Figura 6-3: Estrutura Salarial Sugerida



Fonte: Adaptado de Relatório Técnico de Consultoria

A evolução horizontal, definida como a progressão ao longo da faixa salarial na qual o

⁵ A amplitude salarial é calculada pela fórmula $[(\text{teto faixa salarial}/\text{valor inicial da faixa})-1]$ representando o quanto (percentualmente) o extremo superior da faixa é maior que seu ponto inicial.

funcionário se encontra, pode ser vista como forma de reconhecimento da aquisição de experiência e maturidade do profissional num mesmo nível de complexidade (Relatório Técnico de Consultoria, 1999). A consultoria recomenda, no entanto, que o reconhecimento salarial horizontal também esteja alinhado ao desenvolvimento do profissional, de forma a possibilitar a consistência entre os aumentos salariais por ele percebidos com a evolução de sua capacidade em agregar valor à organização.

A evolução vertical, ou seja, a progressão do funcionário à faixas salariais maiores, exige que o profissional passe a exercer atribuições mais complexas e possua os requisitos mínimos necessários à essa movimentação. Em tese, se o Sistema for bem administrado, os profissionais em posições mais avançadas em sua faixa salarial serão os candidatos mais prováveis à evolução vertical, não sendo necessários, portanto, 'saltos' significativos nos salários praticados.

Complementarmente, sugere-se a criação de *steps salariais*⁶, cuja quantidade será determinada pelas necessidades e cultura salarial da organização, respeitando a premissa de gerar baixo impacto financeiro na implementação. O momento de implementação é visto como oportuno para a eliminação de verbas remuneratórias em dissonância com os conceitos de gestão de pessoas aqui apresentados, como é o caso dos anuênios ou adicionais por tempo de serviço (Relatório Técnico de Consultoria, 1998).

6.1.e. A implementação

É comum, na implementação dos sistemas gerados a partir da metodologia estudada, haver algum descompasso entre os salários praticados pela organização e o grau de contribuição de seus profissionais, observado a partir de sua avaliação nos parâmetros de *atribuições e responsabilidades* estabelecidos. Neste caso, sugere-se que se identifique o 'custo' de corrigir as distorções existentes e que se planeje essa correção, num período de tempo determinado (Relatório Técnico de Consultoria, 1998). Assim, em casos de

⁶ Embora trabalhem com uma *faixa salarial*, as organizações optam, normalmente, por administrar seus salários em pontos pré-determinados destas faixas, visando simplificar a gestão e diminuir sentimentos de desconforto e iniquidade. Estes pontos são denominados *steps salariais*.

profissionais que percebem salários inferiores a seu nível de contribuição, recomenda-se aumento salarial, como forma de estabelecimento da equidade e medida de preservação do profissional, uma vez que este tipo de desenquadramento aumenta o risco de perdê-lo para o mercado. A situação oposta, isto é, o salário percebido sendo maior que a contribuição do profissional, é mais difícil de ser equacionada, devido a impossibilidade legal das organizações diminuírem salários. Neste caso, sugere-se o *congelamento* do salário e o oferecimento de ações de desenvolvimento ao profissional, estimulando-o a assumir atribuições que justifiquem seu nível de pagamento atual (mais complexas).

6.2 – ESTUDANDO SISTEMAS DESENVOLVIDOS A PARTIR DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA PELA FISCHER & DUTRA

A análise da adequação dos sistemas gerados a partir da metodologia desenvolvida pela Fischer & Dutra, enquanto referenciais parametrizadores da gestão salarial, será feita considerando-se três dimensões: *na primeira*, será analisado seu alinhamento com os conceitos inovadores de gestão de pessoas e salários, apresentados ao longo deste trabalho; *em seguida*, verificaremos se um dos sistemas desenvolvidos a partir da proposta metodológica discutida apresenta-se consistente com a '*lógica*' de diferenciação salarial vigente no mercado e; *finalmente*, checaremos os resultados obtidos com a implementação de três sistemas desenvolvidos a partir da metodologia em análise, na ótica dos gestores de recursos humanos e salários que os aplicaram. Cada uma destas dimensões será analisada em separado na sequência.

6.2.a. Análise do alinhamento com conceitos inovadores de gestão

Percebemos um forte alinhamento entre a proposta metodológica apresentada e as tendências na administração de salários aqui discutidas. Assim, a caracterização de níveis de atribuições e responsabilidades, alinha-se à tendência de reconhecer na complexidade do trabalho dos profissionais um poderoso instrumento de medida de seu valor agregado, bem como uma 'medida' de seu 'valor no mercado'. Ao caracterizar 'requisitos de acesso', a consultoria contempla a dimensão das competências *em estoque*, sinalizando a necessidade de desenvolvê-las enquanto elemento necessário para suportar decisões. Este alinhamento, não é casual, uma vez que Dutra, em seus trabalhos, remete-se de

maneira sistemática aos principais autores aqui citados, tendo demonstrado se tratar de uma das principais referências em Gestão por Competências no Brasil.

Além da consistência com os conceitos de competências, a proposta estudada apresenta algumas características que sinalizam para sua adequação enquanto mecanismo de gestão de salários, respondendo às principais demandas que a cercam. Dentre estas características, podemos destacar:

- ◆ preocupação em alinhar o Sistema à estratégia e objetivos organizacionais;
- ◆ respeito aos 'valores' e cultura das empresas, uma vez que o Sistema é construído *tailor made*, de maneira participativa. O envolvimento dos profissionais em sua construção deve possibilitar a customização do Sistema às necessidades da empresa e uma maior legitimidade interna;
- ◆ consistência com a *modernidade* em recursos humanos, uma vez que: estimula os gerentes a assumirem a gestão de seus profissionais, instrumentalizando-os para isso; incentiva a capacitação e aprimoramento contínuos dos profissionais e da organização e; prega transparência nos critérios e decisões organizacionais. Oferece, portanto, condições para que os profissionais orientem suas ações a partir dos critérios estabelecidos pela organização, estimulando seu comprometimento, na medida em que se utiliza de parâmetros de diferenciação salarial normalmente alinhados ao sentimento de coerência e justiça;
- ◆ trabalha de forma integrada os diversos sub-sistemas de recursos humanos, permitindo sinergia entre as ações de gestão de pessoas;
- ◆ apresenta, ao menos como propósito, as características necessárias a um sistema de administração de salários para que seja efetivo, ou seja: flexibilidade; simplicidade; clareza; objetividade e transparência.

No entanto, para que estes resultados se efetivem, torna-se necessário que o produto do processo de construção dos níveis de complexidade do trabalho esteja não somente alinhado a uma percepção de consistência por parte da organização e seus profissionais, mas suporte o posicionamento salarial da organização frente ao mercado de trabalho. Se

admitirmos, como proposto pela bibliografia pesquisada, que uma relação positiva entre a complexidade do trabalho e os salários praticados resulta num sentimento de equidade, e que esta é uma lógica universal, extrapolando a esfera de qualquer organização em particular, espera-se que os salários praticados pelo mercado apresentem-se maiores quanto mais complexo o trabalho executado. Portanto, podemos inferir que, se cada um dos ‘níveis’ construídos a partir da metodologia utilizada pela Fischer & Dutra apresentarem salários significativamente diferentes entre si, sendo maiores em níveis mais elevados, estamos lidando com um Sistema que efetivamente reconhece as diferenciações de complexidade do trabalho. No item a seguir, testamos esta relação em um dos sistemas construídos a partir da metodologia analisada, com base em dados obtidos em pesquisa salarial.

6.2.b. Análise da consistência de um sistema desenvolvido a partir da metodologia analisada com a lógica de diferenciação salarial praticada pelo mercado

Como vimos, a proposta estudada assume uma relação direta entre o valor que os profissionais agregam à organização e a complexidade do trabalho por eles executado, proposição que é compartilhada por um conjunto de autores aqui apresentados, como Jaques, Rowbotton & Billis, Mishina & Inaba. Uma vez que o objetivo final dos sistemas de recompensa é reconhecer a contribuição/valor agregado, distinguindo os diversos níveis de resultado apresentados por seus profissionais, faz sentido pagar em função da complexidade do trabalho. Esta deve ser também a lógica de funcionamento do mercado que, segundo Rucker e Mishina & Inaba, remunera em função da contribuição/valor agregado do profissional (Mishina & Inaba, 1985). Procuramos, na seqüência, verificar se a caracterização de complexidade obtida a partir da metodologia analisada está alinhada com o que o mercado reconhece como agregação de valor, servindo assim de parâmetro para diferenciações salariais. Caso contrário, corre-se o risco de se reconhecer internamente aspectos distintos daqueles valorizados pelo mercado de trabalho, aumentando a possibilidade de se trabalhar com salários acima ou abaixo do necessário. Verificaremos este alinhamento através de testes de hipótese, comparando os salários praticados por um mercado selecionado para posições em diferentes ‘níveis de complexidade’, os quais foram desenvolvidos para a ‘*Empresa A*’ em projeto da Fischer & Dutra. Discorreremos, a seguir, sobre o processo de construção

dos níveis de complexidade utilizados na pesquisa para, na sequência, detalharmos os procedimentos estatísticos e os resultados obtidos a partir deles.

6.2.b.1. O processo de construção dos níveis de complexidade para a Empresa A

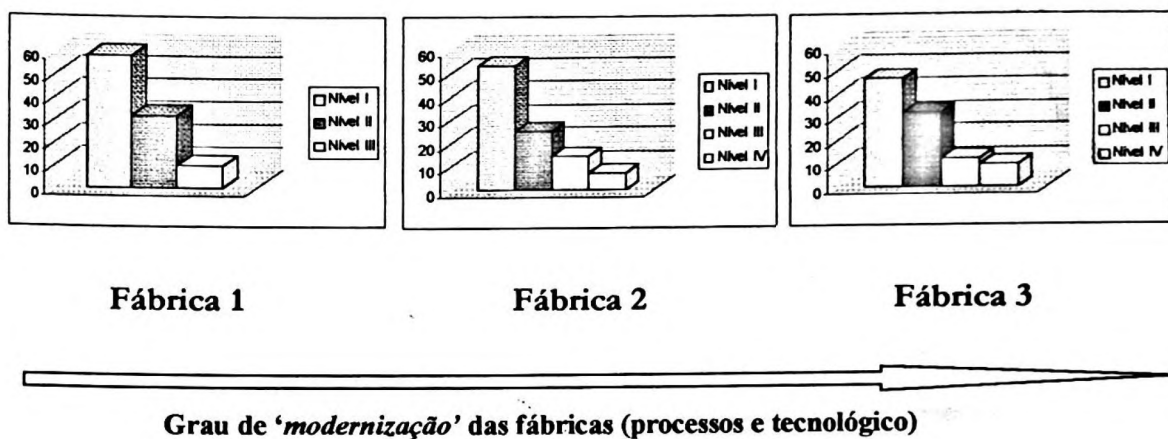
O trabalho de concepção dos níveis de complexidade para a ‘*Empresa A*’ foi realizado no final do ano de 1996, tendo origem em sua dificuldade de, a partir dos instrumentos de gestão de pessoas tradicionalmente utilizados, comparar entre si posições/cargos de algumas de suas fábricas, vivendo estágios bastante distintos de desenvolvimento (tecnológico e de processos)⁷. Esta comparação era necessária em função da intenção da empresa de intensificar a ‘troca’ de profissionais entre suas fábricas e da necessidade de ter parâmetros que dessem *suporte* às diferenciações salariais entre elas, contemplando aspectos como nível de automação, processo produtivo empregado, e *capacidades* de seus profissionais. Também era intenção da organização considerar o comportamento do mercado no reconhecimento destes aspectos.

