

O Desafio da remuneração por habilidades e por competências

Cecília Oderich¹

RESUMO: No atual contexto de mudanças, percebe-se cada vez mais a importância de uma eficaz atuação da área de Gestão de Pessoas. Os sistemas tradicionais de remuneração não atendem às necessidades atuais de inovação. A remuneração por habilidades e por competências constitui-se em alternativa que valoriza os conhecimentos, habilidades e atitudes, e considera as competências efetivas e potenciais dos indivíduos. São abordadas quatro categorias principais de competências: interacionais, de solução de problemas, de capacitação e de comunicação. Existem desafios à implantação, como o nível de desenvolvimento humano da empresa, o estilo gerencial, a estrutura e a cultura organizacional. A proposta oferece vantagens como o estímulo à motivação e à capacitação e o favorecimento da qualidade de vida no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: pós-colonial, literatura, arte, mitologia, categorias.

ÁREAS: Remuneração, habilidades, competências.

¹ É mestre e Professora do curso de ADM.

INTRODUÇÃO

Vivemos um momento de mudanças na economia, na sociedade e no mundo do trabalho. Alianças estratégicas, desemprego, competitividade acirrada entre organizações e consequente busca de novas formas de gestão e sistemas inovadores para acompanhar a velocidade das mudanças.

Sendo o capital humano muito importante para o desempenho organizacional, torna-se imprescindível, para as empresas que pretendem prosperar, investir em sistemas modernos e satisfatórios de remuneração, que incentivem a capacitação e oportunizem a motivação das pessoas

Segundo Grace V. Becker (1998, p. 33), “as transformações do mundo do trabalho exigem uma mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de atividades, mas também, a uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa”. A mesma autora, ao tratar da mudança de paradigma na remuneração, relata a experiência americana (p. 36):

[...] as organizações americanas descobriram que o sucesso organizacional não estava somente sustentado na redução de custos, aumento nos lucros e produtividade, mas também em valores mais intangíveis, tais como: atendimento a clientes, qualidade, identificação de defeitos, flexibilidade, inovação, etc. Enfim, valores que necessitavam de uma grande parcela de envolvimento e participação do funcionário. Paradoxalmente estava se lidando com a diminuição ou estagnação de salários, num momento em que começava a se perceber a importância dos trabalhadores para o alcance destes outros valores fundamentais para o progresso da empresa. Na busca de respostas para essas mudanças significativas nos negócios, as empresas começaram a desenvolver formas alternativas para remunerar pessoas.

Em um estágio atual mais avançado, a tentativa de transformar empresas tradicionais em empresas de conhecimento intensivo passa pela aprendizagem individual e organizacional. Para que ocorra esta mudança, é relevante reconhecer as variedades e diferenças individuais, para que seja implantado um sistema de remuneração viável.

Drucker (1991) reflete sobre o espírito da época ao afirmar que **o centro social de gravidade mudou para o trabalhador do conhecimento**. A gestão de Recursos Humanos, assim, vem apostando em uma nova ótica onde o aprendizado contínuo envolve toda a organização, agindo como catalisador e facilitador dos processos de mudança e aprendizagem.

Os sistemas tradicionais de remuneração têm grandes limitações, como: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo e anacronismo, não sendo mais satisfatórios e adequados para muitas organizações modernas, que buscam conhecimento, aprendizagem e pessoas realizadas e motivadas.

As formas de remuneração têm-se diversificado muito e, atualmente, temos empresas que adotam: remuneração funcional, salário indireto, plano privado de aposentadoria, remuneração variável, participação acionária e, mais recentemente, a remuneração por habilidades e competências.

A remuneração por habilidades e competências é uma alternativa que vem se mostrando viável e adequada às necessidades organizacionais. A adaptação do sistema e a cultura organizacional da empresa são importantes para a sua implantação e bom desempenho.

1. REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E POR COMPETÊNCIAS

Segundo Covey (2000), as organizações são, em grande parte, governadas por suas regras culturais e, o mercado, por suas regras econômicas, o que tende a gerar um descompasso entre as regras da cultura e a realidade do mercado. Assim, o autor afirma que o plano de remuneração deve refletir a realidade do mercado, o que significa que as pessoas têm que ser remuneradas com base no valor agregado por seu trabalho.

No Brasil, lentamente aumenta o número de empresas que estão adotando a remuneração por habilidades; já nos Estados Unidos é uma das inovações gerenciais que mais cresce.

