

Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado

Marcello Vinicius Doria Calvosa, Flavia Leal Correia, Jaqueline Mateus de Moura, Silvestre Prado de Souza Neto

Resumo

As organizações da sociedade contemporânea estão passando por grandes transformações em todas as áreas. A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Este artigo aborda o tema gestão de competências nas empresas atuais enfatizando as competências individuais e as organizacionais, importantes para o desenvolvimento das empresas. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais de gestão fossem substituídos por modelos contemporâneos, a fim de gerar valor agregado aos produtos e serviços e proporcionar maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores. A gestão de competências nas empresas permite, entre outros benefícios, melhor desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos. Já se observa a utilização de sistemas remuneratórios mais eficientes para mensurar cargos técnicos e gerenciais considerados importantes pela empresa para a alavancagem dos negócios e, também, por não executarem atividades rotineiras e previstas em padrões pré-estabelecidos, como na antiga gestão de pessoas.

Palavras - Chave: Gestão de Pessoas; Gestão de Competências, Remuneração.

1. Introdução

No início das organizações e em empresas pequenas onde, normalmente, todos os funcionários se conhecem, o processo de identificação de talentos acontecia de forma bastante intuitiva e nem sempre de forma sistemática. Com a velocidade das mudanças e, em particular, nas empresas de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e conhecerem as suas competências ficou muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento das pessoas que é extremamente dinâmico.

A discussão sobre gestão de pessoas tem sido permeada por temas como a gestão estratégica e gestão por competências nos últimos anos. Diversos trabalhos vêm analisando os conceitos envolvidos nesses temas, nos seus diferentes aspectos de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. O impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial, como as novas tecnologias e os novos modelos de gestão. No entanto, é a partir dessa premissa que é possível visualizar a gestão de competências como instrumento de diferencial de mercado para oferece alternativas eficientes de gestão às organizações. Novas funções e cargos são criados e diferentes formas de treinamento e aperfeiçoamento estão sendo incorporadas ao dia-a-dia das empresas. As constantes mudanças exigem que as pessoas também se adaptem rapidamente a estas mudanças e aos novos rumos da sociedade. Técnicas de gestão de competências podem auxiliar na identificação das competências de cada indivíduo ou de uma coletividade, e permitem enxergar melhor as orientações que o desenvolvimento humano deve tomar. A gestão de competências nas empresas permite, entre outros benefícios, melhor desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos (DUTRA, 2001). É possível a uma organização conhecer as pessoas que nela ou com ela trabalham (colaboradores de trabalho), analisando suas competências efetivas ou potenciais e comparando estas competências com os requisitos necessários para as diversas funções ou trabalhos.

Segundo DUTRA (2001), “*gerir pessoas é estimular o envolvimento e o desenvolvimento de pessoas*”. Para tanto, é necessário que as organizações conheçam os recursos humanos de que dispõe. Atualmente, este conhecimento vem da análise das competências dos indivíduos e dos grupos. A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas.

1.1. Objetivos do Estudo

Buscar através de uma revisão bibliográfica mostrar as vantagens do sistema de remuneração por competências, dentro do processo administrativo de gestão por competência, sobre os sistemas tradicionais de remuneração presentes em grande número nas empresas e vinculados à antiga gestão de pessoas, onde os funcionários são remunerados pela responsabilidade atribuída.

1.2. Justificativa

Este trabalho poderá servir aos profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o interesse de aprimorar, continuamente, o estudo deste tema, gestão de pessoas, sua evolução estratégica e tendências.

1.3. Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto gestão de pessoas, gestão por competência e formas de remuneração. Optou-se por autores que, principalmente no contexto nacional, possuem tradição na abordagem do tema proposto, e pesquisam sua evolução ao longo da história, para mostrar como o sistema de remuneração por competências pode ser uma forma vantajosa e competitiva de estabelecer uma parceria entre as empresas e seus colaboradores.

2. Gestão de Pessoas

Para FISHER e FLEURY (1998), gestão de pessoas, é o “conjunto de políticas e práticas definidas para uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais a satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Para CHIAVENATO (2004), gerir pessoas significa que estas são como o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter em mente determinados desafios estratégicos, como, por exemplo, a gestão por competências.