Uma visita às fábricas, a fim de um melhor entendimento dos processos e tecnologias empregados, precedeu a construção dos *níveis de complexidade*, a qual foi realizada a partir de *workshops* com seus gestores, sob o acompanhamento de profissionais de recursos humanos da empresa. À consultoria cabia, juntamente com a equipe responsável internamente pelo projeto, o desafio de sistematizar os resultados dos *workshops* e buscar seu alinhamento com os relatos de cada um dos grupos de gestores, de forma a obter um referencial único capaz de ‘*decodificar*’ as diversas realidades. Quando este objetivo foi alcançado, na percepção dos gerentes das três fábricas abrangidas, a caracterização dos *níveis de complexidade* foi tida como ‘pronta’. A análise da distribuição do quadro de pessoal das fábricas ao longo dos níveis de complexidade estabelecidos (Figura 6-4) dá

⁷ Das fábricas visitadas para subsidiar a caracterização dos níveis de complexidade, uma atua no setor alimentício e as outras no setores de higiene e limpeza (pessoal e domiciliar). A que atua no setor de alimentos é a que possuía o processo produtivo menos automatizado e o menor nível de qualificação do pessoal, operando através de linha de produção contínua. De origem familiar, havia sido adquirida recentemente e possuía características remanescentes da gestão dos antigos proprietários. Na época da construção dos níveis de complexidade, iniciava um amplo processo de transformação. As demais fábricas encontravam-se em estágios mais avançados do ponto de vista tecnológico, sendo que uma delas apresentava linha produtiva estruturada por células de trabalho e a outra pelo conceito de “mini-fábricas”. Esta última já havia eliminado as chefias intermediárias – supervisão -, e implementado sistemas de monitoria, em forma de rodízio.

uma dimensão das diferenças entre elas: aquelas que possuíam processos e equipamentos mais modernos e complexos apresentaram uma maior concentração dos profissionais em níveis mais altos de complexidade. Este fenômeno sinaliza para a possibilidade de utilização do referencial enquanto parâmetro de gestão de pessoas ao longo do tempo pois, à medida em que as fábricas mais tradicionais incorporem processos e tecnologias avançadas, passam a adquirir características de distribuição de seus quadros (ao longo da escala de complexidade) similares àquelas mais avançadas.

Figura 6-4: Distribuição do quadro de profissionais pelos níveis de complexidade



Uma vez construída a escala de complexidade, iniciou-se a coleta de informações salariais junto ao mercado. Este processo demandou a interação entre pesquisadores – habilitados em conduzir a pesquisa a partir dos conceitos empregados – e representantes das empresas participantes da pesquisa, em geral, os gerentes de recursos humanos das fábricas. Os participantes deviam, além de ter acesso às informações salariais, possuir um amplo conhecimento das atividades realizadas pelos profissionais da fábrica, para que pudessem avaliá-las frente a escala de complexidade. Quando não se sentiam seguros em fazê-lo eram acompanhados, normalmente, por representantes da área de recursos humanos que atendem aos processos da fábrica ou por gerentes ou encarregados da produção. Cada pesquisador foi orientado a coletar informações salariais de posições distribuídas ao longo dos níveis de complexidade estabelecidos.

O instrumento utilizado para coleta das informações salariais é apresentado a seguir (quadro 6-2), tendo sido elaborado para permitir uma análise mais precisa de cada uma das posições pesquisadas. Assim sendo, o respondente assinalava o cargo avaliado e o

'nível' que ele se encontra na escala de complexidade fornecida (o detalhamento da escala de complexidade utilizada é apresentado no Anexo I). Na sequência, avaliava a posição em cada um dos sub-componentes da escala de complexidade (desdobramento das *áreas de competência*), a fim de assegurarmos que um correto enquadramento da posição foi realizado. Complementarmente, registrava-se as informações salariais e a frequência (quantidade) de profissionais nas posições pesquisadas. O Anexo II apresenta a definição de cada uma das *'áreas de competência'* avaliadas, enquanto que o Anexo III consiste de sua caracterização ao longos dos níveis de complexidade estabelecidos.

Quadro 6.2: Modelo de formulário de pesquisa utilizado

Cargo/Posição Pesquisado(a) _____.

A partir das Atribuições e Responsabilidades apresentadas, em qual nível esse cargo / posição se encontra? _____.

Tendo por base o nível no qual o cargo /posição foi considerado(a), avalie se enquadramento em cada uma das seguintes variáveis:

ÁREAS DE COMPETÊNCIA	ENQUADRAMENTO					Pontuação
	Nível Anterior	Atende Parcialm.	Atende	Supera Parcialm.	Próximo Nível	
Complexidade das tarefas						
Conhecimento necessário						
Impacto nos resultados						
Autonomia sobre o ritmo de produção						
Responsabilidade por conservação, manutenção e ajustes						
Organização						
Grau de interação com Sistemas						
Segurança						
Higiene						
Meio Ambiente						
Qualidade						
Total =						
FREQ.	SALÁRIO BASE		PLR		OUTROS ADICIONAIS	

Neste processo, foram levantadas 11.964 informações salariais, relativas a 27 empresas das regiões de Jundiaí e Campinas. A quantidade total de profissionais nas fábricas pesquisadas – população – era de 23.929 pessoas, distribuídas conforme a tabela 6-1:

Tabela 6-1: Informações obtidas, por setor e região

SETOR	REGIÃO								
	JUNDIAÍ			CAMPINAS			TOTAL		
	ESAS	POP.	AM.	ESAS	POP.	AM.	ESAS	POP.	AM.
Alimentício	06	2.854	2.643	03	3.811	1.263	09	6.665	3.906
Abrasivos (Higiene; Limp.; Quím.; Farmac.)	-	-	-	07	3.383	1.670	07	3.383	1.670
Metalúrgico	04	5.628	2.060	06	7.707	3.965	10	13.335	6.025
Papel Celulose	-	-	-	01	546	363	01	546	363
Total	10	8.482	4.703	17	15.447	7.261	27	23.929	11.964

LEGENDA	
ESAS	Quantidade de empresas pesquisadas
POP.	População: quantidade total de profissionais nas empresas pesquisadas
AM.	Amostra: quantidade de profissionais cujas informações salariais foram coletadas

A base de informações utilizada para os testes de hipótese (amostra), visando verificar a consistência do referencial de complexidade construído com os salários praticados pelo mercado, corresponde, aproximadamente, a 50% da população.

6.2.b.2. Os testes realizados

Foram realizados testes de hipótese com o intuito de verificar se há diferença

estatisticamente significativa entre os salários praticados pelo mercado para posições em cada um dos níveis de complexidade estabelecidos para a 'Empresa A', sendo maiores em níveis mais altos de complexidade. Caso isto seja verdade, podemos inferir que o sistema construído consegue 'decodificar' a lógica de pagamento de mercado, sendo, assim, um bom referencial para balizar diferenciações salariais. Significa, ainda, que a escala de complexidade construída representa patamares de agregação de valor (considerando como verdadeira a premissa de que o mercado paga por valor agregado).

Por termos percebido, durante o período de coleta de informações, uma maior dificuldade das empresas do setor metalúrgico em enquadrar suas posições/cargos no referencial construído, em função de particularidades no processo produtivo, optamos por realizar os testes para dois conjuntos de dados, cada qual efetuando cortes por região: o primeiro, contendo a totalidade de informações pesquisadas e; o segundo, excluindo àquelas empresas pertencentes ao setor metalúrgico.

A hipótese a ser testada (H_0), afirma que as médias salariais da população são iguais para cada nível de complexidade, não havendo diferença estatisticamente significativa entre elas (com 99,0% de confiança). Caso a hipótese nula (H_0) seja confirmada, não podemos concluir que as médias salariais obtidas para cada nível de complexidade se originam de populações diferentes, tampouco que estes níveis traduzem diferentes patamares de agregação de valor. A hipótese alternativa (H_1) aponta haver diferença significativa entre as médias salariais praticadas entre os diferentes níveis de complexidade, sendo maiores em níveis mais altos. Testamos, portanto, a igualdade entre médias, onde:

$H_0: \mu_j = \mu_i$	
$H_1: \mu_j > \mu_i$	
Onde:	
$i = 1,2,3,4,5$	$j = i+1$
$i = 1,2,3,4,5$	

Admitindo $\alpha = 1\%$

Calculamos z_{cal} , onde:

$$z_{cal} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Se $z_{cal} < -2,33$, rejeitamos H_0 e aceitamos hipótese alternativa H_1 , conforme desenho abaixo:



Obs₁: Devido a amostra superior a 30, optamos por utilizar o teste 'z';

Obs₂: S = Estimador do Desvio Padrão da População

Obs₃: \bar{x} = Estimador da média da População

O tratamento estatístico dos dados para cada um dos 'cortes' estabelecidos (por região, mantendo ou excluindo empresas do setor metalúrgico), apontaram para os 'z' calculados⁸ apresentados na tabela 6-2:

Os dados da tabela 6-2 registram um ' z_{cal} ' inferior a $-2,33$ para todos os pares de \bar{x}_i e \bar{x}_j avaliados. Leva-nos, portanto, a rejeitar a hipótese nula (H_0) aceitando a hipótese alternativa (H_1) e a afirmar que há diferença estatisticamente significativa (com $\alpha = 1\%$) entre as médias salariais praticadas pelo mercado pesquisado para cada nível de

⁸ Um resumo das informações trabalhadas como base para a realização dos testes de hipótese é apresentado no anexo IV, juntamente com a memória de cálculo dos 'z' para cada conjunto de dados.

complexidade estabelecido. Uma vez que admitimos que o mercado oferece salários maiores àquelas posições que agregam mais valor à organização, podemos inferir que os níveis de complexidade estabelecidos estão alinhados à esta lógica, representando, portanto, diferentes patamares de agregação de valor, quando observados sob a ótica do mercado. Isto se mostrou verdadeiro, inclusive, quando mantivemos na amostra aquelas empresas de setores de atuação bastante distintos daquele onde o referencial foi construído, como é o caso das empresas metalúrgicas.

