

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**A REMUNERAÇÃO POR
COMPETÊNCIAS: UMA INOVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS**

Autor: José Marcio Carioca

Orientador: Prof. Dr. Ademir J. Petenate. IMECC/UNICAMP

09/04

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**A REMUNERAÇÃO POR
COMPETÊNCIAS: UMA INOVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS**

Autor: José Marcio Carioca

Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate. IMECC/UNICAMP

Curso: Qualidade – Mestrado Profissional

Área de Concentração: Gestão da Qualidade

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão da Qualidade.

Campinas, 2004
S.P. - Brasil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**A REMUNERAÇÃO POR
COMPETÊNCIAS: UMA INOVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS**

Autor: José Marcio Carioca

Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate. IMECC/UNICAMP

Prof. Dr. Ademir José Petenate
IMECC/UNICAMP

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic
IE/UNICAMP

Prof. Dr. Eugênio José Zoqui
FEM/UNICAMP

Campinas, 02 de Setembro de 2004

Dedicatória

Aos meus pais, José e Olga (in memoriam) pelas lições de moral, ética e principalmente de respeito a Deus e aos seus mandamentos.

A minha esposa, Flávia, pelo carinho, compreensão e pela confiança em meus propósitos para cumprir minha missão de partícipe na construção do Plano de Deus para os homens.

Aos meus filhos, Cecília e Pedro, pelas alegrias, pelos incentivos e por estarem sempre rezando pelo meu sucesso enquanto pai, homem, marido, profissional e cristão.

Agradecimentos

A Deus, razão de minha existência e que tem me proporcionado momentos de intensas alegrias através de suas delicadas manifestações nos acontecimentos em minha vida. Dele tenho aprendido que o conhecimento enobrece, mas que aliado à caridade, santifica.

À minha família que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis, tristes e alegres e não mede esforços para auxiliar-me na caminhada perseverante para o cumprimento do meu papel nos planos inspirados por Deus.

Ao Professor Doutor Lucas Vieira Dutra, exemplo de solidariedade, pelo auxílio contínuo em minha caminhada profissional. Sempre pronto a servir, tem me dado valiosas lições de humildade, força e fé.

Ao Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos de São João da Boa Vista, pelo apoio no desenvolvimento de meus projetos e pela participação ativa na construção de minha caminhada acadêmica.

À SABESP, empresa orgulho de todos os seus colaboradores pela Gestão com Pessoas fundamentada na ética, no respeito e no incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal e que permitiu a análise e a divulgação do Modelo de Remuneração por Competências adotado neste trabalho de mestrado.

Aos colaboradores da SABESP: José Everaldo Vanzo, João Baptista Comparini, Nathanael Silva Júnior, Irani Alves da Silva e Melo e Jucélia de Oliveira Albuquerque Melo, exemplos de profissionalismo e solidariedade, sem os quais não teria sido possível o desenvolvimento destes estudos.

Ao Professor Doutor Ademir José Petenate, meu orientador, pela atenção e confiança em mim depositada, pelo encorajamento e pelo acolhimento sensível e carinhoso das reivindicações e das demonstrações de insegurança.

À Doutora Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, professora cujas lições de atenção, respeito e competência serão referenciais de excelência em minha caminhada profissional, acadêmica e, principalmente, na luta pela construção de um mundo que dignifique a vida.

*Feliz o homem a quem ensinai, Senhor, e
instruís em vossa Lei. (Salmo 93,12)*

RESUMO

CARIOCA, José Marcio. *A Remuneração por Competências: Uma Inovação na Administração de Salários*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 145 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Este trabalho discute a aplicação dos Subsistemas de Remuneração por Competências como tendência nas organizações atuais para o estabelecimento do diferencial competitivo através das pessoas. Para isso foi realizada a revisão na evolução dos conceitos de Gestão com Pessoas e nos sistemas de recompensas, principalmente nos Subsistemas de Administração Salarial. Apresenta um estudo de caso de aplicação do Sistema de Remuneração na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP. Entre os principais objetivos deste trabalho podem ser citados: apresentar um modelo de recompensas pelo desempenho que privilegie as diferenças de agregação de valor na construção dos resultados organizacionais, propor uma metodologia de gestão de pessoas que motive e valorize o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional e a defesa da adoção do modelo de gestão por competências como principal diferencial competitivo das empresas. Como contribuição deste estudo, deve ser destacada a contextualização de conceitos ainda em desenvolvimento, tanto no mundo acadêmico como no das organizações empresariais, em um modelo adaptado para uma situação real. O acompanhamento dos resultados nas etapas já desenvolvidas do plano de remuneração por competências da SABESP procura demonstrar a viabilidade do modelo proposto e a eficácia de sua implantação como instrumento de Gestão com Pessoas para o contínuo desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

Palavras-chave

- Remuneração, Competência, Motivação, Competitividade, Gestão com Pessoas.

Abstract

CARIOCA, José Marcio. *The Competence based Payment: An Innovation in the Salary Administration*. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 145 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This work discusses the application of the competence based payment subsystem as a tendency in present organizations and the establishment of a competitive differential through people. To achieve this goal a revision in the evolution of people management concepts and compensation systems was done, mainly in the salary administration subsystems. A case study covering the application of the payment system on the "Companhia de Saneamento Básico de São Paulo". The main goals of this work can be listed as: present a compensation model based on achievement, contemplating value added contributions to the organizational results, propose a methodology for the management of people that motivates and values the continuous personal and professional development and the adoption of a management model based on competencies as the main competitive edge of enterprises. As a contribution of this study it should be emphasized the contextualization of concepts still being developed both in the academic as in the entrepreneurial world, in a model adapted for a real situation. The follow-up of the results in the stages already developed of the payment plan according to competencies tries to demonstrate the viability of the model proposed and the efficacy of its implementation as a tool for the management of people for their continued personal, professional and organizational development.

Keywords

- payment, competency, motivation, competitiveness, people management.

Sumário

Lista de Figuras	ii
Lista de Tabelas	iii
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	9
3 O Caso SABESP	91
4 Resultados e Discussões	111
5 Conclusões	133
Referências Bibliográficas	140

Lista de Figuras

2.1	Gabaritos de Complexidades	69
2.2	Competências e Níveis de Complexidade	70
3.1	Estrutura de Cargos e Salários por Competências	107
3.2	Exemplos de Movimentações Horizontais e Verticais	109
4.1	Redução do Número de Cargos	117
4.2	Clima Organizacional – Melhoria de Vida da População	118
4.3	Clima Organizacional – Satisfação com o Trabalho	119
4.4	Clima Organizacional - Disposição para Desafios	120
4.5	Clima Organizacional – Conhecimento da Missão	121
4.6	Clima Organizacional – Processo de Comunicação	122
4.7	Clima Organizacional – Informações para Desempenho	123
4.8	Clima Organizacional – Incentivo ao Desenvolvimento	124
4.9	Clima Organizacional – Equidade Salarial	125
4.10	Clima Organizacional – Reconhecimento Profissional	128
4.11	Clima Organizacional – Integração Interdepartamental	129
4.12	Clima Organizacional – Aproveitamento dos Talentos	130
4.13	Clima Organizacional – Planejamento de Desenvolvimento	131

Lista de Tabelas

2.1	Competências e Níveis de Complexidade	70
3.1	Competências Genéricas	101

Capítulo 1

Introdução

As questões relacionadas com a Gestão com Pessoas, principalmente as que se referem aos sistemas de recompensas, e mais especificamente a remuneração dos empregados, têm sofrido inúmeras alterações nas organizações atuais, como parte da estratégia para o estabelecimento de competitividade e da competência para sobreviver e realizar os objetivos estabelecidos.

São normalmente apontadas duas importantes variáveis, entre as que mais causam impacto na estruturação e no desenvolvimento da gestão com pessoas: as pressões do ambiente externo, como a globalização, as mudanças nas estruturas organizacionais, as imposições pela qualidade dos produtos e serviços, entre outros, e as pressões do ambiente interno, caracterizadas pela maior vinculação feita pelas pessoas entre os objetivos pessoais e os organizacionais, buscando sempre maiores espaços para o crescimento, o desenvolvimento e o exercício da cidadania (DUTRA, 2002).

Por serem as pessoas consideradas como os maiores diferenciais das organizações, o recurso mais importante para construção do sucesso da execução de qualquer planejamento e a mais importante vantagem competitiva das empresas, surge a necessidade de novo enfoque, diferenciado e estratégico, para manutenção dos recursos humanos e para otimização de suas competências no desenvolvimento das atividades organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Na adaptação da Gestão com Pessoas para fazer frente aos desafios que surgem e surgirão no atendimento das diversas demandas na produção de bens ou serviços pelas organizações, a questão da remuneração deve merecer atenção específica em função de seu impacto na motivação das pessoas, nos reflexos diretos dos salários na estrutura de custos e na necessidade de estabelecer as condições ideais para que haja entrega plena da capacidade de produção de resultados planejados (HIPÓLITO, 2001).

1.1 Escolha do tema

A importância dos estudos das questões relacionadas com as estruturas de recompensas deposita-se em vários fatores, podendo ser citados como mais preponderantes: a necessidade de instituir a percepção de tratamentos justos entre as pessoas, para propiciar as melhores condições para a transferência da competência no dia-a-dia das organizações; funcionar como elemento de sustentação do comprometimento dos profissionais para com a organização; reconhecer e recompensar a contribuição do profissional estimulando comportamentos alinhados com a estratégia organizacional e distribuir, a cada um, parte das riquezas produzidas de maneira proporcional à sua participação na construção dos resultados organizacionais (HIPÓLITO, 2001).

A remuneração é uma das mais importantes materializações das recompensas pela quais os profissionais podem satisfazer parte de suas necessidades essenciais e é medida do sucesso de cada profissional.

Como não é mais suficiente a visão unilateral de sucesso, sob a qual o importante é o êxito do planejamento que, normalmente, privilegia os resultados econômicos e financeiros das organizações, é parte integrante da atual Gestão com Pessoas o desenvolvimento de planos que contemplem o sucesso organizacional enquanto constroem o sucesso de seus profissionais. Nesse sentido, as questões relacionadas com remuneração assumem, constantemente, o centro do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2000).

Numa visão geral da Gestão com Pessoas e suas transformações nas últimas décadas, fica evidenciada a busca incessante para a construção de um relacionamento entre empresas e pessoas

que otimize a aplicação dos recursos disponibilizados, de tal forma que sejam sempre atingidos os melhores resultados com a eficiente aplicação dos investimentos correspondentes:

Hoje, a organização necessita de um novo limiar, uma nova forma de administrar que possa garantir o envolvimento das pessoas. Os velhos esquemas não funcionam mais e um novo enfoque administrativo se fortalece: o investimento nas pessoas. (DRÜGG; ORTIZ, 1994: 14)

A Administração salarial apresenta-se como importante parte do planejamento e do desenvolvimento da Gestão das Organizações. Trata-se de um dos mais importantes aspectos da filosofia organizacional, pois o nível de salários é elemento essencial na posição competitiva no mercado de trabalho e nas relações da organização com os seus próprios empregados. O salário parece ser o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações (CHIAVENATO, 2000).

Influência direta para a escolha do tema é o fato do autor desta dissertação ser um dos gestores da SABESP, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, e ter participado, juntamente com os demais colaboradores da empresa, para a implantação do Sistema de Gestão por Competência, principalmente como multiplicador de informações, disseminador de conceitos, co-gestor do plano de crescimento pessoal e profissional dos colaboradores sob sua responsabilidade, orientador no desenvolvimento dos compromissos de treinamento e responsável pela avaliação do desempenho da equipe por ele liderada.

Sob o ponto de vista da responsabilidade social, a opção pelo estudo dos novos sistemas de recompensas foi ao encontro do entendimento do autor sobre a necessidade de divulgar novas propostas de gestão que possibilitem o desenvolvimento do potencial transformador das pessoas para o seu engrandecimento e para o fortalecimento das organizações. Aliam-se, assim, o orgulho que sente ao mostrar o empenho da empresa da qual faz parte para possibilitar o desenvolvimento de seus colaboradores à satisfação de sentir a concretização de alguns modestos passos para o cumprimento de seu papel no conjunto de suas obrigações para com a sociedade.

1.2 Objetivos e Métodos

Esta dissertação discutiu a evolução das práticas de recompensas nas organizações, contextualizando-as no processo histórico de desenvolvimento das políticas de Gestão com Pessoas e de Administração de Salários, apresentou uma proposta para aplicação de um sistema de remuneração por competências.

Procurou apresentar as vantagens da Administração Salarial por Competências em relação às demais metodologias de Gestão de Remuneração, principalmente em relação ao Sistema de Recompensas por Habilidades.

Pode ser incluído entre os objetivos desses estudos o estabelecimento de uma nova proposta de Administração de Pessoas para a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, SABESP, principalmente em relação à sua metodologia de administrar a remuneração de seus profissionais, de tal forma que sejam proporcionadas novas perspectivas no relacionamento com seus colaboradores, mais motivadoras e reconhecedoras dos diferentes níveis de esforços e comprometimentos de seus funcionários.

Em um mundo com intensa competitividade e em meio às grandes mudanças nas demandas e nos desafios a serem enfrentados pelas organizações, há necessidade de ser implantado um sistema de recompensa que privilegie as diferenças pessoais e a justiça na participação nos resultados construídos.

Conciliar os processos para recompensar desempenhos diferenciados com a capacidade financeira das empresas, com os interesses de proprietários e acionistas e com a necessidade de garantia de sobrevivência no médio e no longo prazo, exige cuidados tanto no que se refere à justiça do sistema a ser implantado quanto na capacidade de estabilidade da política salarial no tempo, na relação entre os aumentos salariais e a melhoria no resultado geral da organização e no atendimento das questões legais pertinentes.

Em outros termos, é a dificuldade de conciliar novas técnicas de recompensa, flexíveis e criativas, em um ambiente caracterizado por organizações rígidas, inflexíveis, baseadas em cargos e Departamentos, e sob uma legislação que privilegia a remuneração por função ou centro de responsabilidade, independentemente das características pessoais dos ocupantes de determinados cargos (DUTRA, 2002).

