

A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO POR HABILIDADE E COMPETÊNCIA

Josiane de Oliveira Dias; Josiane Simionato Mancuso; Nely Balaguel Sanches Rebusini de Almeida; Vanessa Mancuso Rosa; Rodrigo Yoshio Tamae
Centro de Pós-graduação FAEF – Garça/SP
josiodias@hotmail.com, josi@macrobrandao.com.br, nelybsalmeida@hotmail.com,
vanessam@spacnet.com.br, rytamae@yahoo.com.br

RESUMO

A Gestão por competências, com toda sua gama de variedade conceitual, se apresenta como uma estratégia e processos empresariais com reconhecimento pela contribuição dada pelos empregados para o alcance de um novo patamar aos negócios. Diante desse cenário empresarial competitivo não se espera mais das pessoas apenas a execução de suas atividades prescritas pelo seu cargo, pelo contrário, deseja-se que elas assumem novas atribuições dando respostas a problemas anteriormente não especificados. No entanto o desafio das organizações passa a ser encontrar modelos alternativos de remuneração que consideram as transformações mundiais e as novas dinâmicas de atuação dos profissionais reconhecendo aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Competência, Remuneração.

ABSTRACT

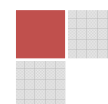
The management of competencies in all its range of conceptual variety, is presented as a strategy and business processes with recognition for contributions by employees to achieve a new level of business. In this competitive business scenario is not expected most of the people only the implementation of its activities prescribed by his office, on the contrary, they want to take on new tasks giving answers to problems not previously specified. However the challenge of organizations becomes find alternative models of remuneration to consider the changing world and the new dynamic of action for professionals recognizing those who go beyond the limits.

Keywords: Management of people, competence, Remuneration

1 - INTRODUÇÃO

Vivemos em um ambiente com transformações constantes: a humanidade sofre diariamente mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais e a economia global muda, as pessoas mudam, as empresas também mudam.

Deve-se ter um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os empregados, compreendido por variáveis, ações da empresa, planos



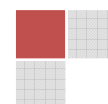
de aposentadoria e alternativas criativas. Uma remuneração que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais.

2 – CONCEITOS

De acordo com CHIAVENATO (2004) Remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho. A remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra. São:

- Remuneração Básica que é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho,
- Incentivos Salariais que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados;
- Benefícios que são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes esses programas são quase sempre denominados remuneração indireta.

As recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras e recompensas não-financeiras, as recompensas financeiras podem ser direta ou indireta, onde a indireta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante, é a retribuição em dinheiro ou o equivalente pago pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo, podendo se referir ao mês ou a hora trabalhada. A recompensa Indireta é o salário indireto



decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho oferecido pela empresa, o salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais de periculosidade, insalubridade, noturno, de tempo de serviço, participação nos resultados, horas extraordinárias, seguro de vida, entre outros. A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração.

Veja alguns problemas dos sistemas tradicionais de remuneração:

- Com Inflexibilidade as empresas recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas.

- Com a Visão Limitada da Realidade o organograma da estrutura organizacional estabelecido não representa a situação atual, bem como os procedimentos e normas internas. Sendo assim, há uma visão limitada da realidade organizacional, o que pode causar prejuízos nos planejamentos e decisões.

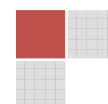
- O Conservadorismo é a estrutura organizacional mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, demora na comunicação interna e aumento dos processos críticos.

- A Metodologia desatualizada é a implantação e/ou administração dos sistemas tradicionais de remuneração são trabalhosas, inflexíveis e demoradas.

- A Falta de Sincronismo nas empresas que adotam conceitos modernos em geral têm dificuldades para aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, que podem representar uma barreira à evolução do processo de mudança.

- Nas Divergências há dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientação estratégica da organização, no que tange os conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais.

Tipos de Remuneração

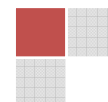


A Remuneração Funcional é conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), é um dos sistemas de remuneração mais tradicionais existentes e também o mais usual nas empresas em geral. O PCS é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é freqüente que essas organizações fiquem desorganizadas.

O sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial. Para algumas empresas, o sistema tornou-se desinteressante em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas. Uma boa saída para sanar as divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna. Algo como alterações das descrições de cargos, ampliação das faixas salariais, mudanças na avaliação de cargos e adoção de uma política para administração de salários focada nos negócios e interesses da empresa e dos empregados.

O Salário Indireto é conhecido popularmente como benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes uma parcela considerável da remuneração total. Nos benefícios praticados encontram-se: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros.

Normalmente, os benefícios são oferecidos aos empregados sem opção de escolha e muitas vezes os benefícios oferecidos pela empresa não agregam valor para os empregados. Uma das alternativas para esse problema é a flexibilização dos planos de benefícios. Dessa forma, a empresa dará aos empregados à opção de escolha. Os empregados passam a escolher o que é melhor para eles e suas famílias.



A Remuneração por Habilidades é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. Podemos definir a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal. Exemplificando: uma pessoa que frequenta um curso de liderança adquirirá conhecimentos sobre o assunto, mas isso não garante que se tornará um líder. É necessário que tenha aptidão pessoal para isso. negociação, comunicação, trabalho em equipe, orientação para resultados e persuasão são exemplos de habilidades.

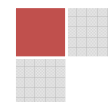
No sistema de remuneração por habilidades, os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação, ou seja, os empregados necessitam demonstrar o domínio dos conhecimentos exigidos para desempenho das funções inerentes ao cargo. O tempo de permanência no cargo não representa um fator relevante para o aumento salarial, o mais importante é a capacitação dos profissionais.

A composição de um sistema de remuneração por habilidade pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades.

O sistema de remuneração por habilidade foca a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização. A Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais estratégico do que tático na empresa.

A Remuneração por Competências passou a ser interessante em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Diante desse contexto, muitas empresas iniciaram estudos em torno de competências, procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor as suas funções.

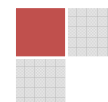


Competência envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), habilidades (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo). O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.

A Remuneração Variável é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados.

A Participação Acionária pode gerar à organização e aos funcionários bons resultados a médio e longo prazo, quando bem projetada. É um dos sistemas de remuneração mais complexos e sofisticados do conjunto da Remuneração Estratégica. Os empregados passam a sentirem-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo, e passam a ter um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados.

As Alternativas Criativas são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feedback e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).



3 – REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIA

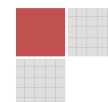
Com o mercado globalizado as empresas estão buscando colaboradores capacitados e que tenham habilidades para desempenharem todos os tipos de trabalho.

“Uma Abordagem Estratégica na Atração, Retenção e Gestão de Talentos. O conceito de remuneração por habilidades e competências surge na década de 60, nos EUA e Canadá, com a Procter & Gamble Co. e se difunde por outras organizações. A partir dos anos 70, com o surgimento do conceito de maturidade para profissionais, outras empresas começam a desenvolver este novo conceito de remuneração, capaz de alinhar suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional. Em 1979, a Petroquímica Shell em Sarnia, Canadá, implanta este conceito para todos os seus colaboradores. A partir dos anos 80, com a difusão do conceito em diversos setores (Manufatura, Serviços e Comércio), aumenta o interesse de novas empresas neste arrojado sistema de remuneração.” (LOPES, 2007).

Com o crescimento em vários setores na economia, o aumento da demanda por profissionais qualificados incentiva o desenvolvimento de novas habilidades técnicas para novas atividades, principalmente nos setores de informática e biotecnologia.

Em 1993, uma pesquisa, conduzida por Edward Lawler III, constata que 12% das empresas na lista das 1000 maiores da Revista "Fortune" aplicam alguma forma de remuneração baseada em habilidades de seus funcionários.