Tabela 6-2: Resultados dos testes de hipótese (z_{cal})

z_{cal}	Pares de Médias Avaliados			
	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
Base de Dados				
2 regiões (Campinas+Jundiaí)	-51,79	-52,95	-40,03	-13,11
2 regiões sem Metalúrgicas	-37,65	-37,56	-28,04	-7,73
Jundiaí	-37,23	-35,90	-25,32	-15,14
Jundiaí sem Metalúrgicas	-31,65	-21,64	-52,41	-19,62
Campinas	-32,23	-40,68	-30,95	-9,82
Campinas sem Metalúrgicas	-24,37	-30,99	-18,48	-5,65

6.2.c. Análise dos resultados obtidos com a implementação de sistemas construídos a partir da metodologia estudada, sob a ótica dos clientes.

A fim de ‘checar’ a receptividade dos sistemas construídos a partir da metodologia utilizada pela Fischer & Dutra, entrevistamos⁹ profissionais responsáveis pelo gerenciamento da área de recursos humanos/remuneração de empresas onde eles foram implementados, colhendo percepções a respeito de seus impactos positivos e negativos em questões pertinentes à administração salarial. Entrevistamos gestores de três

⁹ De acordo com Tull e Hawkins (1976) a entrevista consiste na aplicação de um questionário para um indivíduo ou grupo de indivíduos. Ela pode apresentar diferentes graus de estrutura (estruturada, semi-estruturada ou não estruturada) conforme a quantidade de liberdade que o entrevistador tem de alterar o questionário, e de franqueza (direta ou indireta), de acordo com o grau em que o entrevistado está consciente da natureza e propósito da pesquisa. Optamos pela realização de entrevistas semi-estruturadas e diretas. O roteiro de entrevistas utilizado é apresentado no Anexo V.

organizações, conforme quadro abaixo:

Quadro 6-3: Empresas pesquisadas: setor de atuação e nº de funcionários

EMPRESA	TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA	POSIÇÃO DO ENTREVISTADO NA EMPRESA	Nº FUNCION. (ÉPOCA IMPLEMENT.)	SETOR DE ATUAÇÃO
“B”	2,5 anos	Gerente R.H	120	Previdência Privada
“C”	1 ano	Gerente R.H	850	Telecomunicações
“D”	Em fase de implementação	Gerente R.H e Gerente de Remuneração	869	Telecomunicações

Apresentamos, a seguir, os principais resultados das entrevistas, para cada uma das empresas pesquisadas:

“Empresa B”:

Para ilustrar os ganhos que obteve com a implementação do Sistema desenvolvido pela Fischer & Dutra, o entrevistado apontou, inicialmente, algumas limitações e equívocos presentes na técnica de administração salarial centrada em pontos, dentre as quais: não sinaliza claramente diferenças entre os diversos níveis de profissionais existentes na organização; parte de fatores de avaliação nem sempre adequados às necessidades da empresa – como o critério tempo na posição – e; coloca o mercado ‘ditando a regra do jogo’ nas diferenciações salariais, quando deveria, apenas, servir como referencial. Acrescenta, ainda, o fato do Sistema de pontos estar muito focado em aspectos quantitativos, negligenciando uma dimensão qualitativa que também deve estar presente nas sistemáticas de administração salarial.

Em contrapartida, o Sistema analisado foi apontado como tendo a propriedade de diferenciar de forma objetiva e clara as diferenças entre os diversos níveis de trabalho executados na organização, com foco em resultados, e tendo como uma de suas

principais vantagens o fato de contemplar particularidades de cada uma das empresas que o adotam (alinhando-se a sua estratégia). Isto ocorre, segundo o entrevistado, em função da construção do Sistema ser conduzida de forma customizada às necessidades dos clientes, a partir de uma metodologia básica. Quanto a possuir algumas das características desejadas em um Sistema de administração salarial, o entrevistado aponta como pontos favoráveis a flexibilidade, o respeito a cultura e valores organizacionais e o fato de poder ser utilizado como um elemento integrador dos diversos produtos de gestão de pessoas, sendo, talvez, seu produto principal.

Como dificuldades o entrevistado aponta que, embora a clareza e transparência sejam premissas do Sistema, muito de seu conteúdo ainda não está acessível à compreensão dos profissionais, apesar dos 2,5 anos de implementação. A falta de informação a respeito do Sistema é apontada como uma das possíveis barreiras para que alguns dos resultados dele esperados sejam obtidos, como o reforço do comprometimento dos profissionais para com a organização. O entrevistado acredita, no entanto, que a falta de clareza seja muito mais consequência de algumas características da própria organização do que da metodologia ou conceitos empregados. Ressalta, entre estas características, a dificuldade de alguns de seus gestores em assumir plenamente a condução e orientação de suas equipes e em enxergar a área de recursos humanos como prestadora de serviços, apesar do investimento em capacitação gerencial que vem sendo realizado. Para ele, o preparo das pessoas para assumir este papel leva tempo, e ainda está sendo trabalhado.

No tocante a gestão salarial, embora o referencial clarifique as diferenças entre profissionais enquadrados em níveis de complexidade distintos, não oferece ferramentas precisas para o gerenciamento dos profissionais enquadrados na mesma faixa salarial, sendo necessários outros instrumentos de recursos humanos, como uma avaliação de performance. Acrescenta a dificuldade em gerenciar o conjunto de seus profissionais nas 11 faixas salariais desenhadas pelo Sistema, sendo necessárias, na sua percepção, de 12 a 14 faixas para contemplar a diversidade de profissionais existentes na organização. Também não tem percebido na empresa um aumento na receptividade das decisões salariais pelos empregados, e conseqüente redução do número de queixas, resultado que atribui a situação econômica do país, e a recente desvalorização cambial.

Como sugestões de melhoria da metodologia utilizada pela Fischer & Dutra, considera necessária uma maior '*profundidade*' no entendimento dos mecanismos de funcionamento da empresa e nas particularidades de cada um de seus processos. Este 'mergulho' na realidade organizacional possibilitaria uma maior customização do Sistema às particularidades e necessidades de cada um dos processos da organização e estimularia seus gestores a entender melhor seu papel no todo. Auxiliaria, ainda, a empresa a estabelecer o que é essencial para ela e, a partir daí, focar suas ações de gestão de pessoas. O entrevistado recomenda que a discussão se aprofunde de maneira isolada em cada um dos eixos de carreira/desenvolvimento, para, na seqüência, estimular uma discussão a respeito da equivalência entre os eixos. Para ele, o processo de determinação dos níveis é complexo e difícil, devendo ser conduzido por aproximação, através de etapas sucessivas, não envolvendo um grupo muito grande de pessoas na discussão e 'objetivando' os resultados através da busca por consenso.

Enfim, de acordo com o entrevistado, o trabalho desenvolvido pela consultoria traz ganhos em relação aos sistemas de administração salarial centrados em pontos. Apresenta-se, no entanto, em estágio de evolução, havendo espaço para aprimoramentos.

“Empresa C”:

À época da implementação, a “Empresa C” patrocinou pesquisa para verificar a opinião de seus gestores sobre o atendimento aos objetivos propostos pelo Sistema de Gestão de Pessoas construído. A pesquisa foi organizada através de perguntas fechadas, utilizando uma escala de *Likert*, verificando a intensidade de acordo ou desacordo em relação a uma série de 14 questões, tendo participado 19 de um total de 30 gestores da organização. Foi registrado um *score* médio de 4,30, numa escala de 5 pontos, resultado que aponta uma forte concordância em relação à efetividade do Sistema. Quando analisados somente aqueles gestores que participaram da construção do Sistema, este *score* sobe para 4,54 pontos.

As questões relacionadas diretamente à administração de salários apontaram uma concordância de 4,42 pontos quanto ao alinhamento do Sistema com os níveis

remuneratórios praticados pelo mercado e de 3,95 pontos quando avaliado enquanto elemento que oferece justiça às diferenciações salariais (Dutra et alli, 1998:11). Os gestores concordaram, também, com o fato do Sistema possuir algumas das características consideradas essenciais à sistemas de administração salarial dentre as quais: eliminação da subjetividade inerente aos processos de avaliação (4,16 pontos); simplicidade e facilidade de compreensão (4,11 pontos) e; integração com os processo de mudança pelos quais a organização vem passando (4,21 pontos) (Dutra et alli, 1998:11).

Além de ressaltar os resultados obtidos nesta pesquisa, o entrevistado da “Empresa C” aponta como ganhos com a implantação do Sistema uma maior segurança dos demais gerentes em administrar seus quadros; clareza na disseminação do que é esperado de cada profissional da organização e; um movimento positivo dos profissionais em adquirir as competências apresentadas pelo Sistema. Considera que o Sistema foi construído dentro de um formato ‘lógico’, desvinculado da estrutura organizacional atual e possibilitando uma atuação integrada da gestão de pessoas, desde que o gerente possua uma visão sistêmica na utilização do referencial. No tocante a permitir justiça nas diferenciações salariais, o entrevistado apontou acreditar fortemente ser este um resultado potencial, que será alcançado com o tempo, na medida em que seja utilizado na sua plenitude enquanto ferramenta de gestão de pessoas. Enxerga ainda, como resultados potenciais, uma melhor alocação dos recursos destinados à folha de pagamentos e um conseqüente aumento na capacidade da empresa em reter competências estratégicas. Uma preocupação do entrevistado está na tendência de, com o tempo, verificar um aumento no salário médio destinado a seus profissionais.

Um ano após a implementação, o gerente entrevistado sente que o Sistema ainda vive um ‘*período de maturação*’ na empresa, durante o qual nem todo o seu potencial foi vislumbrado e utilizado pelos demais gestores. Um aumento no comprometimento dos funcionários e gestores para com a organização, por exemplo, ainda não foi percebido como resultado. Como barreiras à absorção do Sistema pela empresa, apontou para as dificuldades de envolvimento de todos os gerentes ao longo do processo de implementação e de ‘*vender a idéia*’ para novos gestores, que ingressaram na organização após sua construção.