A história das organizações mostra que nem sempre as pessoas foram entendidas como parceiros de um processo em construção. Até mesmo nas organizações contemporâneas, principalmente as empresariais, a Gestão com Pessoas ainda é prática de controle do comportamento e dos resultados dos recursos humanos, apesar das pressões para mudanças e adoção de nova visão do relacionamento entre as organizações e as pessoas que as compõem (DUTRA, 2002). Daí a dificuldade do estabelecimento de uma Administração das recompensas que enfoque os salários como devolução de riquezas conjuntamente construídas.

A adoção de modelos de Gestão das organizações que tenham por objetivo prover os serviços e produtos com o padrão de qualidade requerido pelos clientes deve enfatizar a importância das pessoas para a construção dos resultados planejados. O nível de envolvimento e comprometimento de cada um é fundamental para a eficácia das estratégias e táticas estabelecidas.

Os empregados de uma organização devem ser motivados para que adquiram as competências requeridas pelo planejamento estratégico e que, adquirindo-as, façam sua efetiva transferência no desenvolvimento da produção dos serviços ou bens para os seus clientes, internos e externos. E o Sistema de Recompensas é fundamental para proporcionar a motivação em questão.

O método empregado para a elaboração dessa dissertação envolveu quatro etapas. A primeira foi dedicada à revisão da literatura sobre a Gestão com Pessoas e, principalmente, a Administração de Salários e a Remuneração por Competências, analisando os respectivos processos históricos de evolução. A segunda, à apresentação do Modelo de Remuneração por Competências adotado na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, SABESP.

A terceira, à análise dos resultados do modelo. A quarta etapa trata das conclusões sobre viabilidade do modelo aplicado.

Esta dissertação não apresenta um modelo completo e universal. As organizações têm particularidades que impõem específicos posicionamentos em relação à política de recompensa. No entanto, a filosofia ora apresentada propõe que as organizações reconheçam a influência das diferenças entre seus colaboradores, suas competências e suas entregas no dia-a-dia na formação do resultado final e proporcione meios para justa distribuição das riquezas construídas por eles.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é constituído de três blocos de informações, ações e aplicações práticas para análise de consistência e apuração de resultados que possibilitem um posicionamento crítico frente às propostas dos novos modelos de Gestão de Pessoas por Competência.

Bloco 1 – Definições e informações fundamentais

1.3.1 Revisão da Literatura

- Reflexões que ajudarão a compreender a importância das alterações nos tradicionais sistemas de recompensas que desconsideram os diferentes níveis de contribuição de cada colaborador proporcionando a iniquidade organizacional interna e externa.
- Revisão dos conceitos sobre Gestão com Pessoas, com ênfase na Administração de Salários e na tendência para a adoção de Sistemas de Remuneração por Competência.

Bloco 2 – Ações e Trabalho de campo

1.3.2 Materiais e Métodos – O Caso SABESP

- Apresentação da aplicação de um modelo de Remuneração por Competências segundo os conceitos explorados na Revisão da Literatura, discutindo a metodologia de aplicação conceitual, os cuidados no desenvolvimento das diversas etapas de implantação, os resultados já obtidos e as limitações para projeção dos resultados futuros.

Bloco 3 – Resultados e Discussões

1.3.3 Análise dos resultados

- Análise dos resultados em relação ao clima organizacional da SABESP após a implantação do Plano de Remuneração por Competências, aos resultados estratégicos e ao acompanhamento das ações futuras que consolidarão os objetivos planejados quando da opção pela nova Gestão com Pessoas.

Bloco 4 – Conclusões e Recomendações

1.3.4 Conclusões a partir dos resultados alcançados com o novo Sistema de Gestão e apresentação de uma proposta para a continuidade dos estudos que possibilitarão a constituição de um Sistema de Informações adequado à constante otimização do processo decisório em Gestão com Pessoas.

Os estudos desenvolvidos nesta dissertação pretendem evidenciar a importância de uma revisão nos conceitos que dão suporte aos Sistemas de Recompensas tradicionalmente aplicados nas organizações contemporâneas e propor sua substituição por um modelo que considere as diversidades pessoais e os vários níveis de contribuição e agregação de valor na produção das riquezas organizacionais.

Esses estudos foram desenvolvidos apresentando a Gestão com Pessoas com seus pressupostos, seu embasamento teórico e seus métodos, através, principalmente:

- de uma sistemática revisão da literatura, com ênfase na Administração de Salários e no desenvolvimento dos modelos de recompensas, desde o início da Ciência da Administração;
- da apresentação do processo de evolução da Gestão com Pessoas no Brasil, desde a Primeira República até os dias atuais;
- da análise da aplicação do modelo de Gestão por Competências na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP iniciada no ano de 2002.

A apresentação conceitual de uma nova visão da Administração Salarial, a análise dos resultados de uma aplicação prática e as respectivas conclusões, têm por finalidade sugerir uma

sistemática que evidencie a adequação da utilização da Remuneração por Competências e sua eficácia como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional.

No Capítulo 2, a seguir, será realizada a revisão da literatura sobre os aspectos preponderantes da Gestão com Pessoas e, principalmente, da Administração Salarial. Entre os objetivos podem ser destacados:

- contextualizar a administração de recompensas como parte do sistema Gestão com Pessoas;
- evidenciar a necessidade de ser implementada a visão sistêmica que integre o subsistema de manutenção de pessoas com as demais funções do Sistema da Administração de Recursos Humanos;
- apresentar e analisar criticamente os modelos tradicionais de administração salarial e a proposta de remuneração baseada em competências.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

O objetivo deste capítulo é realizar uma revisão da literatura sobre a Gestão com Pessoas, seus principais Subsistemas, Funções e, especificamente, a Função Administração Salarial.

A Gestão com Pessoas é o conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam concretizá-los ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

A Gestão com Pessoas tem como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis para os quais foram designados. Como normalmente a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas isoladas, de forma individual, apenas com seus recursos próprios, foram concebidas as organizações como meio de otimizá-los para a satisfação das necessidades individuais e coletivas.

A Administração Salarial é o conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivos o estabelecimento e a manutenção de estruturas de salários equitativas na organização (CHIAVENATO, 2000).

As organizações surgem para proporcionar a sinergia dos esforços dos indivíduos organizados e trabalhando em conjunto, em função do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais.

Essa organização das pessoas tem os principais registros no início do século XX motivado pelo impacto da Revolução Industrial recebendo, na ocasião, a denominação de Relações Industriais e tendo como principal objetivo a administração dos conflitos entre empregados e empregadores.

Naquela época, a visão predominante era a da impossibilidade de conciliação entre interesses de ambas as partes (CHIAVENATO, 2000). Em tais condições, não havia necessidade de enfoques diferenciados na Administração Salarial em função do grande poder de determinação e controle das interações nas organizações que residia nas mãos da classe empresarial.

Na década de 1950, aproximadamente, o conceito de Relações Industriais sofre consideráveis mudanças em função da organização dos trabalhadores, do seu potencial reivindicatório e, principalmente, pelas conquistas trabalhistas legitimadas em legislação própria. Havia necessidade de profissionais especializados na observação das práticas da administração dos recursos humanos e de seus atendimentos às leis pertinentes a cada atividade. Surge a denominação Administração de Pessoal para administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Ao redor da década de 1960 observava-se uma grande transformação no mundo das organizações que não teve o devido acompanhamento através da atualização das leis para regular os novos modelos de interação entre as empresas e as pessoas. Segundo CHIAVENATO (2000), a legislação permaneceu inalterada enquanto cresciam os desafios das organizações. As pessoas passam a ser entendidas como recursos imprescindíveis para a construção do sucesso organizacional, os únicos recursos vivos e inteligentes para as organizações enfrentarem os crescentes desafios.

Nesse ambiente e sob tais condições surge o conceito de Administração de Recursos Humanos sofrendo, ainda, a deficiência em termos de Gestão por considerar as pessoas como

recursos produtivos a serem mobilizados. A ótica era a de pessoas como meros agentes passivos cujas atividades deveriam ser planejadas, dirigidas e controladas a partir da visão da administração, das necessidades e dos objetivos planejados.

Em tais condições, havia a necessidade da existência de um órgão centralizado para cuidar desses recursos e estabelecer as políticas e os procedimentos na gestão do potencial humano, sendo a questão das recompensas objeto de maior cuidado, não para otimização dos resultados organizacionais, mas para observância das disposições legais.

A forte competição observada no mundo atual e os efeitos da globalização da economia fixaram a tendência de mudança na visão da interação entre as organizações e seus empregados, sendo estes enfocados como pessoas, agentes livres e proativos, dotados de inteligência, criatividade e habilidades mentais. Não como recursos a serem utilizados e consumidos, mas efetivo fator de competitividade. É o conceito de Gestão com Pessoas que considera as pessoas componentes das organizações como parceiros, ressaltando três aspectos fundamentais (CHIAVENATO, 2000):

- as pessoas como seres humanos, com suas características próprias, consideradas como pessoas e não como meros recursos;
- as pessoas como elementos impulsionadores da organização e não agentes estáticos e reativos;
- as pessoas como parceiros da organização capazes de construir seu sucesso através do investimentos que fazem de suas capacidades, habilidades e conhecimento, na expectativa de receber determinadas recompensas.

Atualmente, as pessoas têm uma nova visão de seu relacionamento com as organizações quanto ao trabalho a ser desenvolvido, aos papéis a serem desempenhados, ao comportamento do mercado de trabalho e à exigência de construção de um ambiente em que seja parte do planejamento organizacional a busca do sucesso individual e organizacional, ao mesmo tempo.

As organizações são pressionadas pelo ambiente externo, em função do alto nível de competitividade observado, e pelo ambiente interno em que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização a fim de satisfazer a novas necessidades como, por

exemplo, ampliação do espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade e exercício da cidadania (DUTRA, 2002).

É necessária a revisão dos conceitos de Gestão com Pessoas para o sucesso no desenvolvimento das atividades organizacionais. A contextualização de novas formas de recompensas que privilegiem os novos perfis de colaboradores passa a ser questão de sobrevivência das organizações enquanto instrumento para retenção dos talentos humanos.

As empresas procuram construir essas mudanças em sua estrutura de Gestão, principalmente com novas formas de avaliação do desempenho e respectiva filosofia de recompensa pelas competências individuais, de tal modo que sejam estabelecidas as condições para se atingir os resultados desejados e estabelecer a parceria necessária para que sejam firmados os comprometerimentos que garantirão seu sucesso hoje e no futuro.

Entre as mudanças em implantação na Gestão com Pessoas podem ser citadas: formas de trabalho flexíveis e contingenciais, agilidade nos processos de decisão, mobilidade para atuação no mercado mundial e estabelecimento de um alto grau de competitividade (DUTRA, 2002).

Segundo o mesmo autor, as pessoas estão muito conscientes do novo papel a ser desempenhado no mundo das organizações e também mudam a visão da interação com as instituições empresariais. São pessoas mais atentas sobre suas próprias necessidades e limites, mais autônomas, construtoras do desenvolvimento contínuo, competitivas e flexíveis para atuação sob as mais diversas condições.

Mudando as pessoas e as organizações, mudam também as interações entre ambas de tal forma que se possam atingir os objetivos de ambas as partes. Atingir os objetivos organizacionais está diretamente relacionado com o desenvolvimento das pessoas que as compõem.

A Gestão com Pessoas passa a ser atividade integrada com as políticas organizacionais esclarecendo o que se espera enquanto contribuição de cada um de seus colaboradores e o que a organização tem a oferecer e o quanto pode contribuir para a construção dos objetivos de cada

indivíduo participante do desenvolvimento de suas atividades. Transforma-se em um conjunto de práticas e políticas que contemplam os objetivos organizacionais ao lado dos objetivos pessoais e planeja o sucesso de ambos.

Implantar uma nova política salarial deve ser de tal modo que haja reflexos em todas as demais funções da Gestão com Pessoas por estarem interligadas e terem o mesmo sujeito, as mesmas pessoas e os mesmos objetivos: melhores interações para produção dos melhores resultados, com a maior eficiência possível e com a eficácia planejada.

A integração entre as diversas funções em Gestão com Pessoas permite a sinergia entre as ações de Gestão com Pessoas. Sinergia entendida como a capacidade de produção de um resultado final maior, ou melhor, que a simples somatória das partes componentes de determinada interação de recursos (HIPÓLITO, 2001).

Políticas organizacionais são os princípios e diretrizes que norteiam as decisões e os comportamentos dentro da organização. As práticas são os procedimentos, os métodos e técnicas utilizados para concretização das decisões e para a efetiva realização do planejado (DUTRA, 2002).

A visão a ser adotada tanto pelas pessoas quanto pelas organizações é a do desenvolvimento humano e organizacional, ambos em constante interação e na busca das melhores combinações de potencialidades a fim de que se verifiquem tanto a eficácia quanto a eficiência como produto final dos recursos disponibilizados para tais relacionamentos. A eficiência como otimização dos meios para se atingirem determinados resultados, e a eficácia como a efetiva produção do resultado planejado (CHIAVENATO, 2000). Essa visão de desenvolvimento deve contemplar a aprendizagem, a dimensão da pessoa e a competência (DUTRA, 2002).

Contemplar a aprendizagem significa implementar uma cultura organizacional de constante investigação sobre as melhores maneiras de relacionar-se e compromissar-se com o futuro e o presente da organização. Tanto no nível individual quanto no organizacional, há necessidade de implementação de um processo de desenvolvimento contínuo a fim de que seja possível dar as respostas demandadas pelo ambiente, que são cada vez mais complexas e diversificadas.

Tal capacidade está diretamente ligada à criação de vínculos de co-responsabilidade entre os colaboradores e a própria organização. Se a organização se volta para o passado ou dispõe seus processos de modo a capacitar seus colaboradores para respostas às demandas conhecidas, de forma passiva, para velhos problemas, como é o modelo de organizações autoritárias, centradas em resultados sem preocupação com os meios e com o sucesso dos agentes participantes da função organizacional, não poderá construir uma cultura de aprendizagem, de atualização, de potencialização para dar as respostas exigidas pelo meio em que atua com eficiência e eficácia (FLEURY; FLEURY, 1995).

Dar condições para que as pessoas se conheçam, saibam quais são as expectativas sobre seus desempenhos, percebam a relação entre seus esforços e os reconhecimentos diferenciados, considerem como justas as políticas de recompensas e construam meios de constante atualização são questões básicas a serem consideradas quando da implantação de uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo.