A aqui denominada “remuneração por habilidades” recebe diferentes nomes, como: remuneração por conhecimento ou remuneração por habilidades certificadas. Os objetivos deste sistema são: remunerar os profissionais por suas características pessoais, alinhar as capacidades dos colaboradores com as estratégias da organização, favorecer o aprendizado e superar o paradigma da gestão tradicional.

Na remuneração por habilidades há os blocos de habilidades, estas determinadas de acordo com o contexto da organização; a carreira, determinada pelas necessidades da organização e esforço do indivíduo em adquirir novas habilidades; a avaliação salarial, feita por avaliação de um comitê ou com base em um referencial de mercado; o treinamento e desenvolvimento e a certificação das habilidades.

Um exemplo brasileiro de aplicação do sistema é a CEMAN (Central de Manutenção), no Pólo Petroquímico de Camaçari – BA, que conseguiu melhorias nas qualificações dos funcionários, que passaram a ser mais atentos com seu próprio desenvolvimento (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

A remuneração por competências é similar à remuneração por habilidades, sendo geralmente utilizada em cargos menos operacionais, já que é mais ampla e abrange **conhecimentos, habilidades e atitudes** dos indivíduos, que contribuem para a realização dos resultados organizacionais.

Diversos fatores alavancaram o interesse pela remuneração por competências, como a demanda por profissionais mais qualificados, a ascensão de empresas de conhecimento intensivo, a reestruturação de empresas e a experiência acumulada com a implantação de sistemas de remuneração por habilidades, em áreas mais operacionais.

A popularidade do conceito de competência também contribuiu para incentivar a implantação deste sistema de remuneração.

Segundo Parry (1996), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Um aspecto importante a ser ressaltado é o dinamismo das competências. Ribeiro e Guimarães (1999) destacam que o que é essencial hoje, pode não sê-lo amanhã e vice-versa, o que torna necessário o monitoramento das competências, justificando a realização e reaplicação, por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver as competências essenciais em cada momento, especialmente nas fases de transformação ou modificação das condições ambientais internas e externas à organização.

Segundo Ruas (1999, p. 34), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas. O autor coloca que:

[...] a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. [...] A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.

Assim, temos uma visão moderna do conceito de competência, que é concretizada na atitude, na capacidade de saber

agir mobilizando conhecimentos e habilidades, sendo percebida de forma dinâmica.

Ruas (1999) salienta a existência de **competências potenciais** e **competências efetivas**. As competências potenciais são aquelas que o indivíduo possui, mas por falta de suporte, necessidade ou oportunidade, não coloca em prática no trabalho. As competências efetivas são aquelas possuídas pelo indivíduo e aproveitadas no dia-a-dia organizacional, agregando valor ao trabalho.

No livro Remuneração por Habilidades e por Competências (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999), os autores apresentam quatro categorias de competências criadas por Patricia M. Fandt, segundo a qual as competências gerenciais são interrelacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa. As competências interacionais, de solução de problemas e de capacitação seriam as fundamentais, e a competência de comunicação é considerada “de apoio”.

As **competências interacionais** englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.

As **competências de solução de problemas** incluem: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão. Um gerente com esta competência é capaz de identificar, formular e executar soluções criativas de problemas.

As **competências de capacitação** são demonstradas quando o gerente reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança. Para tanto, são necessárias capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

As **competências de comunicação**, consideradas de apoio, significam a capacidade de o gerente comunicar-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

A operacionalização da remuneração por habilidades e competências permite: o estabelecimento de um sistema de progressão horizontal, a definição do valor fixo da remuneração a partir das competências e habilidades, o desenvolvimento contínuo e crescimento profissional, a melhoria contínua dos processos, o estabelecimento do grau de empregabilidade, o link com metas e resultados estratégicos, menor discriminação e maior objetividade e a flexibilização do programa (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Os mesmos autores colocam que, um programa de remuneração por habilidades e competências pressupõe: a definição de quais competências e habilidades devem ser valorizadas em função dos objetivos estratégicos da empresa; a atualização constante das competências e habilidades; a atualização constante sobre quem está qualificado e quem é devedor de competências e habilidades; estabelecimento de parâmetros de mercado compatíveis visando à comparação salarial, ou adoção de mecanismos que possibilitem esta comparação de forma adequada e coerente.