Sugere, para aperfeiçoamento da metodologia aplicada pela Fischer & Dutra, um maior cuidado na clarificação do vínculo entre a competência para o negócio e as competências comportamentais, aprofundando a reflexão sobre a estratégia organizacional. Para o entrevistado, embora o Sistema tenha sido customizado às necessidades da organização, poderia ter sido realizada uma análise mais profunda de seu direcionamento estratégico, utilizando-o como ponto de partida. Sentiu falta também de um vínculo claro entre as competências estabelecidas pelo Sistema com indicadores de resultado.

“Empresa D”:

Historicamente a ‘Empresa D’ vinha se utilizando de uma estrutura de remuneração centrada em pontos, onde a evolução salarial do profissional era determinada, principalmente, pela aquisição de formação e pelo tempo de experiência, aspectos que denotavam a ‘maturidade’ do profissional. Recompensava, portanto, o ‘passado’, o ‘histórico’ dos profissionais. Segundo os entrevistados, o novo Sistema, além de possibilitar o acompanhamento deste histórico, permite que se avalie o valor agregado do profissional para a organização, deixando mais claro o que a empresa espera de resultado das pessoas. Apesar do foco inicial do Sistema ser o aspecto remuneratório¹⁰, visto que esta era a demanda principal da organização, ele traz consigo, na ótica dos entrevistados, a propriedade de, num mesmo referencial, orientar o encarreiramento dos profissionais e oferecer uma maior clareza em relação a onde investir em capacitação. Trata-se, portanto, de um avanço em relação ao Sistema até então utilizado, onde as ações de encarreiramento, capacitação, e remuneração eram trabalhadas em paralelo, não estando integradas entre si. De acordo com os entrevistados, a organização planeja utilizar o Sistema em sua plenitude – integrando as diversas ações de recursos humanos -, considerando que uma implementação restrita à área de remuneração significaria sua sub-utilização.

¹⁰ A implementação do Sistema está prevista em duas etapas: a primeira, ocorrida 25 dias antes desta entrevista (em 01/11/99) enquadrando todos os profissionais da organização, exceto aqueles em posição gerencial e a 2ª etapa programada para 01/01/2000, onde se dará o alinhamento dos salários dos gestores à padrões de mercado.

Um aspecto que facilitou a aceitação do Sistema pela organização foi o baixo impacto em termos de evolução na folha de pagamentos, consideravelmente menor do que aquele gerado em experiências anteriores de implementação de sistemas de remuneração. Com exceção do grupo gerencial, onde o impacto de implementação é maior em função da defasagem dos salários da empresa em relação àqueles praticados pelo mercado, o novo Sistema ‘acomodou’ bem a estrutura salarial interna. Alguns aspectos positivos do Sistema construído e da forma como foi desenhado, citados pelos entrevistados foram:

Compromisso da organização: A construção do Sistema envolveu de forma positiva a comunidade gerencial, aspecto considerado de fundamental importância uma vez que permitiu eliminar a idéia de que se trata de uma *propriedade* da área de recursos humanos, gerando um sentimento de ‘co-responsabilidade’ por parte dos gerentes na busca pelo seu sucesso. Esta postura foi notada especialmente entre os integrantes do grupo responsável pela construção dos parâmetros do Sistema, os quais têm exercido papel ativo na sua defesa e disseminação. A presença de ‘valores organizacionais’ como ‘respeito às pessoas’, ‘transparência’, ‘parceria’ e ‘inovação’ como fundamentos do Sistema desenvolvido e o forte alinhamento da metodologia com a cultura participativa vigente na organização, reforçam o compromisso das pessoas para com ele;

Ampla disseminação: O processo de implementação do Sistema tem sido acompanhado de um grande processo de comunicação, que compreende sua divulgação através de eventos com grupos de funcionários, elaboração de *folders* explicativos, circulação de notícias em jornal interno e *intranet*. Os entrevistados apresentam-se seguros de que para o nível gerencial o processo como um todo está ocorrendo de maneira clara e transparente, restando dúvidas em até que ponto os gestores estão efetivamente disseminando o Sistema e seus parâmetros às suas equipes;

Possibilidade de descentralização das decisões salariais: Por ter na simplicidade um de seus pressupostos, o Sistema desenvolvido é de fácil entendimento, propiciando aos gestores dialogar com seus subordinados a respeito dos critérios estabelecidos. Esta simplicidade, por atribuir ao sistema um caráter ‘ferramental’, possibilita a gestão da equidade salarial interna pelos próprios gerentes, tirando da área de recursos humanos esta responsabilidade e atribuindo-lhe um papel de monitoramento. Aliás, a ‘delegação’

da administração de salários para as 'áreas fim' é considerada um dos grandes resultados do Sistema, uma vez que pode ser obtida sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo. Espera-se com a implementação do Sistema, um melhor direcionamento das verbas destinadas a aumentos salariais, muito embora ainda não tenham vivido experiências que comprovem este sentimento;

Monitoramento do desenvolvimento dos profissionais e estímulo ao auto-desenvolvimento: Mesmo com o Sistema em fase inicial de implementação, os entrevistados consideram que um de seus pontos fortes seja o incentivo ao auto-desenvolvimento – *a gestão da carreira na mão de seus profissionais* -, já sendo percebido um movimento das pessoas em busca de capacitação, para se enquadrarem nos parâmetros estabelecidos. Possibilita, ainda, que se verifique o estágio de desenvolvimento de cada profissional, a identificação de distorções entre este nível de desenvolvimento e os salários praticados e a programação de ações corretivas;

Flexibilidade para revisões e aperfeiçoamentos: Embora ainda não tenham realizado qualquer revisão no Sistema desenhado (em decorrência do curto período de tempo decorrido após a implementação), ele se mostra passível de ser aperfeiçoado e revisto continuamente, atribuindo-lhe a propriedade de sobreviver ao longo do tempo.

Apesar de não apresentarem dúvidas em relação aos ganhos deste Sistema, quando comparados àqueles esperados com o uso de sistemas tradicionais, os entrevistados apontaram para algumas dificuldades que estão experimentando na fase de implementação (em vigência na data da entrevista). Não conseguem, no entanto, precisar se estas dificuldades são decorrentes de fragilidades do Sistema ou de despreparo dos avaliadores na condução do processo. Foram apontados os seguintes aspectos:

Imprecisão em alguns dos parâmetros estabelecidos: O Sistema envolve um certo grau de subjetividade, gerando, algumas vezes, resultados diferentes daqueles esperados na percepção dos gestores. Como exemplos os entrevistados citam o fato de haver funcionários que, embora bem enquadrados quando avaliados sob os parâmetros estabelecidos, não atendam às expectativas da organização na visão de seus gerentes. Outro exemplo que denota a imprecisão de alguns parâmetros do Sistema consiste no resultado da avaliação de um profissional em dois níveis de complexidade distintos,

onde se verificou um bom enquadramento em ambos. Em função disto, alguns avaliadores sinalizaram a necessidade de uma maior clarificação da evolução da complexidade para algumas das *'áreas de competência'* utilizadas;

Dificuldade em enquadrar todas as posições da organização: Os entrevistados apresentaram dúvidas se a opção da organização de ter construído apenas '4 eixos de carreira' foi acertada, uma vez que, embora atribua maior simplicidade ao Sistema, tem-se percebido a dificuldade de avaliar alguns profissionais nos parâmetros existentes. Têm-se a sensação de que algumas posições específicas da organização não se enquadram na caracterização de nenhum dos eixos de desenvolvimento estabelecidos;

Tempo necessário ao processo de implementação: O tempo previsto para avaliação dos profissionais nos parâmetros estabelecidos pelo Sistema foi dimensionado aquém do necessário. Na prática, a avaliação dos profissionais foi considerada 'complexa', uma vez que pressupõe o envolvimento de profissionais de várias áreas da organização com percepções diferentes e com dificuldades de agenda;

Necessidade de maior precisão metodológica: O alinhamento inicialmente proposto entre os 'eixos de carreira não gerenciais' e o 'eixo gerencial' não se demonstrou factível quando comparado com os salários praticados pelo mercado. Como não ficou clara para a organização o que levou a proposição de equivalência inicialmente desenhada, os entrevistados sugerem que ela seja estabelecida a partir de dados de mercado, obtidos através de pesquisas salariais. Da mesma forma, o processo utilizado para construção da tabela salarial foi de difícil absorção pela organização, passando a sensação de não partir de 'um método científico', mas da realização de ajustes sucessivos com o intuito de reduzir impactos de implementação;

Complexidade da pesquisa salarial por competências: A condução da pesquisa salarial a partir do conceito de competências não possibilitou a obtenção de algumas informações salariais de mercado de interesse da organização. Como exemplos, citam o salário praticado pelo mercado para contratação de profissionais com curso superior em início de carreira e o salário de mercado de alguns 'cargos' existentes na empresa. Além disso, o levantamento de dados para a pesquisa salarial é mais complexo que aqueles executados a partir de uma metodologia tradicional, uma vez que a maior parte das empresas não possuem estruturas de compensação semelhantes.

6.3 – CONCLUSÕES

A metodologia utilizada pela Fischer & Dutra tem o mérito de, alinhada às tendências de gestão de pessoas, oferecer um referencial capaz de subsidiar gestores em decisões pertinentes à questão salarial, a partir da caracterização de uma dimensão mais estável do que a proporcionada pela metodologia centrada em cargos, utilizando-se do conceito de complexidade do trabalho. Como vimos na análise dos dados coletados na pesquisa salarial, o referencial construído a partir desta metodologia, apesar de customizado às necessidades de uma empresa em particular, permitiu sua comparação com o mercado de trabalho, bem como, demonstrou-se alinhado à *lógica* de diferenciação salarial praticada por este mercado.

Segundo os gerentes entrevistados, um dos grandes predicados dos sistemas originários da metodologia estudada consiste da transparência que ele oferece à gestão salarial, gerando um maior sentimento de equidade. Este sentimento é resultado não somente do fato dos sistemas desenvolvidos permitirem a identificação e o reconhecimento do *valor agregado* pelos profissionais, mas por serem assim vistos, a partir de um amplo processo de comunicação. Deve-se, portanto, ter no processo de comunicação uma das grandes ferramentas para garantir o sucesso do Sistema desenvolvido. Permite, ainda, entre outros aspectos, a descentralização de decisões salariais, o reforço de comportamentos alinhados às necessidades da empresa, a integração da administração salarial com outras ações de recursos humanos e a simplificação da gestão de pessoas.