Com relação à dimensão da pessoa, há necessidade de um entendimento holístico do ser humano:

A Nova Era exige um novo homem, uma nova relação homem/mundo. Um homem que não privilegie apenas uma de suas dimensões, mas um homem que seja capaz de pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir criativamente, enfim, o Homem Total.
(Drügg; Ortiz, 1994: IX).

Necessidade de focar cada pessoa como indivíduo, com suas particularidades, potencialidades e necessidades a serem observadas quando da implantação de qualquer processo organizacional, principalmente os ligados ao Sistema de Recompensa.

Não são apenas números, funções ou cargos, mas pessoas ocupando determinada posição no planejamento e no processo de transformação, produzindo riquezas em diversificadas proporções e, portanto, tendo direito à participação diversificada e proporcional na distribuição dessas mesmas riquezas, como justo retorno do investimento de cada profissional na organização.

A Competência, entendida como o conjunto de qualificações que uma pessoa tem para desenvolver determinada atividade com alto nível de *performance* (McCLELLAND; DAILEY, 1972), é um dos pilares para o desenvolvimento individual e organizacional e para a manutenção da competitividade e garantia do sucesso organizacional.

Ter competência instalada no conjunto de profissionais não é motivo suficiente para garantir sua manifestação no dia-a-dia da organização. Há necessidade desse conhecimento ser disposto no desenvolvimento das atividades das pessoas.

Surge o conceito de entrega que, segundo BOTERF (1994), é a disposição da competência das pessoas para o sucesso da organização. Assim, competência não é um estado ou conhecimento acumulado, mas a colocação em prática desse conhecimento. A competência, portanto, deve ser entendida quando em ação.

A entrega da competência, a manifestação da capacidade individual nos processos de construção de bens e serviços das organizações e a manutenção de um clima organizacional onde as entregas sejam sempre intensificadas e haja motivação para o desenvolvimento de novas competências e comprometimento para entregas, depende da implantação de uma política administrativa em que haja a crença da relação entre contribuição e recompensa (CHIAVENATO, 2000). A necessidade da percepção pelas pessoas da existência de uma correspondência entre a entrega da competência e a recompensa auferida transforma-se em fonte poderosa de pressão pela concepção de novas formas de organização da Administração de Salários.

Atualmente, a competência tem sido entendida como a somatória da capacidade de entrega com o conjunto de qualificações de determinada pessoa (FLEURY; FLEURY, 1995).

Desenvolver a Gestão com Pessoas é estabelecer um ambiente em que as pessoas queiram fazer as entregas, em nível de competência, conforme a organização necessite, a fim de que determinada demanda seja atendida. Nesse sentido, DUTRA afirma que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2002: 23).

A grande transformação pela qual estão passando as organizações vai além de uma simples adaptação de suas estruturas organizacionais, mas afeta o próprio padrão comportamental, cultural ou político, as relações internas e externas de poder, e tem caráter de processo contínuo na vida das empresas.

Fato marcante e que grande impacto imprimiu na vida das organizações foi o processo de globalização que se instaurou em todas elas, principalmente, a partir da década de 80, com forte ênfase nas questões financeiras. A esta face do processo de globalização, seguiram-se a internacionalização do comércio e do processo de produção, fenômenos que transformaram a vida das organizações fazendo-as muito mais suscetíveis às mudanças e tendo que buscar a organização com flexibilidade tal que garanta a capacidade para entender as demandas em seus processos de mudança contínua e a competência para dar as respostas requeridas, a competitividade que pode garantir o sucesso de todos os agentes envolvidos no desenvolvimento das atividades empresariais.

A grande turbulência tecnológica e a necessidade do estabelecimento de novas parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes em termos globais, aumentam ainda mais a necessidade de capacitar as organizações para a flexibilidade e para a competência na resolução dos mais diferentes desafios postos a cada momento na vida organizacional (DUTRA, 2002).

Dentre os processos revistos e implantados para o estabelecimento da flexibilidade empresarial estão a delegação de autoridade e responsabilidade e a aproximação do processo decisório para a base operacional como medida para aumento da capacidade de respostas às demandas, conferindo maior velocidade ao atendimento das necessidades ambientais. Obtém-se

maior competência para satisfação das expectativas com qualidade e para aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento que constantemente surgem para as organizações.

Mas, a descentralização do processo decisório trouxe outra importante perspectiva da função gerencial: a maior preocupação com todos os recursos colocados a sua disposição para o desempenho de suas funções além da necessária capacitação sua e das pessoas sob sua gestão.

Tal capacitação deve atender a duas espécies de demandas: presentes e futuras. Nesse novo contexto são necessárias as implantações de processos de contínuas aprendizagens, de capacitações, de possibilidades de entregas e de estabelecimento de justas práticas de recompensa das pessoas que fazem parte da organização a fim de lhes conferir a competitividade necessária para construção de seu sucesso.

Muda o perfil dos gestores passando de um perfil obediente, disciplinado e instrumentalizado para atendimento de processos, normas, procedimentos e planos inflexíveis para um perfil empreendedor e desenvolvimentista (DUTRA, 2002).

O grau de comprometimento das pessoas, entendido como a disposição para entrega da competência e para o constante enriquecimento desta, com as questões estratégicas das organizações, passa a ser fator de absoluta dependência para a construção de um ambiente de alta competitividade e possibilidade de sucesso. Comprometimento que definirá, principalmente, o nível de produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, a melhor utilização dos recursos organizacionais e a velocidade das respostas para o ambiente.

Esse comprometimento será estabelecido se as pessoas que fazem parte da organização entenderem que de tal postura resultarão benefícios em termos de atendimento de suas expectativas. Há necessidade da percepção de vantagens concretas para elas no desenvolvimento do relacionamento com as organizações.

Atualmente, questiona-se duramente a eficácia de programas arrojados de benefícios e salários para gerar compromisso; esses programas geram apenas dependência e sentimento de gratidão que se mostram cada vez mais inadequados para suportar as pressões de um ambiente competitivo em escala global. (DUTRA, 2002: 25).

As pessoas têm uma nova visão de relacionamento com as empresas e métodos antigos de recompensas não têm se mostrado suficientes para o estabelecimento do comprometimento necessário (HIPÓLITO, 2001). Surgem novas necessidades a serem satisfeitas como fruto do empenho no relacionamento organizacional. Necessidades ligadas à saúde física, mental, social e espiritual. Para tanto, as pessoas buscam maior autonomia no trabalho, e ambientes onde possam desenvolver seu potencial criativo.

Nesses contornos do relacionamento organizações-pessoas surgem novas propostas de gestão que têm por objetivo a otimização do relacionamento a fim de que sejam alcançadas ou proporcionadas as condições para o atendimento das expectativas das pessoas que fazem parte da organização e da própria organização ora entendida como organismo vivo, sistema aberto em constante interação com o meio e com necessidade de desenvolvimento para garantia de sua sobrevivência e de seu sucesso.

Com relação ao processo de evolução, a Gestão com Pessoas tem impacto decisivo na vida das organizações somente no final do século XIX, com o advento da Revolução Industrial, apesar de ser já objeto de estudos desde a antiguidade (GEORGE, 1968).

Movimentos sindicais na Inglaterra e a preocupação com o início da organização dos trabalhadores nos Estados Unidos dão início aos primeiros estudos e à aplicação de maneira científica da Gestão com Pessoas nas organizações. Alguns empresários tentam enfrentar os problemas que a industrialização causa na vida das pessoas, principalmente em relação à qualidade, criando funções organizacionais para amenizar ou administrar tais impactos como os secretários do bem-estar que tinham, entre outras responsabilidades, atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que se sindicalizassem. WERTHER Jr.; DAVIS (1983) consideram os secretários sociais como os primeiros especialistas em Recursos Humanos nas empresas.

Nos Estados Unidos, a Gestão de Pessoas, de forma sistematizada, tem início com a Administração Científica. A nova visão da importância da interação entre equipamentos, pessoas e movimentos leva a uma valorização do ser humano e a uma busca constante de seu aperfeiçoamento e sua competência para adaptar-se aos processos que visavam a máxima

produtividade. Ainda que se tratasse de uma preocupação com o resultado final de tal interação, começam os planejamentos para desenvolvimento do potencial humano nas organizações: os planos de treinamento. Surge a necessidade de um departamento específico para cuidar das pessoas em substituição aos Secretários do bem-estar.

Na França, no século XIX, começam as discussões sobre relações de trabalho e regulamentação social como meios de proporcionar melhores condições para interação entre as pessoas e as organizações (PERETTI, 1990).

A estruturação da Gestão com Pessoas é firmada no século XX, tendo como base os conceitos então defendidos pela Escola da Administração Científica, que tinha como principais características;

- a idéia de que o homem é essencialmente racional, sabe das conseqüências de todos os seus atos e tem essa convicção ao tomar decisões;
- a eficiência no trabalho tem uma só maneira de ser maximizada e uma vez descoberta não deve ser alterada;
- o treinamento, a supervisão e o controle eram instrumentos necessários para que os padrões, uma vez estabelecidos, fossem atingidos (DUTRA, 2002).

Conhecido como o paradigma taylorista ou fordista, essa visão de organização das forças produtivas teve influência em todas as formas de gestão de pessoas em todos os tipos de organização e, verdadeiramente, foi razão para o aumento da produtividade, para a otimização de recursos e para o desenvolvimento econômico de todo mundo ocidental. Algumas características desse paradigma são:

- divisão do trabalho e especialização dos trabalhadores;
- produção em massa de bens padronizados e desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos especializados;
- salários vinculados à produtividade (HIRATA et alii, 1991).

Essa organização da relação dos bens de produção foi duramente criticada por tornar o trabalho humilhante, sem condições de propiciar o desenvolvimento do potencial criativo do ser humano e, portanto, sem a necessária renovação contínua dos processos (BRAVERMAN, 1980).

Nas décadas de 60 e 70 são percebidas as deficiências desse modelo de gestão e da aplicação das propostas tayloristas como meio para a eficiente e eficaz dos recursos organizacionais.

Segundo DUTRA (2002), somente na década de 80 começam a surgir os novos modelos de Gestão com Pessoas e as primeiras discussões envolvendo o mundo da academia com o empresarial com o objetivo de apresentar um novo referencial para a administração dos Recursos Humanos nas organizações. A década de 90 efetivamente mostrou os resultados das novas propostas de Gestão com Pessoas e apontou os novos caminhos para administração dos recursos humanos, passando de uma visão operacional e gerencial para uma visão estratégica, pensando as pessoas como geradoras de valores para as organizações.

O processo de Gestão com Pessoas no Brasil passou por fases específicas, podendo ser divididas nos períodos:

- até 1930 (Primeira República): tem início o processo industrial em função da exaustão do modelo exportador de café que transferiu parte de seus recursos para as atividades industriais. Os setores de maiores índices de industrialização, como o têxtil, apresentavam uma imposição coercitiva da disciplina como principal instrumento da administração de uma mão-de-obra barata e desqualificada. Havia a necessidade de vários escalões hierárquicos para exercer a fiscalização e o controle da produção. Nesse período não pode ser delineada qualquer estruturação de gestão de pessoas por serem estes recursos abundantes e por não haver qualquer movimento de reivindicação de direitos trabalhistas com força suficiente para fazer frente à gritante superioridade do capital em relação a trabalho;
- de 1930 a 1945 (Estado Novo): tem início um conjunto de leis com o objetivo de regular as relações entre capital e trabalho, a indústria é fortalecida e entendida como meio mais adequado para construção da prosperidade do país, os sindicatos

começam a ser estruturados, aparecem as gestões burocráticas como meios para atendimento da legislação trabalhista em desenvolvimento. No entanto, a administração ainda é empírica e com predominância de uma visão legalista da relação entre as organizações e as pessoas, o que perdura até hoje em algumas organizações em que o Departamento de Pessoal, preocupado apenas com o desenvolvimento de atividades ligadas às obrigações trabalhistas, aos direitos dos trabalhadores, é o órgão responsável pela vida das pessoas na organização;

- de 1945 a 1964 (Segunda República): a necessidade de diminuir as importações e implantar a industrialização de base traz as multinacionais para o Brasil, sendo um marco na implementação de um modelo de produção desenvolvimentista e multicultural. Mas, ainda impregnado das idéias tayloristas que acabam por influenciar quase a totalidade das empresas nacionais;
- após 1964: observa-se a grande intervenção do Estado nas atividades de produção por, aproximadamente, 30 anos, situação revertida apenas no final da década de 90. A situação política do Brasil nos anos 70, marcada pelo Estado Novo e pelo regime de exceção, é terreno propício para a prática, o desenvolvimento e a vitalização dos modelos tayloristas e fordistas nas empresas brasileiras. Ainda que na Europa e nos Estados Unidos tais modelos já sejam duramente criticados, a década de 70 pôde assistir no Brasil seu crescimento e sua larga aceitação pelos empresários. A competitividade aumenta a preocupação com os recursos humanos, e as funções treinamento e administração salarial passam a ser os principais objetos da Gestão com Pessoas. Profissionais valorizados são os que sabem identificar as condições de remuneração que levem a melhor motivação para o trabalho. O ambiente de crescente complexidade dos anos 80, trazendo constantes desentendimentos entre o capital e o trabalho nas empresas e o conflito entre os interesses dos trabalhadores e das organizações, tende a valorizar um novo profissional em gestão que tenha qualidades para negociação em torno das questões legais e de remuneração. Na Europa e nos Estados Unidos começam a aparecer novas propostas de Gestão Estratégica de Pessoas. No Brasil, somente na década de 80, em função do estímulo para exportações e da crise econômica vivenciada pelas organizações, a competitividade passou a ser, efetivamente,

entendida como condição absoluta para sobrevivência e as pessoas como principais agentes para seu estabelecimento. A partir de 1994, a pressão pela competitividade atinge de modo mais radical as empresas brasileiras, e no final dos anos 90 surgem novos conceitos de Gestão com Pessoas, agora centrados no atendimento dos interesses de todos os agentes da relação organizacional como o mais importante caminho para a construção do sucesso individual, empresarial e ambiental (DUTRA, 2002).