3. Gestão Orientada por Competências

Segundo FERRAZ & LOPES (2002), grande parte dos executivos acreditam que a gestão de competências cria condições para a empresa alcançar bons resultados, sobretudo pelo alinhamento das competências individuais à estratégia organizacional. As diversas metodologias e técnicas de Gestão de Competências permitem encontrar a pessoa certa para determinadas funções (dentro ou fora da organização) e ajudam a avaliar o indivíduo e o grupo, monitorando pontos fortes e fracos, para melhor aproveitamento e melhorar qualificação dos recursos.

3.1. Conceito de Competência

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McCLELLAND publicou o artigo: *Testing for Competence Rather than Intelligence* que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de **aptidão**, que seria um talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorado, de **habilidade**, que seria a demonstração de um talento particular na prática, e de **conhecimento**, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

PRAHALAD e HAMEL (1990 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e gerências inerentes a uma organização. Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais e a experiência.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.19).

3.2. Importância do Tema

É importante que a identificação das competências seja feita no nível estratégico da empresa, para depois ser desdobrada em competências específicas em cada nível organizacional. A definição das competências necessárias a uma empresa, no geral, realizada a partir do seu plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso, para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. Segundo BRANDÃO e GUIMARÃES (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

3.3. Competências como Estratégias Organizacionais

Mapear e desenvolver competências individuais e organizacionais aparece como uma das estratégias das grandes empresas para atingir seu consumidor final de forma mais eficiente. Faz parte dessa estratégia, a capacitação dos colaboradores e de parceiros de uma organização, para que eles conheçam profundamente o produto que vendem e, dessa forma, exerçam maior influência na decisão do cliente. Pois, não adianta uma empresa se esforçar em fazer um produto excelente, se os seus clientes internos não sabem das informações sobre o que fabricam ou vendem.

Há basicamente dois tipos de competências organizacionais: as básicas, que garantem a sobrevivência de uma empresa, pois se não possuir essas competências, estará fora do mercado; e as essenciais, que permitem a diferenciação de uma empresa no mercado. A gestão da qualidade hoje em dia, para muitas empresas, faz parte de uma competência básica, mas nem por isso deixa de ser importante (FLEURY e FLEURY, 2001).

3.3.1. Competência do Indivíduo

O conceito de competência relaciona-se intimamente com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação. FLEURY e FLEURY (2001) lembram que qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo

ou, ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos. Parte destes conhecimentos pode ser classificada e certificada pelo sistema educacional.

O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto, como ressalta ZARIFIAN (1994, apud BALCEIRO e FIGUEIREDO 2004).

FLEURY e FLEURY (2001) concluem que a competência não se limita, portanto, aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se associada na tarefa que este indivíduo desempenha. Alguns autores mostram que as competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e com isso gere competência aplicável. A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta nova forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades: (a) captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de trainees, considerados fundamentais para atrair novos talentos; (b) desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e (c) remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, que vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

3.3.2. Competências da Organização

Competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas outras dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo: (a) âmbito de atuação da organização (local, regional, nacional ou global) e (b) visão estratégica. Diferencia-se uma competência essencial de uma habilidade verificando o valor percebido pelos clientes. Competências essenciais são, segundo HAMEL e PRAHALAD (1990, apud BALCEIRO e FIGUEIREDO 2004) “um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes”. BALDICERO e FIGUEIREDO (2003) propõem a seguinte definição para competência essencial: “uma competência essencial é uma combinação de habilidades complementares e conhecimentos embutidos em um grupo ou time que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos num padrão classe-mundial”.

A competência básica, por sua vez, é formada por todas as capacidades necessárias à existência da organização, mas que não são suficientes para manter a sua posição competitiva no mercado. FLEURY e FLEURY (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento). Mapear as competências essenciais e básicas da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das organizações. E a partir desses dados, a empresa poderá realmente conhecer seu potencial humano.