Apesar de ser vista como superior às abordagens tradicionais de gestão salarial, a alternativa analisada apresenta alguns aspectos que devem ser aperfeiçoados, por exemplo, a necessidade de maior *profundidade* na reflexão e *amarração* do Sistema frente aos objetivos estratégicos da organização e seus processos e uma maior precisão nas diferenciações de complexidade entre os níveis estabelecidos, a fim de diminuir problemas de interpretação.

Apresentaremos, na sequência, as principais conclusões e limitações apresentadas por este estudo.

PARTE V - CONCLUSÕES

Conclusões

O ambiente organizacional crescentemente competitivo tem levado à revisão das formas tradicionais de relações de trabalho, ocasionando a obsolescência de técnicas de gestão de recursos humanos amplamente difundidas e, conseqüentemente, pressionado o surgimento de novas abordagens para a gestão de pessoas. Albuquerque (1992) explora com profundidade este aspecto, apontando para a necessidade de utilização de técnicas compatíveis com as demais transformações organizacionais.

Neste contexto, a área de recursos humanos tem diante de si duas alternativas de ação: agir como uma *âncora*, inibindo a habilidade da organização em movimentar-se, ou como um *motor*, puxando o processo de mudança estrutural das organizações, de maneira mais rápida e eficiente (Gross, 1997:04). Acreditamos que a segunda opção está alinhada com o real papel de recursos humanos dentro das organizações. Para que cumpra este papel, no entanto, é necessário ultrapassar os limites da gestão de pessoas impostos por referenciais rígidos, focados no passado, que oferecem soluções temporárias e imperfeitas e perpetuam os problemas no gerenciamento da compensação (Belcher, 1974).

Este trabalho apresenta e discute uma alternativa aos sistemas tradicionais de compensação, centrada no conceito de competências, e avalia uma metodologia para construção de sistemas de administração salarial por competências, desenvolvida pela consultoria Fischer & Dutra. Procuramos avaliar a metodologia estudada a partir da verificação dos resultados obtidos pelos sistemas dela originários, analisando-os nas seguintes dimensões: proximidade entre os conceitos utilizados e aqueles emergentes na área de recursos humanos; alinhamento de um destes sistemas com a lógica de compensação praticada por um mercado específico, através da análise de dados originários de pesquisa salarial e; estudo de três casos onde os sistemas foram implementados, levantando as percepções de gestores de recursos humanos no tocante a seus resultados. A opção por fazermos a análise nestas dimensões advém da dificuldade – apontada por Lawler III (1990) - de, ao se estudar sistemas de pagamento, separar seu efeito daqueles causados por outras práticas organizacionais.

A metodologia avaliada consiste, essencialmente, na construção de ‘*gabaritos*’ que procuram espelhar as orientações estratégicas da organização, para profissionais em diversos níveis de desenvolvimento profissional. Esta construção é fruto de um trabalho coletivo envolvendo organização e consultoria e orienta-se no pressuposto de que profissionais que desenvolvem trabalhos mais complexos agregam mais valor à organização e devem, portanto, ser melhor remunerados. Aliás, a busca por remunerar o valor agregado está presente em qualquer proposição de equalizar a administração de salários, sendo vista como necessária à manutenção da competitividade das organizações ao longo do tempo. A customização dos critérios às necessidades da empresa, a simplicidade, o envolvimento e transparência e o reconhecimento e valorização dos recursos humanos como diferencial competitivo são valores presentes na metodologia estudada.

A utilização de caracterizações de níveis crescentes de complexidade do trabalho como elemento *decodificador* do *valor agregado* pelos profissionais é sustentada pelas pesquisas de Jaques que registram para uma percepção comum entre as pessoas – originária de normas sociais compartilhadas – de que níveis diferentes de trabalho merecem níveis de pagamento diferentes. A evolução do conceito de competências que aponta sua concretização **somente** quando efetivamente há ‘*agregação de valor*’ para a **organização** e seus **profissionais** reforça esta possibilidade.

Além de estar respaldada por conceitos modernos de gestão de pessoas, a metodologia tem levado, na opinião dos gestores que utilizam os sistemas originários de sua aplicação, a resultados alinhados com as atuais demandas da administração salarial, dentre os quais destacamos o reforço e sinalização da estratégia e valores organizacionais, a possibilidade de descentralização da administração salarial para os gerentes de linha e o incentivo ao aumento da capacitação dos profissionais e sua utilização no contexto organizacional, mantendo-se flexível para contínuos aperfeiçoamentos. Credita-se estes resultados aos ‘*valores*’ que suportam a metodologia avaliada e à preocupação de se produzir um sistema *tailor made*, alinhado às necessidades organizacionais. Esta opção metodológica, no entanto, impede que enxerguemos o

referencial analisado como um *Modelo*, capaz de decodificar uma realidade mais ampla, como é a intenção das proposições de Jaques e Rowbotton & Billis¹¹. Embora, na opinião dos gerentes consultados, a metodologia produza sistemas superiores àqueles gerados a partir dos conceitos tradicionais de gestão salarial, foi identificado espaço para aperfeiçoamentos e melhorias, fato típico de um referencial em fase de construção.

Adicionalmente, para certificarmos que o referencial construído a partir da metodologia proposta pela Fischer & Dutra representa, efetivamente, diferentes níveis de agregação de valor, sendo portanto elemento adequado para parametrizar diferenciações salariais, checamos sua propriedade em espelhar as diferenciações salariais praticadas pelo mercado. Considerando, como propõem Mishina & Inaba (1985), que o mercado reconhece nas distinções salariais o valor agregado, constatamos, com 99% de confiabilidade estatística que o referencial analisado representa diferentes extratos de agregação de valor.

Por fim, gostaríamos de ressaltar que, no processo de revisão das práticas salariais, nem sempre o rompimento com o conceito de cargos é recomendado, especialmente, caso a organização não possua valores, cultura e gestores capazes de suportar um certo grau de inovatividade e subjetividade. Nestas situações pode-se, como propõe Ledford (1995), estabelecer uma relação entre conceitos novos e antigos, de forma a ir criando as bases para uma ruptura futura. Esta análise é de fundamental importância para garantir que o processo de evolução da gestão de pessoas ocorra num ritmo alinhado à capacidade de absorção da empresa. Os trabalhos desenvolvidos a partir do conceito do *Work Level* e pelo *Wage and Salary Systems Research Institute*, por exemplo, sugerem a análise dos *cargos* existentes na organização nas matrizes de complexidade estabelecidas, situação que faz sentido enquanto os cargos desempenhados pelos profissionais continuarem a exercer forte influência em seu escopo de atuação.

Este estudo apresenta caráter exploratório, buscando propiciar um melhor

¹¹ Rowbotton & Billis (1987:22), por exemplo, citam autores que falharam na tentativa de conceber categorias com precisão e peso conceitual, por desviar para algum tipo de papel em particular.

conhecimento do assunto e estimular o levantamento de hipóteses e questionamentos.¹² Portanto, não é intenção sermos conclusivos, ao contrário, pretendemos com o trabalho suscitar um aumento na discussão sobre remuneração por competências. Apontamos a seguir, algumas das possíveis limitações apresentadas por esta dissertação, que reforçam a importância de que se desenvolvam outros trabalhos sobre o assunto:

- ◆ Escolha intencional das empresas participantes da pesquisa salarial e daquelas que tiveram gerentes entrevistados;
- ◆ Fragilidade das entrevistas de percepção enquanto parâmetro de verificação da efetividade dos sistemas construídos e, conseqüentemente, de avaliação da metodologia analisada. Acrescenta-se o fato de termos participado – com maior ou menor intensidade – da construção dos sistemas avaliados, aspecto que pode ter influenciado nas respostas apresentadas pelos entrevistados;
- ◆ Práticas salariais nas empresas pesquisadas ainda influenciadas por fatores não diretamente relacionados ao conceito de agregação de valor, como o reconhecimento do tempo de serviço.

Acreditamos ter avançado na discussão e sistematização das dificuldades das empresas atuantes em cenários competitivos em permanecerem administrando seus salários a partir de conceitos tradicionais, e na apresentação das principais alternativas emergentes, com destaque para a administração salarial por competências. Avaliamos a proposta desenvolvida pela Fischer & Dutra, apontando seus avanços e resultados e levantando aspectos a serem aperfeiçoados. Esperamos, com esta dissertação, auxiliar no esclarecimento dos conceitos que permeiam a gestão por competências e instigar pesquisadores e práticos de recursos humanos a estudar e aplicar estes conceitos, voltados à administração salarial. A receptividade crescente do tema pelas organizações sugere o nascimento de um amplo campo para pesquisa e aplicação, merecendo, indiscutivelmente, novos trabalhos a respeito.

¹² Calder (1977) aponta para a aplicabilidade do estudo exploratório quando se deseja um conhecimento pré-científico, para a geração de construtos científicos e sua validação de encontro com experiências do dia a dia.

**REFERÊNCIA
BIBLIOGRÁFICA**

Referência Bibliográfica

- ALBUQUERQUE, L. G. – “*Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento*” - tese de doutoramento apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1982.
- _____ - Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, v.27, n.4, out/dez. 1992, p.16-29.
- ANDERSON, R. & DAVIDSON, D. – A systems approach to competency - Based learning systems. *Employment Relations Today*, Summer 1996, p. 21-31.
- ARMSTRONG, M. – Measuring work: the vital statistics. *People Management*, vol.1, iss 19, sep. 1995, p. 34-35.
- ATTEWELL, P. – What is skill? *Work and occupations*, vol. 17, nº 4, nov. 1990, 422-448, Sage Publications, Inc.
- BASSETT, G. – Merit pay increases are a mistake. *Compensation and Benefits Review*, mar-apr. 1994, p. 20-22.
- BELCHER, D. W. – *Compensation Administration*, New Jersey, USA, Prentice-Hall Inc., 1974.
- BOTERF, Guy Le - *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Les éditions D’Organizations, quatrième tirage, 1994.
- CALDER, B. J. – Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, August 1977.
- CAMPOMAR, M. C. – Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, vol 26, julho/setembro, 1991.
- CASCIO, WAYNE F., *Managing human resources – Productivity, quality of work life, profits*. New York, McGraw-Hill, Inc., 3ª edição, 1992.
- CAUDRON, S., Master the compensation maze. *Personnel Journal*, jun. 1993, p.64b-64o.
- CAVALIERI, G. – *Implantação de Grupos Semi-Autônomos na área produtiva em Fábrica de Alimentos*, maio/97 – documento de uso interno.
- CERIELLO, V. R. & /FREEMAN, C. – *Human resource management systems – Strategies, tactics and techniques*, Lexington Books, New York, 1991.
- CHIAVENATTO, I. – *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo, Atlas, 1985.