2.1 O Modelo de Gestão com Pessoas

Um Modelo de Gestão com Pessoas é um conjunto de referenciais, conceitos e propostas para interpretação e compreensão da realidade ambiental e para organização da interação das inúmeras variáveis organizacionais de modo a contemplar o atendimento das expectativas de todos os agentes das relações estabelecidas.

Deve ser um modelo consistente e não submetido ao empirismo e ao modismo que, constantemente, assolam o dia-a-dia da administração empresarial. O pouco entendimento da motivação humana e a negligência em relação ao atendimento de suas necessidades aliados à hierarquização incoerente entre as declarações de valores e as práticas efetivas de gestão com pessoas levam à descrença dos modelos ora vigentes e submetidos às suscetibilidades das demandas mercadológicas, das aventuras experimentais e das propostas acadêmicas destituídas de fundamentação adequada e responsável (DUTRA, 2002). É o enfoque distorcido das contingencialidades em detrimento da necessária flexibilidade gerencial para construir soluções cada vez mais diversificadas e complexas no mundo das organizações.

O Modelo de Gestão com Pessoas deve ser estruturado em valores que sustentem sua efetividade em meio a um ambiente tão complexo como é o atual mundo das organizações e que podem ser sintetizados em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo (DUTRA, 2002).

Com relação ao desenvolvimento mútuo, há necessidade da construção de um Clima Organizacional que propicie e motive o autodesenvolvimento de todas as pessoas enquanto se solidifica o processo de desenvolvimento contínuo da organização e que pode ser conceituado como:

A qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e*
- b) influencia o seu comportamento.*

Refere-se ao ambiente interno e externo existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2000: 95)

O Modelo de Gestão com Pessoas deve ter sustentabilidade e consistência no tempo para que as pessoas que participam das relações organizacionais possam posicionar-se de forma contextualizada, de acordo com as demandas que desafiam as empresas, mas com segurança sobre a relação entre desempenho e recompensas e sobre o conjunto de parâmetros para tomada de decisões. A transparência dos critérios, a simplicidade e a flexibilidade são características imprescindíveis para garantia de sucesso da Gestão com Pessoas (DUTRA, 2002).

Algumas premissas devem ser bases para a construção do modelo de gestão de pessoas: foco no desenvolvimento das pessoas e não foco no controle; foco no processo em vez de foco em instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco nos interesses da empresa e foco no modelo estratégico em vez de foco em partes desarticuladas entre si.

Ao contrário da visão taylorista de administração, a Gestão com Pessoas deve substituir o foco no controle pelo foco no desenvolvimento das pessoas como meio para que seja alcançada a autonomia e, com ela, a competência para criar novas tecnologias de solução de problemas e, principalmente, para evitar que eles ocorram.

As pessoas passam a ter um papel ativo em relação ao desenvolvimento de todos os processos de administração de recursos na organização. A cada realização de determinada atividade deve haver um esforço criativo para ampliar a agregação de valores.

Os problemas em Gestão com Pessoas residem no descontentamento por parte da empresa ou das pessoas de como a relação entre ambas se estabelece (DUTRA, 2002). Discutir essa interação com o objetivo de buscar os meios mais eficazes de se alcançar a satisfação das expectativas de ambas as partes é responsabilidade essencial da Gestão com Pessoas. Significa focar o processo de gestão e não os procedimentos ou instrumentos de forma despersonalizada, ouvir os envolvidos nas questões organizacionais a serem discutidas e possibilitar que todos possam, efetivamente, ter um envolvimento com a construção dos melhores caminhos para a organização.

Conciliar interesses é identificar quais são eles, tanto em relação à organização quanto em relação a todos os envolvidos nas atividades empresariais ou que dela participem de alguma forma, passiva ou ativamente, e implementar um planejamento que busque o atendimento dos objetivos organizacionais e pessoais. Este aspecto parece ser discutido por DUTRA, quando assevera que:

Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções independentes, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo. (DUTRA, 2002:46).

A Gestão com Pessoas deve ter foco integrador enquanto diretamente relacionada com as demais funções organizacionais e ter uma visão estratégica enquanto contextualizada no processo de decisão organizacional. É parte da missão da empresa, de seu planejamento estratégico, de seus efetivos objetivos e dos resultados a serem alcançados.

No que tange à responsabilidade pela Gestão com Pessoas, de todos os agentes do processo, dois têm papéis preponderantes para seu sucesso: as organizações e as pessoas que dela fazem parte.

O papel das organizações é motivar as pessoas para que se desenvolvam e se preparem para enfrentar os desafios que aparecerão, com a convicção de que o empenho trará a recompensa de acordo com as expectativas levantadas. É necessário o comprometimento da empresa para com as necessidades de cada colaborador, o que será estabelecido se houver respeito pela individualidade

das pessoas e coerência entre discursos e efetivas práticas de Gestão com Pessoas. A empresa deve determinar exatamente o que pretende de cada um de seus colaboradores sendo necessário ter consciência do que é, para onde quer ir e como deve estruturar-se para atingir seus objetivos.

As pessoas devem ser responsáveis por seu desenvolvimento, conscientes de que a competitividade que garantirá o sucesso da empresa depende de seu empenho, de sua competência e da disponibilização de seus recursos para a construção dos objetivos organizacionais – a entrega. Enfim, que a competitividade global da empresa depende da competitividade individual, de cada colaborador, e da competitividade de cada equipe ou grupo de trabalho. Para tanto, as pessoas devem se conhecer e saber de suas potencialidades e dos pontos onde devem atuar de forma a melhorar seu desempenho para otimização da utilização dos recursos disponibilizados pela organização.

O processo de Gestão com Pessoas inclui todas as atividades que têm por objetivo, principalmente, prover a organização com as pessoas necessárias para o desenvolvimento de todas as funções para a concretização de seus planos, integrá-las na comunidade organizacional, mantê-las atuantes, motivadas e comprometidas com as metas estabelecidas, desenvolver-las para que estejam sempre aptas a enfrentar os desafios, resolver os problemas e aproveitar as oportunidades que surgirem e o monitoramento dessas funções para análise comparativa dos resultados em relação ao planejado.

Significa cuidar das pessoas mesmo antes de fazerem parte, efetivamente, da organização até o momento em que se desligam da empresa, chegando mesmo aos cuidados com o período de recolocação em outras organizações ou de vivência de períodos de aposentadoria (CHIAVENATO, 2000).

Cuidar das pessoas tem conotação de *holismo*, ou seja, uma preocupação com as pessoas de modo integral, contemplando todas as suas características dentro e fora da organização incluindo o seu relacionamento com o ambiente interno e externo (DUTRA, 2002).

Gestão com Pessoas é um conjunto de atividades com o objetivo de prover as condições para que as organizações e as pessoas estabeleçam relações com a máxima sinergia possível, aquela que levará aos caminhos mais adequados para a satisfação das expectativas de todos os agentes envolvidos no Sistema Organizacional.

A Gestão com Pessoas pode ser conceituada como o conjunto de técnicas administrativas que visam obter, aperfeiçoar e manter os recursos humanos necessários ao funcionamento da empresa. Exerce um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista o seu equilíbrio. Operacionalmente, visa planejar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa e utilização da mão-de-obra, voltadas para os objetivos econômicos e estratégicos da empresa .

A Gestão com Pessoas não deve ficar limitada a uma só pessoa ou a um grupo de pessoas. É uma atividade que envolve a Diretoria, as gerências e chefias, o *Staff* de Recursos Humanos e os empregados. Também, não tem atuação e conseqüências apenas dentro da organização; pode e deve contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas da organização e da sociedade na qual atua.

Segundo CHIAVENATO (2000), a Gestão com Pessoas consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Enfim, tem por objetivo alcançar a eficiência e a eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

A Gestão com Pessoas é ramo especializado da administração que visa promover a integração do trabalhador e o aumento gradativo de sua produtividade, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão-de-obra. Objetiva proporcionar à empresa, empregados motivados, integrados e produtivos. Tem interesse no bem estar da organização, dos empregados, do acionista, da sociedade e de todos os demais elementos que com a empresa venham a

interagir. É, portanto, campo de atuação da Gestão Organizacional que entende o homem como ser holístico, completo, como um todo.

2.2 A Gestão com Pessoas como um Sistema Organizacional

Em função da crescente complexidade das organizações atuais e a necessidade de especializações específicas para cada natureza de recursos em interação no desenvolvimento das atividades organizacionais, a Ciência da Administração subdividiu-se em Sistemas Organizacionais, cada um responsabilizando-se por determinada categoria de recursos a fim de atingir a eficiência e a eficácia. De acordo com CHIAVENATO:

Em toda organização ocorre o fenômeno da divisão do trabalho e de especialização que provoca a diferenciação. Graças a ela, cada conjunto de recursos similares é administrado dentro de um esquema de divisão de trabalho e de especialização de atividades. A cada área de recursos corresponde uma especialidade da administração a saber:

- recursos administrativos – Administração Geral;
- recursos materiais – Administração de Produção;
- recursos financeiros – Administração Financeira;
- recursos humanos – Administração de Recursos Humanos;
- recursos mercadológicos- Administração Mercadológica”

(CHIAVENATO, 2000: 130).

Cada especialidade da administração reúne e organiza os elementos constituintes com o objetivo de alcançar os melhores resultados para a organização, formando, assim, Sistemas distintos para recursos específicos. A Administração de Recursos Humanos constitui o Sistema de Gestão com Pessoas. E em função da importância, da complexidade e da diversidade de variáveis de tal Sistema e para facilidade de organização e otimização dos recursos envolvidos, autores como CHIAVENATO (2000) dividem o Sistema Gestão com Pessoas em Subsistemas de acordo com as características do conjunto de atividades desenvolvidas em cada etapa da administração das pessoas na organização e em Funções, de acordo com cada atividade pertencente a determinado conjunto.

Prover as organizações com recursos humanos é finalidade básica do Subsistema de Provisão de Pessoas.

Uma vez fazendo parte dos quadros de profissionais das organizações, contratados para o desenvolvimento de determinadas atividades, as pessoas são objetos das funções do Subsistema de Aplicação de Pessoas.

Quando as pessoas já sabem o que se espera delas e como serão avaliadas em função de seu desempenho, há necessidade de fazer gestões para que elas queiram ficar na organização e comprometer-se com ela. Surgem as funções do Subsistema de Manutenção de Pessoas.

As pessoas precisam ficar na organização, mas sob uma política de contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento, surgindo as funções do Subsistema de Desenvolvimento de Pessoas. E há, também, necessidade de monitorar todas as funções ligadas à Gestão com Pessoas a fim de verificar se os resultados estão de acordo com os objetivos fixados, atividades componentes do Subsistema de Monitoramento das Funções de Gestão com Pessoas.

O Subsistema de Provisão de Pessoas tem por objetivo prover as organizações com as pessoas adequadas a fim de que sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia as atividades determinadas em seu processo de gestão. Significa trazer para a organização aquelas pessoas que melhor utilizarão os recursos disponibilizados para que as metas sejam atingidas.

Esse Subsistema é subdividido em funções distintas que compreendem fases em que as pessoas estão fora da empresa ou do cargo que se pretende preencher e a fase em que, respondendo o chamado para exercer determinadas funções, apresentam-se à organização para serem submetidas a vários processos que têm por objetivo determinar quem é a mais indicada para fazer parte do quadro de profissionais.

A primeira fase do Subsistema de Provisão é denominada Recrutamento de Pessoas. É a fase de chamamento, de convite para que as pessoas venham até a organização, conheçam-na, saibam o que se espera delas e o que estes podem esperar da relação de troca que poderá ser estabelecida.

O recrutamento atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização, funcionando como o primeiro contato entre o trabalhador e a empresa (AQUINO, 1980).

Para MILKOVICH; BOUDREAU (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

DECENZO (2001) afirma que o recrutamento é o processo de descobrir candidatos potenciais para vagas já existentes ou previstas na organização. É uma atividade de ligação, que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos.

Para CHIAVENATO:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.
(CHIAVENATO, 2000: 198).

O processo de introdução de Recursos Humanos em uma empresa se faz através das Funções Recrutamento e Seleção de Pessoas, que são duas fases de um mesmo processo (AQUINO, 1980)

O Recrutamento é a fase de convite, de chamada de candidato, e Seleção é a fase de escolha, de opção, de decisão de classificação entre os candidatos recrutados.

O Recrutamento tem a tarefa de atrair com seletividade, pois verifica os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido.

A Seleção tem a tarefa de escolher aqueles, entre os recrutados, que têm maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago.

Seleção de recursos humanos é a escolha do homem certo para o cargo certo a fim de aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 2000).

O subsistema de Aplicação de Recursos Humanos compreende as funções que têm por objetivo definir para cada cargo na organização, quais são as atividades e as características de seus ocupantes, além de abranger a Avaliação do Desempenho Humano (CHIAVENATO, 2000).

As Funções de Recursos Humanos do Subsistema de Aplicação de Pessoas são a Socialização e Aclimação das pessoas, o Desenho de Cargos, a Descrição de Cargos, a Análise de Cargos e a Avaliação de Desempenho (DUTRA, 2002).

A Socialização das Pessoas tem por principal objetivo permitir que as pessoas se sintam à vontade e possam oferecer o melhor de si no trabalho, no menor espaço de tempo possível.

Para CHIAVENATO, após as pessoas serem recrutadas e selecionadas e ingressarem na organização, são admitidas como ocupantes de cargos, mas:

Antes de aplica-las em seus cargos, porém, as organizações procuram integrar as pessoas em seu contexto, climatizando-as e condicionando-as através de cerimônias de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização e, simultaneamente, de desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. É a maneira pela qual a organização recebe os novos escolhidos e os integra à sua cultura, a seu contexto, a seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2000: 259).

Desenhar um cargo é estabelecer o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá empenhar (conteúdo do cargo), como o conjunto de atividades deve ser desempenhado (métodos e processos de trabalho), a quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (responsabilidades), a relação com a chefia, a quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade) e a relação com seus subordinados.

Portanto, desenhar um cargo é especificar seu conteúdo, os métodos de trabalho e a relação com os demais cargos da organização. Isso para satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais além dos requisitos pessoais do ocupante. É o modo como o administrador projeta os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

As Descrições de Cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo. Relatam, impessoalmente, o conteúdo do cargo.