A remuneração por habilidades e por competências pode ser muito positiva para a organização, principalmente se partir de um levantamento das competências potenciais e efetivas existentes, o que pode favorecer a mobilização de competências potenciais, o melhor aproveitamento das competências efetivas e o aprimoramento das competências necessárias e deficientes ou inexistentes.

O estímulo pessoal para a aprendizagem e aprimoramento de competências é uma consequência muito positiva, mas a questão do possível estresse negativo dos indivíduos gerado por esta busca deve ser considerado e devidamente trabalhado. A qualidade de vida no trabalho deve ser um fator valorizado pela empresa e pelas pessoas na organização.

2. OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO

Para implantar o novo sistema de remuneração, algumas etapas são importantes. Primeiramente, deve-se alinhar as competências, partindo de uma análise estratégica, para então avaliar os processos organizacionais e a situação dos colaboradores. Então é realizada a melhor alocação dos colaboradores conforme suas afinidades e competências e as necessidades da organização, a aquisição de competências e habilidades faltantes ou deficientes e o alinhamento dos sistemas de recursos humanos.

Em uma fase seguinte, é relevante: a avaliação dos processos e das competências e habilidades necessárias aos colaboradores (identificação de *gaps*² e nível de proficiência) e a melhor alocação ou realocação dos colaboradores na nova estrutura organizacional, baseada na análise de suas competências e habilidades mais atuais.

A partir dos resultados da avaliação dos processos e das competências e habilidades, são desenvolvidas formas para aquisição de novas competências e habilidades necessárias à nova organização, o que pode ser feito através da capacitação dos colaboradores atuais, da terceirização de funções ou da contratação de novos colaboradores. Então, os sistemas de recursos humanos são alinhados para apoiar a nova organização do trabalho e o novo modelo de gestão.

O desenvolvimento, na gestão participativa, do modelo conceitual, facilita a construção, implantação e gestão do sistema.

Na fase de implantação, é importante que os aspectos legais sejam considerados, que se registre o sistema na Delegacia Regional do Trabalho e, preferencialmente, que se envolva o sindicato na análise do acordo coletivo.

² Gap é uma expressão utilizada para designar lacunas existentes entre dois pontos. No caso, trata-se da lacuna entre as competências existentes e as desejadas ou necessárias aos recursos humanos na organização.

Um dos desafios para a implantação da remuneração por competências e habilidades é a avaliação das competências individuais e seu potencial, algo complexo e com grandes doses de subjetividade. Além disso, o projeto de avaliação visa à busca de caminhos que levem a harmonizar características individuais com necessidades organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da remuneração por habilidades e competências pode ser adaptada conforme a realidade e cultura organizacional. As organizações com poucos níveis hierárquicos, equipes autogerenciadas e com estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa oportunizam uma melhor adaptação do sistema.

Pode ocorrer um aumento nos investimentos em treinamento e desenvolvimento, e a organização deve estar ciente destas necessidades e ter uma visão de empreendimento. A remuneração também tende a aumentar, pois o domínio de tarefas mais complexas exige uma elevação no salário. Porém, é importante exigir resultados, pois o equilíbrio entre remuneração e pagabilidade está nos resultados alcançados.

A cultura organizacional é decisiva para a implantação e, se for baseada em confiança e apoio entre as partes, melhores são as chances de ser bem sucedida.

Para que o sistema não desencadeie processos de estresse negativo nas pessoas, tanto a QVT - Qualidade de Vida no Trabalho quanto a Qualidade de Vida como um todo devem ser valorizadas pela organização e pelos indivíduos.

Sendo um tema ainda recente, em especial no Brasil, há uma série de questionamentos sobre a aplicabilidade, a eficácia e os pontos fracos deste sistema que emerge no mundo organizacional, que serão melhor explorados e sanados à medida em que mais

empresas adotem o sistema, o que levará a um aprofundamento com base em um maior número de experiências práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Grace V. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, RS: PPGA – UFRGS, 1998.

COVEY, Stephen R. Opções de remuneração. **Revista Executive Excellence**, n. 1, 2000.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo. São Paulo: Pioneira, 1991.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training**, jul. 1996.

RIBEIRO, Lori M. Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. Anais do 23 ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.

RUAS, Roberto Lima. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. seminário internacional "competitividade baseada no conhecimento**. São Paulo: [s. n.], 1999.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.