-
- CODA, R. – *Características da estrutura de salários e satisfação salarial em instituições de pesquisa* – Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1980.
- COFSKY, K.M., - Critical keys to competency-based pay. *Compensation and Benefits Review*, p. 46-52, nov.-dec. 1993.
- DOLMAT-CONNELL, J. - A new paradigm for compensation and benefits competitiveness. *Compensation and Benefits Review*, sep-oct, 1994.
- DRUCKER, Peter F. – The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, jan-feb. 1988, number 1, p. 45-53.
- _____ - Looking ahead: Implications of the present. *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1997, p. 18-32.
- DURAND, R. & QUELIN, B. V. – Building sustainable competitive advantage: an empirical investigation. *Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.
- DURAND, T. – Forms of incompetence. *Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.
- DUTRA, JOEL S. - *Administração de Carreiras – Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M. & SILVA, C.M. – Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações, *trabalho apresentado no 22º ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1998.
- DUTRA, JOEL S. – Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. (coordenadora geral). *Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI – Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas*, São Paulo, Adolfo Schmukler, 1999.
- EMERSON, Sandra M. - Job evaluation: A barrier to excellence?. *Compensation and Benefits Review*, Volume 23, nº 1, jan/feb 1991, p. 39-51.
- ESQUE, T. J. & GILBERT, T. F. – Making competencies pay off. *Training*, Jan. 1995, p.44-50.
- FITZ-ENZ, J. – *How to measure human resources management*. United States, McGraw-Hill, 2ª edição, 1995.
-

-
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER D.; PLATTEN, P. E. – Tecnologias de Gestão – Alinhando remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações. *RAE Light*, jan.-mar, 1996, v.3, n.1, p.22-27.
-
- _____ – *Pessoas, desempenho e salários – As mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. – Globalização e reestruturação industrial. *Gazeta Mercantil*, julho 1997, p.A-3.
-
- _____ - *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*, São Paulo, Atlas, 2000 (no prelo).
- FUEHRER, V. – Total reward strategy: a prescription for organizational survival. *Compensation and Benefits Review*, jan-feb, 1994, p.44-53.
- GALBRAITH, J. R. & LAWLER III, E.E. – *Organizando para competir no futuro – Estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo, Makron books, 1995.
- GRIB, G. & O'DONNELL, S. – Pay plans that reward employee achievement. *HR Magazine*, July 1995, p.49-50.
- GROSS, S. E. – When jobs become team roles, what do you pay for?. *Compensation and Benefits Review*, 1997.
- HERZBERG, F. – Novamente: como se faz para motivar funcionários? *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, v.1, art 13.19, 1975.
- HILL, R. B. – A two-component approach to compensation. *Personnel Journal*, may 1993, p. 154-161).
- HIPÓLITO, José A. M. – Mudando paradigmas na administração de salários. *Paper apresentado no 21º ENANPAD*, Rio de Janeiro, 1997.
- HIRATA, H. – Da polarização das qualificações ao modelo de competências. In FERRETTI, C. J. et alli - *Tecnologias, Trabalho e Educação*, São Paulo, Vozes, 1994.
- HOFRICHTER, D. – Broadbanding: A 'second generation' approach.. *Compensation and Benefits Review*, sep.-oct., 1993, p.53-58.
- HOFRICHTER, D. & SPENCER JR, L. M. – Competencies: the right foundation for effective human resource management. *Compensation and Benefits Review*, vol.28, iss 6, nov-dec 1996, p. 21-24.
-

-
- JAQUES, E. – Equitable payment – *A general theory of work, differential payment, and industrial progress*, Pelican Books, Great Britain, 1967.
- _____ - In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, Jan/Fev, 1990.
- JOHNSON, S. T. – Work teams: what's ahead in work design and rewards management. *Compensation and Benefits Review*, mar-apr., 1993, p.35-41.
- KANDOLA, B. – Are competences too much of a good thing? *People Management*, May, 1996, p.21.
- KAPLAN, A. – *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo, EPU/EDUSP, 1975.
- KOHN, A. – For best results, forget the bonus. *The New York Times*, outubro 1993, p. 11.
- _____ – Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, setembro-outubro 1993, p. 54-63.
- KROGH, G. & ROOS J. – A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, vol. 24, iss 3, 1995, p. 56-76.
- LAPPONI, J. C. – *Estatística usando excel 5 e 7*. São Paulo, Laponi Treinamento e Editora, 1997.
- LAWLER III, E. – *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- _____ - Pay the person, not the job. *Industry Week*, dec. 1992, p. 19-24.
- _____ - Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, Nov./Dec. 1996, p. 20-26
- LEDFORD JR, G. E. – Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, jul-aug. 1995, p.55-62.
- LUPTON, T. & BOWEY A. M. – *Administração salarial – Edições Melhoramentos – Editora da Universidade de São Paulo*, 1978.
- MAC LEAN, B. P. – Value-added pay beats traditional merit programs. *Personnel Journal*, september, 1990, p.46-52.
- MARX, Roberto – *Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: a questão da autonomia no chão de fábrica*. – Tese apresentada à Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1996.
-

-
- MAYNARD, H. B. – *Manual de engenharia de produção*. Seção 6, administração salarial, Editora Edgard Blücher Ltda, São Paulo, 1970.
- MC GINTY, R. L. & HANKE, J. – Compensation management in practice. Merit pay plans: are they truly tied to performance? *Compensation and Benefits Review*, vol. 21, nº 5, sep.-oct. 1989, p. 12-16.
- MC LAGAN, P. – Competencies: The next generation. *Training and Development*, Maio 1997, p.40-47.
- MERALI, Y. – The role of information in the leveraging of capabilities. *Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. – *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, 1st edition, 1992.
- MILKOVICH, G.T. & NEWMAN, J. M. - *Compensation*. Business Publications, Texas, 1987, 2^o edition.
- MINET, F., PARLIER, M. & WITTE, S. – *La compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris, L'Harmattan, 1994.
- MIRABILE, R. J. – Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, vol. 51, iss 8, aug. 1997, p. 73-77.
- MISHINA, Osamu & INABA, Masakuni – The integrated wage and salary system – a guide to japanese wage and salary systems at present and for the future. *The Institute of Labor Administration*, 1985.
- MOLLONA, E. – Firms as resource accumulation systems: towards a synthesis between resource-based view of the firm and evolutionary models of corporate strategy-making. *Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.
- MURRAY, F. & WORREN, N. – When less knowledge leads to more learning: Innovation processes in small vs. Large firms. *Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Norway, June 18-20, 1998.
- NAISBITT, John – *Paradoxo global - Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- OLIVER, J. – Cash on delivery. *Management Today*, aug. 1996, p.52-55.
-

-
- O'NEAL, S. – R²: The reward and recognition phenomenon. *Compensation and Benefits Review*, nov.-dec. 1992, p.48-52.
- PARENT, K. J. & WEBER, C. L. – Case study: does paying for knowledge pay off? *Compensation and Benefits Review*, set-oct. 1994, p. 44-50.
- PARRY, Scott. B. – The quest for competencies. *Training*, jul. 1996, p.48-54.
- PEREIRA FILHO, J. L.; PICARELLI FILHO, V.; COLPO, O. S. *Remuneração estratégica - A nova vantagem competitiva*/Equipe Coopers & Lybrand. São Paulo, Atlas, 1996.
- PORTER, M. – The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, mar-apr, 1990, p.73-93.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. – The core competence of the corporation, Boston. *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 79-91, reprinted 1991, p. 03-15.
- PRITCHARD, D. – Relating pay to competencies. in: BOULTER, N.; DALZIEL, M.; HILL, J. *People and competencies - The route to competitive advantage*. Londres, Hay/McBer, 2nd edition, 1996, chapter 9, p. 117-128.
- RAELIN, J. A. – From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, v. 18, iss.3, 1995, p. 24-33.
- READ, W. – Productivity, motivation and the individual – *RCR Conference Highlights*, sept. 1988, p. 60-64.
- RICH, J. T. – Meeting the global challenge: A measurement and reward program for the future. *Compensation and Benefits Review*, jul-aug. 1992, p. 26-29.
- RISHER, H. – Rethinking base pay programs: new needs, new models, new strategies. *Compensation and Benefits Management*, Autumn, 1996, p.7-16.
- RODRIGUES, M. V. C. & ROCHA, N. M. N. da – Comprometimento organizacional: O caso dos diretores de escolas públicas do ceará, *Anais do 17º ENANPAD – Volume 10, Setembro 1993*, p.60-76.
- ROWBOTTOM, R. & BILLIS, D. – *Organisational design - The work level approach*. Aldershot, Gower Publishing Company Ltd, 1987.

-
- SAMMARTINO, W. – *A influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações*. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1995.
- SANTOS, R. A. de O. - *Administração de salários na empresa* – São Paulo, LTr Editora Limitada, 1975. 184p.
- SCOTT-MORTON, M. – *The corporation of the 1990's*. Oxford Unix Press, 1991.
- SENGE, P. – *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1990.
- SIBSON, R. E. – *Wages and salaries: a handbook for line managers*. United States of America, The Haddon Craftsmen, Inc., 2nd printing, 1960.
- SMITH JR, A. W. P. – Structureless salary management: A modest proposal. *Compensation and Benefits Review*, jul-aug. 1992, p. 22-25.
- SPARROW, P. R. & BOGNANNO, M. – Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment, in Mabey, C & Illes, P. – *Managing learning*, London, Routledge, 1994, chapter 5, p.57-69.
- SPENCER, L.M. Jr. & SPENCER, S.M. – *Competence at work – Models for superior performance*, New York, John Wiley & Sons, 1993.
- STAMP, G. – The individual, the organisation and the path to mutual appreciation. *Personnel Management*, July, 1989.
- STAMP, G. & ISAAC, D. J. – A matrix of working relationships, BIOSS – *Brunel Institute of Organisation and Social Studies*, documento de uso interno.
- STAMP, G. & STAMP, C. – Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structures, *The International Journal of Career Management*, Volume 5, Número 3, 1993.
- STAMP, G. – The essence of levels of work, BIOSS – *Brunel Institute of Organisation and Social Studies*, documento de uso interno.
- STARK, M. J.; LUTHER, W. & VALVANO, S. – Jaguar cars drives toward competency-based pay. *Compensation and Benefits Review*, vol. 28, iss 6, nov.-dec. 1996, p.21-24.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. – *Marketing research: meaning, measurement and method*, Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
-

-
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K.; LAKE, D. G. – Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, v. 34, n.4, 1995, p. 473-495.
- WEINBERGER, T. E. – The strategic centrality of jobs: a measure of value. *Compensation and Benefits Review*, jan.-feb., 1992, 61-68.
- WHITE, W. L. – Compensation support for the reengineering process. *Compensation and Benefits Review*, sept-oct 1993, p. 41-46.
- WISHER, V. – Competencies: the precious seeds of growth? *Personnel Management*, july, 1994, p.36-39.
- WOODRUFFE, Charles – Competent by any other name. *Personnel Management*, Setembro, 1991, p.30-33.
- ZARIFIAN, P. – A gestão da e pela competência. *Material de apoio ao Seminário Internacional "Educação Profissional, Trabalho e Competências"* – CIET, Rio de Janeiro, 1996.
- ZIMPECK, BEVERLY G. *Administração de salários*. São Paulo, Atlas, 7ª edição, 1992.