Após a Descrição é feita a Análise de Cargo que consiste em determinar os requisitos exigidos de seu ocupante, quais as qualidades deve ter.

A avaliação do desempenho humano surgiu desde o momento em que um homem deu emprego a outro. Os resultados de um trabalho sempre foram avaliados (CHIAVENATO, 2000).

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. Assim era estruturada a Teoria Clássica da Administração. A partir da humanização da *teoria da administração* com o surgimento da *Escola das Relações Humanas*, ocorreu uma reversão dessa abordagem, e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem e as causas de motivação e, conseqüentemente, do desempenho no trabalho e como adaptá-lo para melhoria pessoal e da própria organização (DECENZO, 2001).

De acordo com DESSLER (2003), a responsabilidade pela avaliação de desempenho cabe às chefias. O *Staff* de Gestão com Pessoas, com o papel de assessoria, deve proporcionar condições para uma melhor execução dessa função e, por isso, é importante treinar todas as

chefias para a melhor compreensão dos passos a serem seguidos quando se conclui o projeto do sistema de avaliação.

O Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos tem por objetivo promover o constante desenvolvimento das pessoas para que estejam sempre aptas a desempenhar suas funções com eficiência e eficácia e segundo as expectativas estabelecidas pela organização (DESSLER, 2003).

Compreende as funções: Treinamento e Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

Treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas. É o ato de aumentar o conhecimento e a competência de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo (FLIPPO, 1970).

Para HOYLER (1970), o Treinamento deve ser considerado como investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho e eliminar as diferenças entre o desempenho atual e os objetivos e expectativas da organização.

Para YODER (1969), o Treinamento é responsabilidade administrativa, de cada supervisor.

As organizações estabelecem seus objetivos e os respectivos planos para atingi-los. No entanto, é necessário acompanhar o desenvolvimento das atividades organizacionais para constatação de sua conformidade com o inicialmente planejado. É necessário exercer um controle.

O Subsistema de Monitoração de Pessoas deve permitir que as diversas partes da organização possam assumir de forma adequada sua responsabilidade em relação a todas as questões envolvendo as pessoas. Esse controle é desenvolvido por três funções: o Banco de Dados, o Sistema de Informações Gerenciais e a Auditoria de Recursos Humanos.

O Sistema de Informações Gerenciais é um sistema planejado para disseminar as informações e permitir a tomada de decisões com eficiência e eficácia.

A Auditoria de Recursos Humanos é definida como “A análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria” (CHIAVENATO, 2000: 585).

O Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos tem por objetivo fixar as pessoas na organização, mantendo-as motivadas e compromissadas com os objetivos estabelecidos. É composto pelas funções: Higiene e Segurança no Trabalho, Relações Industriais e Sindicais e, principalmente, pela Administração Salarial.

A Avaliação e a Classificação dos cargos têm por objetivo estabelecer o equilíbrio interno dos salários. São conjuntos de técnicas pelas quais os cargos são comparados e estruturados logicamente em função da importância para a construção dos objetivos organizacionais (DECENZO, 2001). É processo de comparar os conteúdos dos cargos e colocá-los em uma ordem de classe que se constituirá na base da Administração de Salários. Relaciona-se, em fim, em determinar o preço para cada cargo.

Em uma organização, cada cargo tem um respectivo valor e só se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante do cargo quando se conhece o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e em relação aos cargos semelhantes no mercado de trabalho, estabelecendo, assim, os equilíbrios internos e externos da organização.

O equilíbrio interno é alcançado quando são justos os salários em relação aos outros salários da própria empresa e deve ser alcançado por meio de informações internas obtidas através do processo de avaliação e classificação dos cargos. O equilíbrio externo é atingido quando se alinha o salário interno aos demais salários de cargos semelhantes em outras empresas (CHIAVENATO, 2000).

Após a hierarquização dos cargos, fixam-se níveis salariais hierárquicos, de acordo com o papel de cada cargo na organização, seguindo-se o princípio de que cargos semelhantes perceberão a mesma remuneração.

2.3 A Administração Salarial

Para CHIAVENATO (2000), o trabalho, combinado com os demais fatores de produção, capital e recursos naturais, produz a riqueza das organizações que deve ser repartida entre as partes interessadas: os fornecedores, os que emprestaram capital e os trabalhadores. Assim, um Sistema de Administração Salarial concretiza-se principalmente através do estabelecimento da política e dos procedimentos para a divisão da riqueza entre os trabalhadores, constituindo-se em elemento essencial para estabelecimento da vantagem competitiva da organização no mercado de trabalho e nas relações da organização com os seus próprios empregados.

Segundo MILKOVICH; BOUDREAU (2000), o salário recebido pelas pessoas representa as recompensas recebidas como retorno pela execução das tarefas organizacionais, podendo ser classificadas em recompensas financeiras e não financeiras.

Para as organizações, o salário representa um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou serviço e investimento porque representa uma aplicação de recursos em um fator de produção, que é o trabalho, do qual se espera um retorno.

A administração de salários tem por objetivo:

- remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa;
- reter os melhores profissionais;
- obter dos empregados concordância com relação aos sistemas de remuneração adotados pela empresa;
- manter equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa e as relações com seus empregados; e

- facilitar o processamento da folha de pagamentos (CHIAVENATO, 2000).

As pessoas, na organização, estão engajadas num complexo sistema de relações intercambiais: “as pessoas fazem contribuições à organização e delas recebem incentivos ou recompensas”.

Cada pessoa percebe suas próprias contribuições (investimento) e as compara com as contribuições que as outras pessoas oferecem à organização. E compara, também, as recompensas que recebe com as recompensas recebidas pelas outras pessoas.

Um Sistema de Administração Salarial deve estabelecer a equivalência entre os dois termos da equação a fim de que se verifique uma situação de equidade e conseqüente sentimento de satisfação das pessoas em relação à Política Salarial adotada. Quando os termos são diferentes, aparece uma situação de iniquidade que proporciona uma sensação de grande injustiça entre os participantes da organização.

Condição básica para o estabelecimento da equidade é a Avaliação e a Classificação de todos os cargos para estabelecimento de uma escala de hierarquia em relação à importância do cargo para a construção dos objetivos organizacionais. Essa classificação é a base para a implantação da Política Salarial que deve atribuir salários diferenciados em função do nível do cargo na hierarquização construída.

O equilíbrio interno dos salários deve ser atingido pela aplicação da avaliação e classificação dos cargos. O equilíbrio externo deve ser estabelecido pela adequação dos cargos e salários em relação aos demais cargos e salários semelhantes em comparação com mercado de trabalho. Haverá equilíbrio externo se a política salarial adotada pela organização produzir uma relação entre os cargos e os salários nos mesmos níveis das demais organizações que atuam em condições semelhantes em determinado mercado de trabalho.

Através de pesquisas realizadas por outras empresas, por pesquisas especializadas ou por pesquisas específicas da própria organização, pode se conhecer como são desenvolvidas as políticas de remuneração do mercado de trabalho.

2.4 O Sistema de Remuneração

O Sistema de Remuneração é um dos pontos fundamentais na estratégia das empresas, não somente por se tratar de um dos maiores itens de custos, mas também porque pode influir positiva ou negativamente na motivação dos empregados (DECENZO, 2001).

Um Sistema de Remuneração deve, principalmente, apresentar um modelo pelo qual os empregados serão remunerados, utilizando-se de critérios comuns e imparciais e considerados justos por todos os envolvidos.

O objetivo de um Sistema de Remuneração é o estabelecimento de um clima organizacional que influa no comportamento individual para que as pessoas dispensem todo o apoio aos projetos institucionais.

O Sistema de Remuneração é um dos instrumentos importantes para fixação dos talentos nas organizações. Talentos são as pessoas que representam valor estratégico para o sucesso da organização e que entregam sua capacidade no dia-a-dia para produção dos serviços e produtos que atenderão aos objetivos planejados.

O salário pode não ser o maior fator de motivação, mas em um país como o Brasil, em que a concentração de renda é alta, o ponto de partida para a eficácia de qualquer plano tático de fixação dos melhores é a questão remuneração (CHIAVENATO, 2000).

O empregado, pela remuneração, costuma fazer avaliação do próprio “eu” e de “seu valor profissional”. Ela sinaliza para o empregado qual o valor que a ele é atribuído pela organização. Portanto, é questão de elevada importância se a organização pretende estabelecer um plano de valorização de seus empregados.

Um dos mais importantes aspectos de um Sistema de Remuneração é a definição dos critérios para as promoções. Considera-se que um empregado é promovido quando seu salário aumenta ou quando ele assume cargo mais elevado na organização da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2000), as formas de promoção podem ser horizontais e verticais. São horizontais as promoções em que o empregado recebe aumento salarial por mérito ou por antigüidade, em virtude de avaliação feita por seus superiores. Normalmente, significa alteração do nível dentro de uma mesma classe. As promoções verticais surgem quando a empresa utiliza empregados de seu próprio quadro para ocupar uma posição superior. Normalmente, há alteração de classes. Também neste caso deve haver um aumento real de salário.

2.5 Os Sistemas de Administração de Salários

Nesta etapa da Revisão da Literatura será efetuada uma revisão das abordagens sobre os Sistemas de Administração de Salários, com ênfase para a Remuneração por Competência em substituição ao tradicional modelo de Remuneração em função da estrutura de cargos.

A retenção da mão-de-obra qualificada tem sido tarefa difícil para as organizações. Crescem as reivindicações, a concorrência pelas pessoas competentes e a necessidade de serem feitos altos investimentos em desenvolvimento profissional e pessoal para manter tais talentos nos quadros de profissionais.

Outra questão de grande importância é a necessidade de controles cada vez mais intensos na Gestão de Custos das organizações. E os salários sempre representam grande parte dos custos para qualquer empresa.

Torna-se um grande desafio a mudança da cultura de remuneração que, na maioria das vezes, é impessoal e baseada na posição de cada profissional na hierarquia das organizações. As mudanças do ambiente exigem práticas de Gestão que possibilitem a flexibilidade adequada para fazer frente às demandas que as empresas têm que enfrentar ao mesmo tempo em que subsistem práticas de Gestão fundamentadas no continuísmo, nas experiências passadas e nos modelos tradicionais de interação entre organizações e pessoas.

Nota-se, no entanto, a dificuldade das práticas convencionais de recompensa desenvolverem sistemas de remuneração alinhados com os objetivos e as metas organizacionais, em estimular o comprometimento das pessoas com a organização e um processo de contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento do quadro de colaboradores, fator imprescindível para manter a competitividade das organizações.

Segundo DUTRA:

Esse fenômeno tem levado ao aumento no grau de preocupação das organizações em gerir eficientemente a remuneração de seus profissionais, ao mesmo tempo em que eleva as dificuldades em fazê-lo a partir dos sistemas existentes, colocando na berlinda os profissionais que administram a compensação. (DUTRA, 2002: 14).

O que se espera de um Sistema de Remuneração é o estabelecimento dos equilíbrios interno e externo através de práticas salariais que incorporem componentes estratégicos para a organização.

O aumento da concorrência trazida, principalmente, pela globalização e o aumento das variáveis às quais as organizações estão submetidas exigem aumentos constantes de eficiência e flexibilidade para adaptação aos mercados em que a empresa está inserida, alterando a base de competição 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 velocidade, principalmente (NAISBITT, 1994: 6).

Modelos de Administração concebidos para funcionar em ambientes estáveis e previsíveis deixam de produzir os resultados necessários ao atendimento das novas demandas (GALBRAITH; LAWLER III, 1995). As empresas procuram as maneiras mais adequadas de administração de seus recursos, principalmente com a concepção da máxima importância das pessoas para construção dos resultados necessários à sobrevivência e ao sucesso dos planejamentos e, por conseqüência, da importância de gestão da interação entre as pessoas e as organizações.

Surgem as organizações centradas na informação e no conhecimento, ambiente em que os profissionais meramente recebedores de ordens ou cumpridores de uma lista de atividades predeterminadas precisam ser substituídos por profissionais com um maior envolvimento com o processo de decisão e que sejam capazes de utilizar as informações de modo a construir de maneira cada vez mais eficiente e eficaz os bens e serviços com a qualidade e nas condições demandadas (NAISBITT, 1994).

Para DRUCKER:

A empresa baseada no conhecimento será constituída, em grande parte, de especialistas que orientem e disciplinem seu próprio desempenho por meio das informações organizadas dos colegas, dos clientes e de suas matrizes. (DRUCKER, 1998: 45).

Mudam os processos de produção e, conseqüentemente, mudam as relações de trabalho e os modelos de gestão. Novas alternativas no campo operacional vêm substituir os antigos paradigmas da organização dos processos produtivos, como, por exemplo, 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 prescritas a indivíduos (...) implica num funcionamento fundado sobre polivalência e a rotação de tarefas*”(HIRATA, 1994: 120).

O mesmo acontece em relação às posições de nível técnico e gerencial, em que o princípio da rotinização e da padronização das atividades é substituído pela delegação e descentralização das decisões. Fenômenos como reengenharia, *downsizing*, entre outros, têm objetivos semelhantes que, fundamentalmente, buscam a transformação das organizações para estabelecimento das condições que possibilitem a sobrevivência e o sucesso em um ambiente de alta competitividade.

A descentralização do poder deve ser sustentada por uma metodologia que contemple a adequada utilização das informações, esta sustentada pela conscientização e disseminação dos valores, objetivos e metas organizacionais, pelo comprometimento das pessoas e pela contínua capacitação e renovação do conhecimento (HIPÓLITO, 2001).

O grau de adesão das pessoas a tal metodologia é diretamente influenciado pela adequada administração dos salários em função, principalmente, do valor simbólico deste, que representa o quanto o indivíduo vale para a organização.

Em função das inúmeras e complexas variáveis que envolvem a gestão dos salários e a importância para o sucesso na concretização dos objetivos organizacionais, os Sistemas de Recompensas passam a ser questão de grande destaque nas estratégias empresariais. Nesse sentido, definir quais são os resultados a serem alcançados da Administração Salarial é ponto de partida para o planejamento do Sistema de Recompensas.