Como exemplo de competências organizacionais podemos listar:

- **Hewlett-Packart:** velocidade de lançamento de novos produtos;
- **Petrobrás:** tecnologia de produção em águas profundas;
- **Eastman-Kodak:** tecnologia de processamento de imagens fotográficas;
- **Wal-Mart:** gestão de logística;
- **Microsoft:** desenvolvimento de software.

As competências organizacionais estão, portanto, associadas com a imagem da empresa, ou seja, ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

3.4. Etapas para a Implementação da Gestão de Competências

As competências podem variar de acordo com os cargos ou com a importância que elas representam para cada função. Elas podem referir-se a características de liderança, capacidade de aprendizagem e auto-desenvolvimento, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, orientação estratégica para resultados e foco no cliente, além de competências relativas a conhecimentos e habilidades técnicas. Isto facilita a alocação de pessoas certas para os postos, à formação adequada de equipes de trabalho e o planejamento de estratégias para desenvolvimento dos recursos humanos. OLIVEIRA (2003) apresenta as principais etapas para implementação da gestão de competências:

- Identificar as competências relevantes para o sucesso da organização, de acordo com os objetivos estratégicos da mesma;
- Elencar as competências consideradas essenciais ao sucesso organizacional e descrevê-las detalhadamente;
- Sensibilizar a organização para a importância estratégica da adoção de um modelo de gestão de competências;
- Desenhar os perfis profissionais de acordo com as competências consideradas essenciais a cada cargo/função e estabelecer critérios de aferição da concordância entre os perfis reais e os esperados;
- Implementar o modelo, incentivando a gestão pessoal e autônoma da carreira de cada colaborador, fazendo o acompanhamento adequado;
- Detectar desvios e procurar o equilíbrio.

4. Os Indicadores de Competência

Os investimentos realizados com os recursos humanos sempre se desdobrarão em melhorias à execução dos processos da organização. CARDOSO e et al (2002), apresenta alguns indicadores que podem ser usados como ferramenta gerencial para avaliação e desenvolvimento da gestão de competência, fornecendo insumos para elaboração de programas de treinamento, de recolocação horizontal e vertical de pessoal de contratação, remuneração e demissão de pessoal, entre outros, dividido em dois grupos: Indicadores com foco na unidade organizacional (cargo, área, grupo etc.) e indicadores com foco no conhecimento.

4.1. Indicadores com foco na unidade organizacional

Neste primeiro grupo estão presentes quatro indicadores: a necessidade, o excesso aderente, o excesso extra de conhecimento e o percentual de cobertura da árvore de conhecimento necessário. O foco das análises pode variar em escopo de conhecimento envolvido e agregação da estrutura organizacional de acordo com o contexto e os objetivos da empresa

que está executando a medição. Esse grupo serve então a análises comparativas da situação de conhecimento de cada unidade organizacional através de uma abordagem por processos. Os indicadores referentes a este grupo são:

4.1.1. Indicador da necessidade de treinamento

O indicador da necessidade de treinamento baseia-se na análise comparativa dos somatórios dos ‘gaps’ de conhecimento de cada unidade organizacional em estudo. Esses ‘gaps’ são gerados a partir da subtração do nível de proficiência necessário para a execução dos processos pelo nível de proficiência disponível nos profissionais em um conhecimento. Quando esta operação matemática resultar num valor não nulo positivo (isso ocorre, por exemplo, quando uma unidade organizacional necessita de um conhecimento X em nível alto para a execução de suas atividades e seus profissionais possuem este conhecimento disponível em nível abaixo do necessário, ou seja, médio ou baixo neste caso), então é possível concluir que este conhecimento não está totalmente coberto dentro da unidade organizacional, isto é o mesmo que dizer que esta unidade precisaria conhecer o assunto num nível superior. Com esta análise, é possível identificar se existem unidades organizacionais ou profissionais que estão aquém do necessário para a execução das atividades e, a partir daí, conduzir ações de capacitação orientadas pelos processos.