ANEXOS

Anexo I

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DE TRABALHO ESTABELECIDOS PARA POSIÇÕES DE NÍVEL OPERACIONAL

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
1	<ul style="list-style-type: none">• Executa tarefas simples manualmente ou com utensílios de fácil manuseio.• Possui domínio e conhecimento dos conceitos inerentes as atividades que executa e do impacto de suas ações.• Baixo impacto vinculado principalmente a aproveitamento/desperdício de materiais de pequeno valor.• Acompanha o ritmo previamente estabelecido ou consensado pelo grupo.• Conserva os bens da empresa que utiliza identificando problemas e informando sobre necessidades de conserto.• Mantém a área de trabalho e os utensílios que utiliza sempre limpos e organizados.• Executa as tarefas conforme as normas de segurança no trabalho, utilizando os equipamentos de proteção adequados e zelando pela sua integridade física e de seus colegas.• Compreende e respeita os procedimentos básicos de higiene e saúde pessoal necessários a execução de suas atividades.• Apresenta-se consciente quanto às necessidades de preservação do meio ambiente, demonstrando em suas ações essa preocupação.• Conhece os padrões de qualidade exigidos para suas atividades e zela pelo seu cumprimento respondendo, seja individualmente, seja em grupo, pelos resultados obtidos.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
2	<ul style="list-style-type: none"> • Opera equipamentos simples e de baixa complexidade. • Pode causar danos nos equipamentos que opera e eventuais paradas em alguma etapa da produção onde o produto “volume X valor unitário” seja baixo. • Segue o ritmo de trabalho definido ou consensado interrompendo-o ou sugerindo sua interrupção quando identifica problemas. • Conserva os equipamentos que utiliza certificando-se do seu pleno funcionamento. • Suas atividades exigem interação com os Sistemas existentes para consulta e registro de informações rotineiras e estruturadas.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
3	<ul style="list-style-type: none"> • Opera equipamentos de média complexidade. • Possui conhecimentos genéricos da transformação e/ou acondicionamento como um todo e das consequências e custos de suas ações. Domina o potencial de resposta do equipamento que opera. • Pode causar um impacto considerável, operando máquinas de grande valor com um médio produto entre “volume X valor unitário”. • Sugere e discute sobre o ritmo de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos nos equipamentos que opera. • Efetua regulagens, ajustes simples e pequenos reparos nos equipamentos que utiliza. Solicita o conserto quando necessário comunicando tecnicamente o problema e indicando as possíveis causas e soluções.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
<p>3 (Cont)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interage com os Sistemas existentes para coleta e registro de informações que requerem o domínio de conhecimentos específicos. Interpreta os dados inseridos e fornecidos pelo Sistema e age a partir deles. • Serve de referência e aconselha colegas no local de trabalho quanto a importância do respeito às normas de segurança e correta utilização dos equipamentos de proteção. • Aconselha colegas no local de trabalho quanto a importância do respeito às exigências básicas de higiene e serve de referência quanto ao cumprimento dos padrões de higiene estabelecidos. • Aconselha colegas no trabalho quanto a necessidade de preocupação com o meio ambiente, servindo de exemplo e referência. • Serve de referência e aconselha colegas no trabalho no que tange a necessidade de respeito aos padrões de qualidade da Companhia. <p><u>Apoio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza ajustes nos equipamentos <p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • É responsável pela arrumação, preparação, movimentação e organização dos materiais e cargas existentes.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
4	<ul style="list-style-type: none"> • Opera equipamentos de alta complexidade. • Possui bons conhecimentos da transformação e/ou acondicionamento como um todo e do potencial de resposta dos equipamentos que impactam ou sofrem impacto de suas ações. • Grande impacto devido ao elevado valor do equipamento que opera e do alto produto entre “volume X valor unitário”. • Sugere, discute e, quando necessário, decide sobre a velocidade de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos no conjunto dos equipamentos. Determina a necessidade de paradas para manutenção preditiva ou preventiva. • Realiza a manutenção preventiva, preditiva e corretiva simples e ajustes básicos nos equipamentos que utiliza. • Informa e orienta sobre a necessidade de se manter a área de trabalho, equipamentos e ferramentas limpos e organizados. • Suas atividades exigem interação decisória com os sistemas existentes oferecendo parâmetros que balizem o seu funcionamento. • É responsável pela disseminação das normas de segurança no trabalho, conscientização da sua importância e instrução quanto a correta utilização dos equipamentos de proteção. • Dissemina na unidade as exigências básicas de higiene e saúde pessoal necessárias para a execução do trabalho conforme os padrões exigidos. • Transmite na unidade a necessidade de respeito ao meio ambiente e formas de monitorar e controlar o impacto das ações individuais sobre ele.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (CONTINUAÇÃO)
4 (Cont)	<ul style="list-style-type: none"> • Responde pela disseminação dos padrões de qualidade exigidos pela Companhia e conscientização das pessoas quanto a importância de seu cumprimento. <p><u>Apoio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza a manutenção preventiva, preditiva e corretiva nos equipamentos participando ativamente de mudanças no “setup” e configuração das máquinas. • Verifica as condições gerais de manutenção dos equipamentos. <p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece a capacidade potencial do estoque e o administra de maneira eficiente. • Possui conhecimentos de logística e determina o melhor arranjo capaz oferecer agilidade de resposta às necessidades operacionais.

NÍVEL	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciona problemas complexos na transformação ou no acondicionamento. • Conhece tecnicamente e profundamente as etapas de transformação e/ou acondicionamento e os equipamentos nelas envolvidos. • Pode ocasionar longas paradas na transformação e/ou acondicionamento do produto. • É consultado e decide sobre o ritmo adequado de produção e paradas programadas. • É responsável pela manutenção preventiva, preditiva, corretiva e emergencial dos equipamentos. • Certifica-se do pleno funcionamento dos equipamentos, monitorando a confiabilidade das máquinas. • Busca o aperfeiçoamento contínuo e o aprimoramento dos padrões de qualidade. Desenvolve e racionaliza processos atentando e pesquisando sobre novidades tecnológicas oferecidas no mercado.

Anexo II

ÁREAS DE COMPETÊNCIA UTILIZADAS NA DETERMINAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DO TRABALHO – DEFINIÇÕES

- **Complexidade das tarefas** - Está relacionada com o grau de dificuldade inerente às atividades que executa e aos problemas potenciais com os quais pode se deparar no dia-a-dia.
- **Conhecimento necessário** - Representa o conhecimento mínimo exigido para que o funcionário seja capaz de oferecer boas respostas no nível em que ele se encontra.
- **Impacto nos resultados** - Mostra o impacto que as ações do funcionário podem causar nos resultados da organização. Este impacto pode ser decorrente da velocidade da linha e volume produzido, custo das matérias primas utilizadas e valor do equipamento que opera.
- **Autonomia sobre o ritmo de produção** - Retrata o grau de autonomia do indivíduo para interferir sobre o ritmo da produção e eventuais paradas.
- **Responsabilidade por conservação, manutenção e ajustes** - Diz respeito a capacitação do funcionário em lidar com o equipamento de forma a garantir a sua durabilidade e um padrão de produção adequado.
- **Organização** - Diz respeito a necessidade de manter organizado o ambiente de trabalho e a capacidade de aproveitá-lo para dar respostas mais eficientes.
- **Grau de interação com Sistemas** - Corresponde ao nível de interação do funcionário com os Sistemas existentes considerando a coleta e inserção informações e a interpretação e ação sobre esses dados.
- **Segurança, higiene, meio ambiente e qualidade** - Relaciona-se com o grau de conhecimento e comprometimento exigido em suas atividades diárias para com procedimentos básicos de segurança no trabalho, higiene pessoal, meio ambiente e padrões de qualidade.

Anexo III

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE ESTABELECIDOS: POR ÁREA DE COMPETÊNCIA

NÍVEL	COMPLEXIDADE DAS TAREFAS
1	<ul style="list-style-type: none">• Executa tarefas simples manualmente ou com utensílios de fácil manuseio.
2	<ul style="list-style-type: none">• Opera equipamentos simples e de baixa complexidade.
3	<ul style="list-style-type: none">• Opera equipamentos de média complexidade.
4	<ul style="list-style-type: none">• Opera equipamentos de alta complexidade.
5	<ul style="list-style-type: none">• Soluciona problemas complexos na transformação ou no acondicionamento.

NÍVEL	CONHECIMENTO NECESSÁRIO
1	<ul style="list-style-type: none">• Possui domínio e conhecimento dos conceitos inerentes as atividades que executa e do impacto de suas ações.
3	<ul style="list-style-type: none">• Possui conhecimentos genéricos da transformação e/ou acondicionamento como um todo e das consequências e custos de suas ações. Domina o potencial de resposta do equipamento que opera.
4	<ul style="list-style-type: none">• Possui bons conhecimentos da transformação e/ou acondicionamento como um todo e do potencial de resposta dos equipamentos que impactam ou sofrem impacto de suas ações.
5	<ul style="list-style-type: none">• Conhece tecnicamente e profundamente as etapas de transformação e/ou acondicionamento e os equipamentos nelas envolvidos.