De acordo com HIPÓLITO (2001), os principais resultados esperados da Administração Salarial são:

- sinalizar para todos os funcionários os valores, objetivos e metas organizacionais;
- informar o que as organizações esperam das pessoas;
- estimular comportamentos positivos que coincidam com as estratégias;
- estimular e reconhecer a *performance* de indivíduos e grupos;
- reconhecer a contribuição dos indivíduos aos resultados organizacionais;
- estimular a capacitação contínua;
- incentivar e valorizar o comprometimento das pessoas.

Um Sistema de Remuneração 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 o impele a esforçar-se mentalmente e fisicamente e a alocar seus esforços de uma maneira que sirva aos interesses da organização.
(MILGROM; ROBERTS, 1992: 392).

É importante que a Administração Salarial esteja alinhada com os movimentos que objetivam o estabelecimento de diferencial competitivo nas organizações que dispõem que este está vinculado à capacidade de produzir conhecimento e trabalhadores qualificados de maneira contínua e sistemática (ULRICH et alii, 1995).

As organizações estão se mobilizando em torno do reconhecimento da importância da capacitação e da necessidade de produção de conhecimento para imprimir as modificações em sua Gestão com Pessoas de modo a fazer frente às demandas desafiadoras em seu dia-a-dia (HIPÓLITO, 2001). Deve servir, ainda, de elemento de atração e retenção da mão-de-obra qualificada como diferencial competitivo das organizações.

O comprometimento das pessoas é elemento essencial de estudos da Administração Salarial. Esse comprometimento tem por base a percepção, a aceitação e a motivação dos trabalhadores em relação aos valores e objetivos da organização (HIPÓLITO, 2001). Uma gestão salarial não criteriosa pode provocar a insatisfação e o descomprometimento dos colaboradores frente aos valores e os objetivos organizacionais (CODA, 1980).

Para possibilitar a manutenção do comprometimento dos funcionários, as empresas têm trabalhado na busca por estrutura salarial equilibrada interna e externamente, o que se constitui em um dos mais importantes focos dos planos salariais (ALBUQUERQUE, 1982). Em ambos os casos, o objetivo é manter uma estrutura salarial que seja eficaz para atrair e reter os empregados qualificados, mas que não descuide da necessária gestão dos custos dos salários para manutenção da competitividade dos produtos e serviços (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

A complexidade das organizações trouxe como consequência para sua estruturação a necessidade da divisão de atividades e de responsabilidades através da diferenciação, isto é, a multiplicação e a elaboração de funções, trazendo, também, a multiplicação de papéis e de especialização de funções (KATZ; KAHN, 1970).

Havendo multiplicação de papéis e funções, o estabelecimento dos equilíbrios interno e externo da estrutura salarial passa a depender de uma política que seja de conhecimento de todos os tomadores de decisões, principalmente as que envolvem as pessoas. Cada tomador de decisão deve orientar-se pelas mesmas premissas e padrões comportamentais para manutenção da equidade salarial. Nesse sentido, segundo BELCHER (1974), são requisitos necessários a um Sistema de Administração de Salários:

- oferecer bases consistentes a partir das quais se possam tomar decisões salariais;
- apresentar aos funcionários critérios que sejam considerados legítimos para que possam suportar as decisões dos gestores;
- possibilitar a descentralização das decisões sobre salários sem que haja perda de controle e seja garantida a manutenção da equidade em todos os setores da organização.

A descentralização das decisões salariais vem se transformando em tendência nas organizações e tem levado a uma revisão do papel dos profissionais de recursos humanos que passam a operar como assessores, conselheiros, monitores enquanto que as efetivas decisões passam a ser tomadas diretamente pelos gerentes de linha. A estes cabe determinar os níveis de pagamento, estabelecer os aumentos salariais, decidir onde, quando e a quem dar aumentos e todas as demais decisões sobre as recompensas, principalmente a compensação monetária, aos profissionais sob sua responsabilidade (SMITH Jr., 1992).

Nesse sentido, há necessidade de se manter os gestores de linha atualizados, competentes para aplicação, conhecedores da política e dos objetivos da Gestão de Salários e conscientes da necessidade de serem seguidos os padrões escolhidos pela organização a fim de que o Plano de Gestão de Salários implantado não caminhe para a degeneração (BELCHER, 1974). Somente a boa administração de um Sistema de Remuneração pode garantir que seus objetivos sejam atingidos (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

De acordo com HIPÓLITO (2001), a consistência nas decisões salariais depende da existência de uma política que formalize e torne objetivas as respostas para as seguintes questões:

- 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 (os salários devem ficar abaixo, acima ou na média do mercado)?
- Qual o nível organizacional das decisões sobre remuneração e suas responsabilidades?

- Quais as bases das mudanças na compensação e quais os 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)?
- Qual a política a ser seguida diante das variações do custo de vida e dos efeitos inflacionários na compressão dos salários?

É necessário, também, que as regras que determinam os salários em uma organização sejam claras, transparentes, amplamente divulgadas e de conhecimento de todos os profissionais (HIPÓLITO, 2001). Um sistema transparente reduz a resistência para aplicação da política no dia-a-dia da organização e o nível de reclamações dos empregados. Essa transparência reduz a rotatividade do pessoal, eleva o moral do pessoal, traz melhorias no clima organizacional e no relacionamento entre os dirigentes e empregados e melhora a imagem da organização na sociedade (ALBUQUERQUE, 1982).

O Sistema de Remuneração deve, ainda, ser divulgado a todos os seus colaboradores como uma regra da companhia de modo que os funcionários possam entender sua racionalidade, projetar suas expectativas para o futuro e diminuir o sentimento de incerteza em relação às decisões sobre salários na organização (MISHINA; INABA, 1985).

Como a folha de pagamentos já representa, normalmente, um elevado peso no total das despesas da uma organização, afetando diretamente sua competitividade e sua competência para sobreviver e ter sucesso, é necessário respeitar sua capacidade de investimento em salários e definir em que limites deverá ocorrer (CASCIO, 1992). Espera-se que o Sistema seja simples e ágil de forma a possibilitar sua atualização permanente e o constante acompanhamento das alterações ambientais de forma não onerosa. Segundo HIPÓLITO:

A escassez de recursos reforça a importância de estabelecer um vínculo entre a administração salarial e a estratégia organizacional à medida que introduz a necessidade de valorizar determinadas posições em detrimento de outras. Assim, deve-se privilegiar posições críticas para que se atinja aos objetivos estratégicos da

organização, bem como aquelas onde se encontram profissionais de difícil reposição.
(HIPÓLITO, 2001: 33)

É fundamental que o Sistema de Administração de Salários esteja alinhado com os outros sistemas e ações de recursos humanos além de estar consistente com fatores que, mesmo não estando sob seu controle, influenciam a prática remuneratória da organização, como por exemplo:

- as leis que regulam a economia do país;
- a legislação trabalhista;
- a disponibilidade de mão-de-obra qualificada;
- as práticas em relações aos empregados, tradicionalmente adotadas na comunidade.

2.6 Críticas às Técnicas Tradicionais de Administração de Salários

Os tradicionais Sistemas de Administração de Salários têm a preocupação de estabelecer o justo valor de cada profissional para a organização através de um sistema de diferenciação entre os cargos e da hierarquização destes em relação à importância para construção dos objetivos organizacionais. Trata-se, portanto, de um Sistema que tem por base a classificação das funções desenvolvidas pelos profissionais. É o Sistema Funcional de Administração de Salários que utiliza, para sua construção, a Descrição, Análise e Avaliação de Cargos (HIPÓLITO, 2001).

Essas técnicas são 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: 9).

Uma importante derivação do Sistema Funcional de Administração Salarial é a diferenciação centrada nas pessoas e em suas habilidades que são, também, pioneiras e bastante difundidas.

Apesar de sua ampla utilização, essas técnicas de administração salarial têm-se demonstrado frágeis em orientar decisões salariais em ambientes com forte ritmo de mudanças,

em especial quando se tem por alvo toda a variedade de posições profissionais existentes nas organizações” (HIPÓLITO, 2001).

2.6.1 O Sistema Funcional de Administração de Salários

Nesse Sistema, a evolução salarial normalmente ocorre quando há movimentação dos profissionais para outros cargos na organização. Não obstante, podem ser observadas outras práticas de evolução salarial que consideram outros fatores de diferenciação, além da ocupação de determinado cargo, como por exemplo, o mérito como elemento legítimo de influência no salário, nele implícitos aspectos como iniciativa, esforço e experiência (SIBSON, 1960).

Outro fator que grande parte das organizações brasileiras considera na fixação dos salários é o tempo, geralmente sob a forma de adicionais por tempo de serviço, prática que teve grande aceitação pelas empresas por se constituir em fator objetivo e de fácil controle e entendimento (HIPÓLITO, 2001).

A tendência verificada de se adotar o tempo como elemento diferenciador dos profissionais e sinalizador do merecimento de mérito especial tem por pressuposto a existência de uma relação direta entre o tempo de serviço prestado para uma dada organização e a capacidade do profissional em gerar resultados. Esse pressuposto tem origem na constatação de que há uma tendência de aumento salarial a partir do ingresso dos indivíduos na organização, em função do tempo, que se torna menos acentuada após o décimo terceiro ano de profissão (SANTOS, 1975).

A adoção do tempo de serviço como diferenciador apóia-se na hipótese de que o aumento na idade e um aumento de experiência representam uma contribuição adicional que merece ser reconhecida e usada pelas organizações (BELCHER, 1974).

De acordo com HIPÓLITO:

O Sistema Funcional de Administração Salarial consiste na análise, descrição e ordenação dos cargos existentes na organização em função de seu conteúdo ou valor relativo. (HIPÓLITO, 2001: 39).

Ainda segundo o mesmo autor:

A base conceitual do Sistema Funcional de Administração de Salários segue a lógica dos modelos Taylorista/Fordista de produção, em que a padronização, a repetição e a simplificação das atividades constituem-se nos pilares da produção em escala. Seguindo essa lógica, os cargos adquirem a propriedade de servir como elemento de efficientização, à medida que a estruturação racional das posições, sua padronização e a definição de suas relações internas permitem que o somatório das ações individuais constitua-se num todo com valor agregado para o mercado. (HIPÓLITO, 2001: 40).

Embora possuindo, ainda atualmente, grande penetração nas práticas de Gestão com Pessoas, o Sistema Funcional de Administração Salarial está se tornando ineficiente diante de realidades organizacionais complexas e fluídas, uma vez que se constitui em um conjunto de práticas formado para um ambiente em que a manutenção dos processos, a previsibilidade e o ritmo das mudanças eram o oposto do atualmente verificado (HIPÓLITO, 2001).

Atualmente, é esperado dos colaboradores de uma organização que sejam flexíveis, atualizados, pró-ativos e tenham competência para mobilidades e multifuncionalidades. E há um grande descompasso entre um sistema de recompensas que estimule e motive tais comportamentos e os conceitos que estruturam os Sistemas Funcionais, haja vista que foram concebidos para recompensar a postura passiva, estática e subserviente (EMERSON, 1991).

Para HIRATA (1994), esse descompasso origina-se no desalinhamento 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. Estes estimulam o aprendizado contínuo e a ampliação do espaço de atuação do indivíduo. Aquele estimula a lealdade a um determinado cargo e induz as pessoas a se enxergarem dentro de um

sistema sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, portanto, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função.

O Sistema Funcional de Administração Salarial, centrado no valor do cargo, reforça o estilo de administração burocrático e desencoraja os movimentos de mudanças na organização (LAWLER III, 1990).

Para HIPÓLITO (2001), além das limitações decorrentes do descompasso entre as abordagens tradicionais de Administração de Salário baseada em cargos e a necessidade de nova postura dos profissionais diante do processo decisório, da velocidade das mudanças e da flexibilidade para atuação em ambiente desafiador e altamente competitivo, o Sistema Funcional apresenta as seguintes desvantagens:

- redução da agilidade organizacional em função da baixa flexibilidade;
- dificuldade em comunicar e acompanhar os resultados dos objetivos organizacionais;
- dificuldades para a descentralização das decisões salariais;
- alto custo da revisão do sistema de administração salarial;
- baixa confiabilidade das informações obtidas mediante pesquisa salarial;
- reconhecimento do tempo e não da efetiva contribuição e agregação de valor.

O Sistema Funcional de Administração Salarial traz baixa flexibilidade para acompanhar as variações do mercado de trabalho e as necessárias adaptações da organização para fazer frente às demandas ambientais, haja vista que todo o sistema organizacional deve ser constantemente revisto.

MOURÃO, citado por ALBUQUERQUE (1982: 24), dispõe que a falta de flexibilidade dos sistemas funcionais decorre da aplicação de técnicas e instrumentos rígidos da administração de salários a uma situação em que os elementos básicos, cargo e ocupante, são essencialmente mutáveis levando a:

- constituição de cargos estreitos, o que limita a liberação do potencial e a realização da capacidade de cada empregado;

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

Os Sistemas de pontos, que estabelecem os salários com base na posição relativa de um cargo em comparação com os demais, não são capazes de acompanhar alterações oriundas de ações dos indivíduos ou do desenvolvimento da organização, e, conseqüentemente, não reconhecem, por meio da recompensa, a relação entre as ações dos profissionais e seu alinhamento com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, deixam de estimular e reforçar as ações alinhadas com os objetivos maiores da empresa (EMERSON, 1991).

A utilização do cargo ocupado pela pessoa como elemento determinante de suas recompensas inviabiliza um processo eficaz de descentralização das decisões salariais, na medida em que a aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas e a rigidez sempre vinculada ao uso de cargos dificultam sua utilização como parâmetro de gestão, comprometendo a aceitação e a credibilidade do sistema pelos gestores e funcionários. Dificultam a comunicação e levam ao sentimento de que os elementos utilizados para avaliação e pesagem dos cargos são abstratos e ambíguos (SMITH Jr., 1992).

Perde-se a agilidade no reconhecimento do desenvolvimento e da contribuição de cada funcionário, limitando o crescimento das pessoas talentosas em função das atribuições do cargo por elas ocupado (MISHINA; INABA, 1985). Nem os gestores podem recompensar o desenvolvimento dos profissionais sob sua responsabilidade e nem estes se sentem motivados para criar novos modos de desenvolver suas atividades, uma vez que basta o cumprimento das descrições de cada cargo, já que comportamentos diferenciados em relação à contribuição para o resultado organizacional não são considerados para efeitos de avaliação.