4.1.2. Indicador do percentual de cobertura da árvore de conhecimento necessário

O grau de cobertura de uma unidade organizacional consiste no percentual de completude que o profissional disponibiliza em relação a sua árvore de conhecimentos necessários. Para seu cálculo utilizam-se duas variáveis: a necessidade de conhecimento (indicador mencionado anteriormente) e o total de conhecimento necessário. Este índice é inversamente proporcional ao de necessidade de treinamento, afinal se uma unidade organizacional tem uma baixa necessidade de treinamento é porque possui um alto percentual de cobertura da árvore do conhecimento necessário.

A principal contribuição deste indicador é permitir a capacidade de verificar a evolução das unidades organizacionais e/ ou pessoas, em relação ao seu aprendizado voltado ao cumprimento de suas atribuições. Além disso, esse indicador também ajuda a inferir a aderência dos conhecimentos disponíveis na pessoa em relação aos necessários ao cargo que ocupa (ou que pode vir a ocupar), constituindo assim num instrumento para mensurar e orientar projetos de re-alocação de profissionais.

4.1.3. Indicador de excesso de conhecimento aderente ou necessário

A partir dos levantamentos de necessidade de conhecimento por processos e da disponibilidade de conhecimento por pessoa, também é possível identificar se existem unidades organizacionais e/ ou profissionais que possuem níveis de conhecimentos além dos necessários para a execução de suas atividades. O excesso de conhecimento aderente é aquele onde o profissional, por exemplo, necessita de um conhecimento Y num nível médio para a execução da atividade, mas possui um nível de proficiência alto com relação a esse mesmo conhecimento. Ou seja, este profissional possui uma proficiência maior que a exigida em um determinado conhecimento necessário à execução de suas funções. Essa métrica ajuda a inferir, por exemplo, as possibilidades de re-alocação de pessoal, seja para melhor aproveitar o ‘Capital Intelectual/ Humano’ da organização, seja para aumentar a satisfação do trabalhador.

4.1.4. Indicador do excesso de conhecimento extra

Com esta classificação, é possível visualizar se existem setores que possuem conhecimentos além dos necessários para a execução de suas atividades, ou seja, quais as unidades que possuem alguma proficiência em conhecimentos não necessários à execução de suas atividades. Semelhantemente à questão do excesso de conhecimento aderente, este indicador expõe as unidades organizacionais que possuem conhecimentos além dos necessários, ou melhor, não utilizados na realização das suas funções.

O conhecimento extra proporciona, no âmbito da organização em análise, uma maior diversidade de pontos de vista sobre as questões que se apresentam no dia a dia de trabalho. Neste sentido, apesar de não ser estritamente necessários, os conhecimentos extras contribui significativamente para o desempenho da organização. A criatividade, por exemplo, é significativamente potencializada quando há certa “diversidade de requisitos” na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995), na medida que um grande conjunto de idéias que partem de pontos de vista diferentes podem, quando combinadas, gerar alguma novidade, algo provavelmente que não seria imaginado em um grupo mais homogêneo. Sendo assim, podemos dizer que as classes de questões anteriormente colocadas, o ‘*gap*’ e o conhecimento aderente são prioritários em relação ao extra, porém, alguma atenção deve ser dada a este aspecto.

4.2. Indicadores com foco no conhecimento

Este outro grupo de indicadores muda o foco das unidades organizacionais para os conhecimentos em si, permitindo que sejam feitas análises comparativas dos mesmos como recursos da organização, que também devem ser dimensionados e gerenciados em busca de melhores resultados nos processos de negócio. Além disso, como as análises referentes a este grupo são mais agregadas, englobando diversos setores da organização, devem ser utilizadas para aquisição de um conjunto de percepções e entendimentos globais a respeito da organização. Neste sentido os indicadores deste grupo também complementam as análises referentes ao grupo anterior promovendo um melhor planejamento das ações a serem tomadas. Os indicadores referentes a este grupo são:

4.2.1. Indicador da necessidade dos conhecimentos nos processos

Analisando somente o levantamento de conhecimentos necessários às atividades dos processos, também é possível contabilizar o grau de necessidade de cada conhecimento através do somatório dos níveis de proficiência necessários do mesmo em cada ocorrência nos processos. Isto significa que quanto mais citado e quanto maiores forem os níveis de proficiência nestas citações, mais necessários serão considerados os conhecimentos. Esta análise é muito importante uma vez que a elaboração dos programas de treinamento deve ser planejada considerando não só a deficiência de determinado conhecimento, mas também o impacto que a capacitação vai causar nos processos desta empresa. Desta forma, conhecimentos com maior necessidade aparecem em muito mais processos, e vão refletir numa melhora de uma maior parte do fluxo de atividades da empresa. Note-se que este indicador esgota a ‘qualificação’ do grau de necessidade dos conhecimentos, já que não considera a criticidade dos mesmos na realização das atividades. Ou seja, não necessariamente os conhecimentos com ‘baixa necessidade’ segundo este indicador são menos importantes para os processos.