NÍVEL	IMPACTO NOS RESULTADOS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo impacto vinculado principalmente a aproveitamento/desperdício de materiais de pequeno valor.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Pode causar danos nos equipamentos que opera e eventuais paradas em alguma etapa da produção onde o produto “volume X valor unitário” seja baixo.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Pode causar um impacto considerável, operando máquinas de grande valor com um médio produto entre “volume X valor unitário”.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Grande impacto devido ao elevado valor do equipamento que opera e do alto produto entre “volume X valor unitário”.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ocasionar longas paradas na transformação e/ou acondicionamento do produto.

NÍVEL	AUTONOMIA SOBRE O RITMO DE PRODUÇÃO
1	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha o ritmo previamente estabelecido ou consensado pelo grupo.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Segue o ritmo de trabalho definido ou consensado interrompendo-o ou sugerindo sua interrupção quando identifica problemas.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere e discute sobre o ritmo de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos nos equipamentos que opera
4	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere, discute e, quando necessário, decide sobre a velocidade de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos no conjunto dos equipamentos. Determina a necessidade de paradas para manutenção preditiva ou preventiva.
5	<ul style="list-style-type: none"> • É consultado e decide sobre o ritmo adequado de produção e paradas programadas.

NÍVEL	CONSERVAÇÃO, MANUTENÇÃO E AJUSTES
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva os bens da empresa que utiliza identificando problemas e informando sobre necessidades de conserto.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva os equipamentos que utiliza certificando-se do seu pleno funcionamento.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Efetua regulagens, ajustes simples e pequenos reparos nos equipamentos que utiliza. Solicita o conserto quando necessário comunicando tecnicamente o problema e indicando as possíveis causas e soluções. <p><u>Apoio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza ajustes nos equipamentos
4	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza a manutenção preventiva, preditiva e corretiva simples e ajustes básicos nos equipamentos que utiliza. <p><u>Apoio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza a manutenção preventiva, preditiva e corretiva nos equipamentos participando ativamente de mudanças no “setup” e configuração das máquinas. • Verifica as condições gerais de manutenção dos equipamentos.
5	<ul style="list-style-type: none"> • É responsável pela manutenção preventiva, preditiva, corretiva e emergencial dos equipamentos. • Certifica-se do pleno funcionamento dos equipamentos, monitorando a confiabilidade das máquinas.

NÍVEL	ORGANIZAÇÃO
1	<ul style="list-style-type: none"> Mantém a área de trabalho e os utensílios que utiliza sempre limpos e organizados.
3	<p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> É responsável pela arrumação, preparação, movimentação e organização dos materiais e cargas existentes.
4	<ul style="list-style-type: none"> Informa e orienta sobre a necessidade de se manter a área de trabalho, equipamentos e ferramentas limpos e organizados. <p><u>Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Conhece a capacidade potencial do estoque e o administra de maneira eficiente. Possui conhecimentos de logística e determina o melhor arranjo capaz oferecer agilidade de resposta às necessidades operacionais.

NÍVEL	GRAU DE INTERAÇÃO COM SISTEMAS
2	<ul style="list-style-type: none"> Suas atividades exigem interação com os Sistemas existentes para consulta e registro de informações rotineiras e estruturadas.
3	<ul style="list-style-type: none"> Interage com os Sistemas existentes para coleta e registro de informações que requerem o domínio de conhecimentos específicos. Interpreta os dados inseridos e fornecidos pelo Sistema e age a partir deles.
4	<ul style="list-style-type: none"> Suas atividades exigem interação decisória com os sistemas existentes oferecendo parâmetros que balizem o seu funcionamento.

NÍVEL	SEGURANÇA
1	<ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas conforme as normas de segurança no trabalho, utilizando os equipamentos de proteção adequados e zelando pela sua integridade física e de seus colegas.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Serve de referência e aconselha colegas no local de trabalho quanto a importância do respeito às normas de segurança e correta utilização dos equipamentos de proteção.
4	<ul style="list-style-type: none"> • É responsável pela disseminação das normas de segurança no trabalho, conscientização da sua importância e instrução quanto a correta utilização dos equipamentos de proteção.

NÍVEL	HIGIENE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende e respeita os procedimentos básicos de higiene e saúde pessoal necessários à execução de suas atividades.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselha colegas no local de trabalho quanto a importância do respeito às exigências básicas de higiene e serve de referência quanto ao cumprimento dos padrões de higiene estabelecidos.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Dissemina na unidade as exigências básicas de higiene e saúde pessoal necessárias para a execução do trabalho conforme os padrões exigidos.

NÍVEL	MEIO AMBIENTE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta-se consciente quanto às necessidades de preservação do meio ambiente, demonstrando em suas ações essa preocupação.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselha colegas no trabalho quanto a necessidade de preocupação com o meio ambiente, servindo de exemplo e referência.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite na unidade a necessidade de respeito ao meio ambiente e formas de monitorar e controlar o impacto das ações individuais sobre ele.

NÍVEL	QUALIDADE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os padrões de qualidade exigidos para suas atividades e zela pelo seu cumprimento respondendo, seja individualmente, seja em grupo, pelos resultados obtidos.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Serve de referência e aconselha colegas no trabalho no que tange a necessidade de respeito aos padrões de qualidade da Companhia.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Responde pela disseminação dos padrões de qualidade exigidos pela Companhia e conscientização das pessoas quanto a importância de seu cumprimento.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Busca o aperfeiçoamento contínuo e o aprimoramento dos padrões de qualidade. Desenvolve e racionaliza processos atentando e pesquisando sobre novidades tecnológicas oferecidas no mercado.

Anexo IV

RESUMO DAS INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA OS TESTES DE HIPÓTESE

2 regiões (Jundiaí + Campinas)

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	4404	481,63	105,07	11038,69
2	3799	628,56	145,12	21058,39
3	2579	835,73	158,70	25186,76
4	905	1236,32	286,02	81807,88
5	277	1638,96	486,18	236369,24

2 regiões sem Empresas Metalúrgicas

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	2746	441,09	84,92	7211,40
2	1568	596,76	150,63	22690,14
3	969	854,00	177,31	31440,06
4	527	1133,33	187,65	35211,88
5	138	1444,53	463,23	214581,03

Jundiaí

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	2227	452,50	66,71	4449,84
2	1094	600,74	123,11	15157,14
3	942	839,31	168,96	28546,85
4	411	1208,03	273,27	74676,90
5	29	2283,42	375,61	141080,11

Jundiaí sem Empresas Metalúrgicas

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	1489	428,76	41,57	1728,00
2	709	566,88	112,60	12679,14
3	227	722,62	87,77	7703,91
4	197	1092,78	56,04	3140,77
5	21	2441,79	314,51	98918,92

Campinas

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	2177	511,42	126,60	16027,71
2	2705	639,81	151,70	23011,62
3	1637	833,67	152,51	23257,87
4	494	1259,86	294,42	86681,90
5	248	1563,60	440,07	193662,73

Campinas sem Empresas Metalúrgicas

Nível	Frequência	Média	Desvio Padrão	Variância
1	1257	455,71	115,41	13319,39
2	850	620,46	172,79	29855,09
3	742	894,19	178,37	31817,07
4	330	1157,54	229,90	52852,43
5	117	1265,54	154,97	24014,19

MEMÓRIA DE CÁLCULO DO 'Z' PARA CADA CONJUNTO DE DADOS

2 Regiões	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-146,93	-207,17	-400,59	-402,63
$S^2_1/n_1 + S^2_2/n_2$	8,05	15,31	100,16	943,71
Raiz	2,84	3,91	10,01	30,72
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-51,79	-52,95	-40,03	-13,11

2 Regiões s/ Metalurg.	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-155,67	-257,24	-279,33	-311,20
$S^2_1/n_1 + S^2_2/n_2$	17,10	46,92	99,26	1621,75
Raiz	4,13	6,85	9,96	40,27
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-37,65	-37,56	-28,04	-7,73

Jundiá	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-148,23	-238,57	-368,73	-1075,38
$S^2_1/n_1 + S^2_2/n_2$	15,85	44,16	212,00	5046,53
Raiz	3,98	6,65	14,56	71,04
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-37,23	-35,90	-25,32	-15,14

Jundiá sem Metalurg.	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-138,12	-155,75	-370,15	-1349,01
$S^2_1/n_1 + S^2_2/n_2$	19,04	51,82	49,88	4726,37
Raiz	4,36	7,20	7,06	68,75
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-31,65	-21,64	-52,41	-19,62

Campinas	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-128,39	-193,86	-426,19	-303,74
$S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2$	15,87	22,71	189,68	956,37
Raiz	3,98	4,77	13,77	30,93
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-32,23	-40,68	-30,95	-9,82

Campinas sem Metalurg.	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
$x_1 - x_2$	-164,75	-273,73	-263,35	-108,00
$S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2$	45,72	78,00	203,04	365,41
Raiz	6,76	8,83	14,25	19,12
$z_{cal} = x_1 - x_2 / \text{Raiz}$	-24,37	-30,99	-18,48	-5,65

Anexo V

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Informações Gerais

Empresa/Setor

Nº Funcionários

Data de Implementação do Sistema

Percepções gerais em relação ao Sistema

- a) Principais aspectos positivos identificados
- b) Principais problemas / limitações / dificuldades na implementação / manutenção do Sistema
- c) Sugestões de aperfeiçoamento do Sistema/metodologia. Faria algo diferente?

Quanto a possuir as características e obter resultados genéricos desejados de um Sistema de Administração de Salários

- a) Simplicidade
- b) Flexibilidade
- c) Clareza e transparência
- d) Integrador dos diversos subsistemas R.H.
- e) Alinhado com necessidades/estratégia/cultura organizacional, reforçando os valores organizacionais
- f) Reforça o comprometimento dos profissionais para com a organização
- g) Incentiva a aquisição de competência/capacitação e sua aplicação no contexto organizacional

Quanto a gerar resultados específicos esperados um Sistema de Administração de Salários

- a) Facilita a gestão da equidade interna e ações de correção de iniquidades?
- b) O Sistema se mostra adequado para a gestão da equidade salarial externa?
- c) Possibilita a 'maximização de recursos destinados a F.P.', oferecendo uma base consistente às decisões salariais e melhor controle dos custos com pessoal?
- d) Dá suporte as decisões salariais, reduzindo queixas e aumentando a receptividade dessas decisões pelos funcionários. Melhora relação gestor/empregado, melhorando imagem da organização.
- e) Permite a delegação da administração salarial sem que haja perda de controle e da coerência no todo?