Grande parte das limitações do Sistema Funcional de pagamento advém de seu caráter essencialmente comparativo (EMERSON, 1991). Essa comparação apresenta, ainda, como dificultador para o estabelecimento de uma política salarial alinhada com as necessidades atuais das organizações, o alto grau de subjetividade que faz variar os resultados da avaliação de acordo com as características de cada gerente avaliador, podendo surgir o sentimento de iniquidade e o desbalanceamento nos pagamentos praticados e o reforço do espírito de competição interna que, certamente, irá prejudicar o clima organizacional e a mobilização coletiva em torno dos interesses da organização (MISHINA; INABA, 1985).

Um Sistema Funcional de Administração Salarial tem por objetivo a manutenção dos equilíbrios interno e externo que têm se transformado em atividades com alto grau de complexidade em função da crescente diferenciação entre as organizações em termos de tecnologia, administração, competição de mercado e negociação coletiva, principalmente (ALBUQUERQUE, 1982).

Os cargos são projetados em função das particularidades de cada organização não propiciando bases seguras para comparação entre as empresas. E mesmo diante de cargos semelhantes, são cada vez mais remotas as possibilidades de comparação em função da diversidade das tarefas envolvidas em cada um deles, além das diferenças entre os pré-requisitos necessários para o desempenho em determinado cargo. Portanto, os cargos devem ser tomados apenas como indicador para a tomada de decisão na Administração dos Salários (ALBUQUERQUE, 1982).

Normalmente, a diferenciação que acompanha o Sistema Funcional de Administração de Salários é a análise por mérito em função do tempo de serviço, ou maturidade, que pode induzir a erros as decisões sobre a Gestão do Pagamento, haja vista que essa prática privilegia o tempo em que as pessoas ficam em determinados cargos ou em determinada empresa independentemente do nível de contribuição para construção dos resultados organizacionais. De acordo com HIPÓLITO:

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.* (HIPÓLITO, 2001: 53).

Nos sistemas de recompensa baseados em mérito tende a prevalecer uma distribuição randômica dos aumentos salariais não se reconhecendo, efetivamente, as diferenças de contribuição dos profissionais. É uma tendência de homogeneização que, segundo MILGROM; ROBERTS (1992) desvirtua a equidade salarial interna e estabelece pequenas diferenças entre os pagamentos recebidos por indivíduos que, na realidade, apresentam melhor desempenho quando comparados com os profissionais de padrão mais baixo de *performance*.

PEREIRA FILHO et alii, citado por HIPÓLITO (2001:54), propõe algumas medidas para melhoria do Sistema Funcional de Recompensas como, por exemplo:

- modificação das descrições de cargo, focando os processos em vez das tarefas;
- substituição dos fatores tradicionalmente utilizados na avaliação dos cargos por outros que focalizem o valor agregado gerado pelos processos nos quais o cargo interage;
- redução dos cargos descritos para aumento da flexibilidade e simplicidade do sistema;
- revisão da própria política de pagamentos, vinculando aumentos salariais ao desempenho de grupos e não de indivíduos.

Tais medidas, embora representem um avanço na metodologia tradicional de administração salarial, ainda não equacionam todas as demandas existentes nos sistemas de recompensas na atualidade das organizações. Continuam tendo como base de valoração a comparação entre cargos e a manutenção da centralização das decisões sobre salários (HIPÓLITO, 2001).

2.6.2 Recompensas por Habilidades

O Sistema de Administração de Salários por Habilidade transfere o foco de valoração do cargo para as pessoas como principal parâmetro para justificar a diferenciação salarial

(HIPÓLITO, 2001). O profissional é avaliado independentemente dos limites impostos pelo cargo, sendo, portanto, um sistema incentivador do desenvolvimento profissional.

No sistema de pagamento por habilidade procura-se reconhecer o nível de capacitação de cada profissional em função das habilidades que possui e não em função do cargo que está desempenhando (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

Embora bastante disseminada entre as empresas, o pagamento por habilidades tem se restringido a apenas uma pequena percentagem de sua força de trabalho, sendo aplicada, principalmente, para cargos de nível operacional ou a profissionais altamente especializados que têm suas atividades relacionadas com pesquisas e desenvolvimento em grandes organizações, em universidades, em departamentos jurídicos corporativos (LAWLER III, 1990).

Para HIPÓLITO:

A adoção de um sistema de compensação baseado 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 do trabalho. (HIPÓLITO, 2001: 58).

Uma importante razão para a adoção dos sistemas de recompensas por habilidades para os níveis operacionais decorre da maior facilidade para identificar as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas atividades no cargo e da relação quase direta entre as habilidades de cada profissional e sua capacidade para gerar resultados (HIPÓLITO, 2001).

O pagamento por habilidades requer que sejam identificadas todas as habilidades necessárias ao bom desempenho em cada cargo, o que depende da estratégia de cada empresa, principalmente em relação à política de desenvolvimento pessoal. A valoração de cada habilidade deve levar em conta a dificuldade para aprendê-la ou o seu valor no mercado de trabalho. HIPÓLITO (2001:59) apresenta as propostas de metodologia para mapeamento e valoração das habilidades:

- analisar os cargos atuais e as características dos profissionais que obtêm os melhores desempenhos na execução desses cargos. As características desses profissionais devem ser valorizadas e estimuladas em toda organização, uma vez que justificam níveis de desempenho superiores;
- fazer uma reflexão sobre os objetivos estratégicos da organização para identificar as capacidades universais necessárias para atingi-los.

Como limites e cuidados a serem tomados ao se adotar essas propostas tem-se que a análise dos cargos atuais pode determinar habilidades para o desempenho em função dos problemas enfrentados hoje pela empresa descuidando-se da necessidade de preparação dos profissionais para o futuro planejado e para os problemas que surgirão. Identificar capacidades universais pode gerar um rol muito genérico e subjetivo das habilidades e descolado da realidade com baixo significado para a organização (HIPÓLITO, 2001).

Identificadas as habilidades, estas devem ser amplamente divulgadas e devem ser providenciados meios para sua aquisição por todos os profissionais da organização. A confirmação da aquisição de determinadas habilidades pode estar vinculada ao julgamento do supervisor, à avaliação mediante questionário escritos, ou por meio de pares no grupo (LAWLER III, 1990:155).

Os profissionais devem receber certificações em determinadas habilidades quando demonstram capacidade para sua aplicação sem a necessidade de supervisão, tornando-se elegíveis para aumentos salariais. Podem ser definidos, ainda, o número de habilidades passíveis de serem adquiridas e o tempo mínimo necessário para a aquisição, sendo recomendado que haja constantes revisões da aplicação no dia-a-dia da organização (PARENT; WEBER, 1996).

O Sistema de Recompensa por Habilidade difere do Sistema Funcional principalmente por focar e remunerar o aprendizado de habilidades ou pela demonstração de proficiência das habilidades relacionadas com o trabalho (MILKOVICH; NEWMAN, 1987).

LAWLER III (1990), MILKOVICH; NEWMAN (1987), PARENT; WEBER (1996), dentre outros, reconhecem que o pagamento por habilidades, quando aplicados a trabalhadores em funções operacionais, principalmente em plantas de manufatura, tem apresentado como resultados a melhoria no gerenciamento do processo de aquisição de habilidades, a motivação para o desenvolvimento de novas habilidades para melhoria do desempenho pessoal, uma vez que há maior controle sobre a relação habilidade/recompensa auferida, a facilidade de aceitação da política salarial em função da objetividade do método e da simplicidade de entendimento, a redução na rotatividade da mão-de-obra e do absenteísmo, maior participação e comprometimento dos profissionais pela sensação de justiça da Administração Salarial.

No entanto, a aplicação dos conceitos de recompensas por habilidade tem apresentado problemas para os níveis técnicos e gerenciais em função, principalmente, da dificuldade de se estabelecer uma relação objetiva entre as habilidades desses profissionais e seu potencial para gerar resultados (HIPÓLITO, 2001). Corre-se o risco, portanto, de se construir um sistema de recompensa que motiva a busca de habilidades que não contribuirão, efetivamente, para a produção dos resultados esperados.

Outras limitações para aplicação dos conceitos de recompensa por habilidades para os níveis técnico e gerencial são apontadas por HIPÓLITO (2001: 61) das quais podem ser ressaltadas:

- dificuldade em determinar quanto vale cada habilidade;
- tendências de aumento da folha de pagamento em função do incentivo para a aquisição de habilidades. Podem ser estabelecidos níveis de habilidades que não sejam mais absorvidas pela organização, gerando, assim, pagamentos adicionais sem a correspondente geração de resultados financeiros para suportá-los;
- há necessidade de altos investimentos em treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que estes desejarão ter acesso aos meios que possibilitam a aquisição de sempre novas habilidades, visto que estas estão diretamente vinculadas aos aumentos salariais. A dificuldade de acesso aos treinamentos pode levar à desmotivação e ao insucesso de todo plano de remuneração por habilidades;

- insatisfação pela perspectiva da falta de condições para promoções quando os profissionais adquirem todas as habilidades requeridas;
- os profissionais tenderão a provocar alta rotatividade nas atividades desenvolvidas como meio de possibilitar a aquisição de um maior número de habilidades. Tal procedimento pode não ser indicado para manutenção no nível de desempenho geral da organização;
- dificuldades para a gestão dos salários quando as habilidades perdem o valor frente às mudanças tecnológicas;
- os riscos da criação de passivos trabalhistas podem ser realidade uma vez que empregados exercendo a mesma função podem receber salários diferenciados;
- dificuldade em gerenciar os casos em que os profissionais não possuam as habilidades para desempenhar as funções atuais. Tal fenômeno é provável quando da transição do Sistema Funcional para o Sistema de Recompensas por Habilidades, uma vez que a determinação das habilidades requeridas levará em conta os desempenhos excelentes em cada cargo específico.
- trata-se de sistema com alta complexidade exigindo um sistema de informações detalhado e de difícil gerenciamento.

2.6.3 O Sistema de Remuneração por Competências

As limitações já apresentadas nesta dissertação em relação tanto ao Sistema Funcional de Administração de Salários quanto o Sistema de Remuneração por Habilidades demonstram a inviabilidade de tais metodologias serem aplicadas nas organizações da atualidade de modo a criar um clima organizacional capaz de fazer frente aos desafios que as empresas enfrentam para garantir sua sobrevivência e o sucesso no alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Há necessidade de se implementar Sistemas de Recompensas que reconheçam os diferentes níveis de contribuições dos profissionais e retribuam a cada um segundo o seu grau de participação para formação dos resultados organizacionais.

Os níveis dos cargos na hierarquia da administração das empresas, o tempo de serviço dedicado pelo profissional em termos de anos trabalhados, bem como as habilidades agregadas

por cada um podem ser indicadores para fixação da remuneração a ser recebida, mas não são suficientes para sustentar uma política de pagamentos alinhada com os demais subsistemas de Gestão de Pessoas, que seja motivadora para a busca e construção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, que tenha compatibilidade com a capacidade de pagamento de salários da organização e que tenha a confiança dos trabalhadores pelo fácil entendimento, pela objetividade e pela transparência de critérios em sua condução.

Segundo HIPÓLITO (2001), desde a década de 80 cresce o número de trabalhos sobre Gestão por Competência dando ênfase aos vários subsistemas de Gestão com Pessoas, especialmente às funções de contratação, treinamento e promoção. Nesses estudos, no entanto, apenas timidamente aparecem propostas para a aplicação dos conceitos de competência às questões salariais, provavelmente pela dificuldade de vincular aquisição de competência à construção de resultados organizacionais (PARRY, 1996).

Outra razão para o adiamento das discussões sobre as questões salariais enquanto se discutiam as demais abrangências da gestão por competência esteve ligada ao impacto que qualquer decisão sobre recompensas causa na folha de pagamento das organizações, exigindo muito cuidado na introdução de novas técnicas que definam novos níveis de desembolsos com pagamento de salários (HIPÓLITO, 2001).

Outra dificuldade que se apresenta para implantação de Sistemas de Remuneração por Competência está ligada ao grande e variado número de abordagens sobre competência. Não se trata de conceito já consolidado e os vários significados atribuídos à palavra causam confusão e ambigüidade devendo, portanto, ser aplicada com cuidado especial (WOODRUFFE, 1991).

PORTER (1990) considera que a origem da vantagem competitiva está na capacidade de inovação e evolução das organizações, características que se desenvolvem como respostas às demandas trazidas no relacionamento com o ambiente, baseadas nos valores, na cultura, na estrutura econômica e na história da organização.

Para DURAND; QUELIN:

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

ambiente competitivo e as competências-essenciais da organização seja necessário.
(DURAND; QUELIN, 1998: 14).

Pode-se concluir, portanto, que o sucesso das organizações deve ser depositado não somente em sua capacidade de reação aos movimentos do ambiente externo, mas principalmente no modo como utiliza e alavanca seus recursos para satisfazer as necessidades de seus clientes (DURAND; QUELIN, 1998). As organizações devem ter conhecimento do potencial transformador de seus estoques de recursos e dos processos de utilização destes em suas relações com o mercado, o que constituirá a sua competência organizacional (HIPÓLITO, 2001).

As organizações devem se posicionar, em relação ao mercado, de forma a otimizar seus recursos, utilizando toda sua competência que se constitui do conjunto de capacidades para apresentar as respostas requeridas e para construir os objetivos organizacionais, garantias de sobrevivência e sucesso da organização.

As competências devem ser utilizadas no dia-a-dia das empresas de tal forma que se constituam, efetivamente, em competências essenciais a garantir a manutenção da vantagem competitiva ao longo do tempo. Devem, também, estar *associadas “a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos”* (FLEURY; FLEURY, 1999: 23).

A fim de implementar um Sistema de Recompensas baseado em competências que seja realmente diferencial competitivo, que propicie o efetivo envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores da organização, que seja instrumento objetivo no gerenciamento do conhecimento de forma transparente e de fácil entendimento por todos, há necessidade de, dentre outras exigências, disseminar o conceito de competências entre todos a fim de que haja uma padronização de objetivos sobre o que buscar e como disponibilizar tais recursos para a organização.

E competência é conceito que assume vários significados sendo os mais aplicados na Gestão com Pessoas os de estoque de recursos e de aplicação dos estoques de recursos (HIPÓLITO, 2001).