No Brasil, este conceito somente foi discutido em universidades até os anos 90, sendo que em 1995 a Dupont e a Copesul são as pioneiras a implantar um sistema de remuneração baseadas em competências e habilidades. A partir de então, diversas outras empresas começam a procurar soluções criativas para remunerar seus funcionários, pois o conceito de funcionário especialista começa a perder força e surge o funcionário generalista, aquele funcionário que, além de deter conhecimento técnico em suas atividades-fins, agrega outras habilidades para a realização de outras atividades relacionadas a seu cargo.



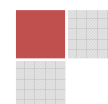
Com esse aprimoramento, as empresas passam a ter ganhos maiores, pois se tornam mais preparadas para competir, porque reúnem grupos de pessoas mais qualificadas, o que é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Pois o que importa é a sua flexibilidade e não somente as execuções de suas tarefas relativas ao seu cargo.

A Remuneração por Habilidades tem por finalidade enfatizar o nível operacional os chamados "blue collar", pois, estão ligados a processos estáveis e bem definidos, tais como aqueles que se encontram tipicamente em manufatura, no atendimento a clientes, operação de lojas e alguns setores administrativos. Estas habilidades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação.

Já a Remuneração por Competências está ligada ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação.

A remuneração por competências ou habilidades tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Como vantagem temos a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização; substituir o foco na função e adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização.

As empresas podem ter um ou mais tipos de habilidades e competências, de acordo com os objetivos de seu sistema. As habilidades podem ser de caráter técnico, comportamental, gerencial e outras que podem fazer parte das estratégias de cada organização.



Competências são em si, uma forma mais abstrata de mensuração, mas podemos defini-las como resultantes de diferentes combinações de valor agregado entre recursos e capacitações, sendo potencialmente importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva para a organização.

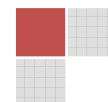
Premissas para a criação de um Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências

Para se criar um sistema de remuneração por habilidades e competências, devemos criar conceitos sobre o desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades e a evolução dos custos na folha de pagamento.

No desenvolvimento de carreira do funcionário, ele evoluirá profissionalmente através da conquista/certificação de todas as habilidades do bloco. Outro fator determinante no número de certificações é o nível de polivalência ou a estratégia de desenvolvimento adotado pela empresa para o seu pessoal. Essa estratégia implica custos de treinamento, aumento de folha de pagamento, demanda e capacitação dos colaboradores em desempenhar as habilidades certificadas com a qualidade exigida.

A busca de resultados acirra cada vez mais a competitividade entre as empresas, onde estas buscam colaboradores multifuncionais, aqueles que executam as atividades além da sua descrição de cargo, com conformidade e padrões técnicos, ou seja, as empresas estão preocupadas em produzir mais com menos pessoas, com mais qualidades e a custos reduzidos. A cada habilidade e competência adquirida dentro do que a empresa espera do profissional, maiores são as chances de crescimento profissional dos empregados com ganhos remuneratórios. Esta é a tendência das empresas modernas e arrojadas que querem ser competitivas e atuantes no mercado globalizado,

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS



Através da pesquisa, pode-se concluir que o mercado está cada vez mais competitivo, sendo assim as empresas tem que estar aptas a essas mudanças, buscando colaboradores flexíveis, multifuncionais com resultados positivos que não executem somente tarefas relacionadas ao seu cargo, em contrapartida as empresas oferecem remunerações variáveis de acordo com os resultados obtidos, por outro lado os colaboradores vêm seus esforços compensados e se sentem motivados com uma variável maior pelos resultados atingidos e um fixo mais justo pela análise de suas habilidades e competências, e para a empresa um reconhecimento no mercado competitivo.

Novos tempos, a cada dia que passa as tendências de mercado sinalizam para sistemas cada vez mais arrojados, que delegam aos profissionais cada vez mais, a responsabilidade de seus destinos. O caminho é o desenvolvimento pessoal e profissional, de suas habilidades e competências.

Para complementar as teorias expostas neste trabalho, sugere-se que sejam realizadas pesquisas, principalmente sobre os temas: “Programas de Incentivos” e “Benefícios e Serviços”.

BIBLIOGRAFIA

LOPES, M.C.D. **Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências**. Disponível em:

<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/260901-rh_remuneracao_competencias.shtm. Acesso 26/04/2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