4.2.2. Indicador do grau de cobertura dos conhecimentos

Conforme CARDOSO e et al (2002), esta análise visa destacar os conhecimentos mais deficientes dentro da organização, isto é, aqueles que estão disponíveis em uma menor quantidade entre seus membros quando comparado ao total necessário. Isso ocorre quando, por exemplo, uma determinada unidade necessita um determinado conhecimento para executar suas atividades, mas só um profissional desta mesma gerência possui esse conhecimento disponível. Este indicador, combinado com o do 'grau de necessidade', permite compreender a demanda por ações de capacitação na organização de maneira mais sistêmica, como mencionado anteriormente. Este índice possui o mesmo princípio do indicador de necessidade de treinamento (exposto no primeiro grupo), no entanto seu foco de análise é diferente. Enquanto no primeiro caso se pretende descobrir os setores da organização com maior incidência de 'gaps', aqui se procura identificar os conhecimentos que estão em situação mais deficientes para suportar os processos da organização.

Os índices de cobertura dos conhecimentos considerando seu valor absoluto ou sua média ponderada pelo número de ocorrência nos processos tendem a ser muito diferentes, uma vez que o primeiro reflete o valor absoluto de treinamento necessário para nivelar a disponibilidade à demanda por este conhecimento e o segundo reflete um grau de cobertura de conhecimento proporcional à sua respectiva necessidade, ou seja, é uma medida relativa. Desta forma, ambos formatos deste índice devem ser considerados no planejamento de ações voltadas para adequação da oferta à demanda de conhecimento na organização.

4.2.3. Indicador do grau de disponibilidade dos conhecimentos

Este indicador identifica o nível de disponibilidade dos conhecimentos na unidade organizacional em análise, ou seja, mostra que conhecimentos estão mais presentes e/ ou disseminados entre seus profissionais. Esta análise é importante uma vez que estes conhecimentos mais sólidos ajudam a compor os traços culturais da organização e, por outro lado, os menos disseminados podem sinalizar necessidades de capacitação para que sejam incorporados à cultura, tornando menores os riscos de escassez, entre outras coisas.

4.2.4. Indicador do grau de balanceamento dos conhecimentos

Esta classificação é construída a partir do desvio padrão calculado com os níveis de proficiências de disponibilidade dos funcionários associados a cada conhecimento existente na organização. A importância desta análise se concentra na identificação dos casos em que há conhecimentos com uma distribuição muito heterogênea (ou seja, com maior desvio padrão), que podem se constituir em potencializadores de difusão deste conhecimento, aumentando sua disponibilidade na organização de uma forma mais simples e menos dispendiosa.

4.3. Gestão de Competência permite uma remuneração por competência

Desenvolvidos tais indicadores, estes podem ser utilizados como ferramentas gerenciais para avaliação e da gestão de competência, permitindo que a remuneração seja feita pelo atingimento de metas e encadeamento de tarefas bem sucedidas e realizadas de modo eficaz, e não por responsabilidade atribuída a um cargo ou função.

5. Remuneração por Competência

Para GIL (2001) a remuneração por competência, "é diretamente vinculada a um processo de certificação, na qual o empregado precisa demonstrar sua competência. O uso de aumentos de salário, por sua vez, não está vinculada à promoção, como acontece nos sistemas

tradicionais”. A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. Esse sistema de remuneração 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.

Este sistema tem como objetivo adequar a estrutura de carreira e remuneração às necessidades de modernidade e competitividade exigidas pelo atual contexto organizacional e ao perfil estratégico. Diante desse contexto várias empresas iniciaram seus estudos para que a remuneração fosse de acordo com as competências, procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor suas funções.

Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização do empregado compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência, além de recompensar os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda à organização melhor focar sua missão e conseqüentemente atingir seus objetivos (GIL, 2001).

A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas. Essa nova estratégia privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar, o cargo. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração. Na premissa deste modelo, a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa.

6. Modelo de Competências

O modelo das competências profissionais começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos oitenta, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de setenta.

No modelo de competências importa não só a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho. Os componentes não organizados da formação, como as qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador, assumem extrema relevância. O modelo das competências remete, assim, às características individuais dos trabalhadores. Conforme ZARIFIAN (2001) um modelo de competências implicaria em novas

práticas de recrutamento, novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna, insistência inédita na “responsabilização” dos assalariados e na questão da modificação dos sistemas de classificação e de remuneração.

A adoção do modelo das competências no mundo do trabalho traz, no entanto, implicações contraditórias para o trabalhador. Por um lado, pode-se apontar, como aspecto positivo, a valorização do trabalho, que assume um caráter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos e que vão além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação do trabalhador e a elevação dos níveis de escolaridade. A implantação de um modelo de competências também trás consigo alguns pontos negativos nos empregados, tais como uma busca incansável de ser o melhor, alto índice de stress, ansiedade decorrentes do medo da perda do emprego das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas.

Por isso cabe a empresa, avaliar todos os itens de prós e contras na gestão de competências, pois não basta só pensar nos rendimentos da empresa, mas também no bem-estar das pessoas que ali trabalham. Pois, qualidade de vida, há cada ano, vem se transformando em um dos principais anseios do trabalhador brasileiro, na maioria das vezes, superando a remuneração ofertada.

7. Conclusão

Os sistemas tradicionais de remuneração têm apresentado algumas limitações após o surgimento da globalização, uma vez que as organizações precisam ser competitivas e serem repensadas quanto à sua estrutura organizacional, à adequação do sistema de custos, às formas de atrair e manter o cliente, ao desenvolvimento de produtos e serviços.

O trabalhador busca um sistema remuneratório que não os limite a um salário fixo e que o achate em um cargo hierárquico, como o sistema de remuneração por responsabilidade, dificultando suas aspirações de mobilidade social, como o sistema de remuneração por competências.

A gestão de competências é uma ferramenta muito importante para a gestão de recursos humanos. Deve ser encarada como parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo necessário que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Destaca-se a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática dos trabalhadores, independente de títulos ou diplomas; uma maior multifuncionalidade do trabalhador, que permite lidar com diferentes processos e equipamentos, assumir diferentes funções e tornar-se multiquificado.

Destaca-se que a geração de indicadores de desempenho para os ativos de conhecimento de uma organização não é por si só suficiente para gerar melhorias de desempenho para mesma. É preciso também que o modelo de gestão vigente na organização seja indutor da criação de conhecimentos pelos profissionais, bem como da utilização das competências existentes nos processos.

Apesar de não esgotar o assunto, os argumentos apresentados neste artigo visam incentivar o desenvolvimento e a utilização de métricas referentes aos ativos intangíveis das organizações como um artefato gerencial que contribui para a geração de competitividade de maneira sustentável.

Referências Bibliográficas

- BALCEIRO, Raquel, FIGUEIREDO, Pedro. **A Gestão de Competências nas Organizações Virtuais**. Disponível: www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigo , acessado em 27/06/05.
- BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. Revista RAE, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- CARDOSO, Vinícius, et al. Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos. Disponível: www.apoena.com.br/artigo_km_4.pdf , acessado em 27/06/05.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Oorganizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001. 118p.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Pprofissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- McClelland, D.C. 1973. **Testing for Competence Rather than Intelligence**. *American Psychologist*, Washington, D.C.: 28, 1-4.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 239p.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- <http://www.tiadro.com/News/artigos/gcompetencias.html> , acessado em 30/06/05.
- <http://www.dtcom.com.br/asp?setor=noticias&cod=201> , acessado em 30/06/05.
- http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf , acessado em 06/07/05.