2.6.3.1 Competência enquanto estoque de recursos

A aplicação dos métodos de remuneração baseados nas competências é tendência natural e um processo de evolução dos Sistemas de Administração Salarial, sendo sua essência a identificação, a avaliação, o desenvolvimento e o reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes a suas posições.

Essa proposta difere do pagamento por habilidade principalmente em função do público alvo a ser atingido: enquanto o pagamento por habilidades abrange os profissionais de nível operacional, primordialmente, o sistema baseado em competências tem como alvo os profissionais em posições técnicas e gerenciais ou em posições que envolvam a aplicação de conhecimento.

Para esses autores, competência é definido como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que justificam uma alta *performance* lastreada na inteligência e na personalidade das pessoas (HIPÓLITO, 2001). Nesse sentido, portanto, competências são características internas, partes da personalidade das pessoas que possibilitam um nível mais elevado de desempenho em determinado trabalho.

No entanto, é importante que haja alinhamento entre as competências e os objetivos estratégicos das organizações e os pré-requisitos para o desempenho excelente em cada função nas organizações.

PARRY define competência 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).

Essa relação entre competência e desempenho em determinado cargo não é entendimento generalizado, havendo autores que acreditam na independência entre esses fatores, visto que a competência é potencial realizador de cada pessoa, podendo ser levada quando esta muda de um cargo para outro. Mas, em todos os casos mencionados, o entendimento é de que competência é um estoque de recursos transformadores com divergência, no entanto, em relação à forma de operacionalização.

A importância da opção pelo conceito de competência a ser disseminado pela organização está em que assumir que a competência é resultado de alta *performance* em um cargo, transforma o Sistema de Recompensas baseado em Competências em um aperfeiçoamento dos sistemas tradicionalmente verificados nas organizações, enquanto o entendimento de competência como potencialidades pessoais independentes de posições na estrutura das organizações leva a uma transformação mais radical nos sistemas convencionais de recompensas (HIPÓLITO, 2001).

Há falta de consenso, também, entre os autores que estudam a competência em relação à inclusão ou não de traços de personalidade, valores e estilos como parte do conceito de competências. Para PARRY (1996) os programas de recursos humanos não devem incluir os traços de personalidade, mas somente os conhecimentos e habilidades exigidos para um trabalho específico. Para ele, o que deve ser focado é a *performance* e não a personalidade.

Para WOODRUFFE (1991) o conjunto de competências deve incluir, também, as difíceis de serem adquiridas e que não se relacionam exclusivamente com o potencial para o desempenho de determinado cargo ou posição na organização.

Não obstante a falta de entendimento pleno sobre o que consiste o conjunto de competências a ser analisado e valorado em um Sistema de Administração Salarial, a aplicação

nos atuais Planos de Recompensas por Competências têm a compreensão de que se trata de um estoque de recursos acumulados como resultados de um processo de aprendizagem contínuo (DURAND; QUELIN, 1998).

Assim, a remuneração pela competência deve consistir em metodologia que, concebendo que os profissionais têm diferentes níveis de contribuição embora possam ocupar cargos semelhantes em uma organização, identifique o valor de cada cargo no processo de produção das riquezas e os desempenhos diferenciados de cada profissional em função de seus conjuntos de competências.

Os cargos devem se valorados em função de sua importância estratégica na produção dos resultados esperados, e os profissionais, por sua vez, devem ser diferenciados pela competência acumulada e disponibilizada no desempenho naquela determinada posição na estrutura organizacional. É necessário identificar os profissionais capazes de contribuição em nível de excelência, com atuação acima das expectativas definidas para determinado cargo.

A identificação desses profissionais pode ser operacionalizada através da verificação de um conjunto de competências capazes de levar aqueles que as detêm a um nível superior de desempenho; uma vez presentes em determinado profissional, conclui-se que este atuará com uma *performance* diferenciada e que, conseqüentemente, deve ter diferenciação em seu conjunto de remuneração.

Identificadas as competências e valoradas em função da importância para a construção dos objetivos organizacionais, devem ser criadas as bandas salariais, posicionando os cargos em função de sua contribuição relativa para a organização, contemplando uma análise das competências necessárias para desempenha-los (GROSS, 1997: 4).

Segundo HIPÓLITO (2001), a checagem da correta alocação dos cargos é simples, bastando comparar dois cargos: se houver concordância da existência de diferenciações significativas quanto a sua contribuição para a organização, provavelmente, fazem parte de bandas salariais diferentes.

Outra alternativa para a estruturação do Sistema de Recompensas baseado em competências que não leve em conta o desempenho em determinado cargo ou posição na organização consiste em determinar um conjunto de competências que uma vez adquirido por determinado profissional irá leva-lo a um nível elevado de desempenho, independentemente do cargo ocupado, tanto em relação às atividades que devem ser desenvolvidas para fazer frente aos desafios da atualidade das organizações quanto aos que poderão surgir no futuro. Essa abordagem requer que sejam construídas listagens de competências críticas que sinalizem para as pessoas como devem se preparar para terem sucesso no desempenho de determinado trabalho (ESQUE; GILBERT, 1995).

Essas listagens podem ser construídas por meio de questionário às pessoas com *performance* diferenciado sobre como agem em situações críticas (GROSS, 1997), ou fazendo reflexões sobre os comportamentos e habilidades necessárias para o sucesso na construção dos objetivos organizacionais de acordo com a estratégia planejada (GRIB; O'DONNELL, 1995).

Um dos limitadores para a aplicação do conceito de competência como estoque de recursos está em que é possível que sejam concebidos conjuntos de competências que não sejam relevantes para a construção dos objetivos organizacionais ou que sejam adequados para determinado momento na história da empresa, aptos para atendimento de demandas presentes sem, no entanto, consistência para garantir desempenhos excelentes e diferenciados em função de demandas futuras, com foco, essencialmente, em desempenhos passados (HIPÓLITO, 2001).

Como o público-alvo dos Sistemas de Recompensas com base em competências é, normalmente, formado pelos profissionais em posições técnicas e gerenciais e estes desempenham atividades preponderantemente variadas, abstratas, não rotineiras, que exigem criatividade e com relativo grau de incertezas, torna-se ainda mais difícil a sua valoração e respectiva recompensa. E, de acordo com LAWLER III (1990), seria necessário que houvesse conhecimento da relação clara entre competências em estoque e os resultados por elas gerados para que se pudesse bem identificar o seu valor de mercado e para a própria organização.

De acordo com HIPÓLITO:

O uso de competências dissociadas de um cargo ou papel específico, embora possibilite 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. (HIPÓLITO, 2001: 87).

Outro risco apontado por ESQUE; GILBERT (1995) é o de se focar comportamentos em vez de realizações quando da adoção do conceito de competências como estoque de recursos. Por outro lado, vincular competências a desempenhos em cargos significa a manutenção das práticas funcionais de recompensas, reconhecidamente incapazes para fazer frente à complexidade dos ambientes em que as organizações têm que atuar (HIPÓLITO, 2001).

As limitações da aplicação dos sistemas de recompensa com base em estoques de competências sugerem que haja uma complementação conceitual que inclua o potencial para produção de resultados diferenciados dos profissionais no desempenho nas situações de trabalho (HIPÓLITO, 2001). Nesse sentido, competência consiste na aplicação do estoque de recursos.

2.6.3.2 Competência como Aplicação do Estoque de Recursos

O conceito de competência deve ser combinado com o de aptidão, ou seja, o que uma pessoa está apta a realizar com seu estoque de recursos. Amplia-se o foco de competência para incluir o potencial de realização e a entrega no dia-a-dia da organização. É necessário, no entanto, que essa combinação seja de tal modo que o resultado efetivamente agregue valor ao negócio garantindo que seja mantida ou ampliada a competitividade da organização (ULRICH et alii, 1995).

Para ZARAFIAN (1996) a competência deve envolver dois indispensáveis aspectos: assumir responsabilidades e ter constantes atitudes de reflexão diante do trabalho. BOTERF (1994) acrescenta que ter competência é saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos e capacidades para a produção de respostas válidas e adequadas a determinadas situações de trabalho.

FLEURY; FLEURY (1999) consideram que a competência deve agregar valor em duas dimensões: o valor econômico para a organização e o valor social para o indivíduo. Segundo os autores, *“a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico e valor social ao indivíduo”* (FLEURY; FLEURY, 1999: 21).

Para HIPÓLITO (2001), as organizações procuram meios que estimulem o desenvolvimento de competências que contribuam para agregação de valor do ponto de vista da organização, principalmente em função das demandas de mercado e de sua alta imprevisibilidade.

Para GRIB; O'DONNELL (1995) os sistemas de recompensas são importantíssimos nesse processo em função de seu potencial para influir na motivação para o desenvolvimento de habilidades-chaves e comportamentais. Complementando essa visão, FUEHRER (1994) considera que as organizações precisam definir quais seus direcionamentos estratégicos e quais competências são consideradas essenciais para o estabelecimento de seu diferencial competitivo.

Em todos os casos, a organização deve propiciar um clima organizacional que seja facilitador tanto da constituição dos estoques de recursos, quanto de seu constante desenvolvimento e da possibilidade de entrega.

Segundo HIPÓLITO (2001: 91), *“a definição de competência como um saber-fazer leva à percepção de que devemos recompensá-la pelo monitoramento de sua manifestação concreta, real, ou seja, da observação do comportamento e dos resultados por ela obtidos”*.

Para FUEHRER (1994) o sistema de recompensas deve indicar os comportamentos ou resultados esperados de seus profissionais definindo as expectativas das respostas no desempenho diário no trabalho.

GROSS (1997) sugere a criação de gabaritos que definam o quê e como as atividades devem ser realizadas associando-os às faixas salariais como um parâmetro orientador da estrutura salarial. Esses gabaritos devem estar alinhados com a estratégia organizacional, com as competências definidas como essenciais e com os valores declarados pela organização.

2.7 Proposta Metodológica para Construção de um Sistema de Administração Salarial por Competências

Para HIPÓLITO (2001) um Sistema de Gestão com Pessoas deve ser simples, transparente, integrado e flexível. Essas características devem ser resultado de um processo de interação entre as organizações e as pessoas em que estas sejam ouvidas e tenham suas opiniões consideradas. E um Sistema de Gestão por Competência deve ser construído observando os seguintes aspectos:

- não deve ser vinculado à estrutura organizacional vigente, uma vez que esta é concebida para fazer frente a determinadas exigências ambientais em determinado momento da história da organização. Como as demandas ambientais mudam e exigem sempre novas posturas e disposições dos potenciais realizadores das organizações, vincular o reconhecimento do desenvolvimento das pessoas à estrutura de cargos reduz a mobilidade e agilidade da empresa, sendo uma forte barreira às necessárias mudanças;
- deve ser construído de forma conjunta e participativa a fim de facilitar a integração entre os interesses da organização e os das pessoas, estimulando o envolvimento dos profissionais de todos os níveis decisórios da empresa:

... a criação de diversos 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 empresa quanto de seus profissionais, sugere-se que seja constituído por profissionais experientes e em posições-chaves, de forma a possuírem conhecimento tanto das diretrizes e necessidades organizacionais, quanto da cultura, valores e anseios do conjunto de colaboradores. (HIPÓLITO, 2001: 100).

- deve haver interação do grupo de modelagem com os diretores e outros funcionários da organização. Dos diretores obtém-se a visão estratégica da empresa e as demais informações necessárias ao alinhamento entre os objetivos organizacionais e o sistema de gestão por competência. Dos profissionais constatam-se as expectativas em relação à gestão com pessoas e a identificação mais adequada de suas necessidades. Em última análise, a direção da empresa decide sobre as ações na Gestão com Pessoas que deve ser instrumento efetivo para o desenvolvimento de todos, como meio eficaz para que sejam construídos os objetivos pessoais e os organizacionais. Portanto, ambos devem ser

ouvidos e ter suas visões consideradas para legitimação, envolvimento e comprometimento;

- deve haver ampla comunicação do sistema de gestão por competência a fim de que haja precisão na aplicação e entendimento dos parâmetros pelos gestores e pelos demais profissionais. A comunicação ampla do sistema “*consiste em elemento de essencial importância para o seu sucesso*” (HIPÓLITO, 2001: 101);
- deve haver treinamento dos gestores e reuniões constantes para aperfeiçoamento e solução de problemas identificados para operacionalização do sistema;
- deve ser apresentado à totalidade dos profissionais a fim de facilitar o entendimento e a confiabilidade da condução do processo de implantação e desenvolvimento do sistema;
- devem ser disponibilizados espaços para que os profissionais possam expor suas idéias e dúvidas sobre o sistema, fazer questionamentos, sugerir melhorias e ouvir e serem ouvidos pelo grupo de modelagem.

Ainda, de acordo com HIPÓLITO (2001: 102), “*esses cuidados não garantem o sucesso da implantação de um sistema de gestão de pessoas, sendo necessário que ele esteja suportado por conceitos modernos, alinhados com as atuais necessidades organizacionais*”.

2.7.1 Estrutura Básica de um Sistema de Administração de Salários por Competências

A estrutura básica a ser apresentada tem como pressuposto que existe uma relação direta entre a competência e a capacidade para desenvolver atividades em determinado grau de complexidade (DUTRA, 2002). Quanto maiores os estoques de recursos, maiores as possibilidades de atuar em níveis de complexidade mais elevados. Quanto mais alinhadas as competências essenciais com as estratégias organizacionais, mais valores serão agregados quando os profissionais atingem níveis mais elevados de complexidade.

Atingir níveis mais elevados de complexidade depende do desenvolvimento das competências a ele vinculadas. A agregação de valor pelas pessoas está associada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Se as recompensas devem significar uma devolução de parte da riqueza produzida pela organização para cada um dos seus profissionais na medida em que estes participaram da construção dos resultados e se essa participação na produção dos resultados esperados é a própria entrega de cada pessoa, um sistema de recompensas baseado em competências deve identificar o valor de cada nível de entrega, que é o nível de complexidade, e atribuir a devida remuneração para cada nível de atuação, especificamente.

Deve ser determinado o conjunto de competências que definem um nível de complexidade e, uma vez que a pessoa adquira aquelas competências para seu estoque de recursos, admitir que tem capacidade para atuar naquele nível de complexidade e, portanto, devem ser-lhe atribuídas as recompensas correspondentes. Na impossibilidade imediata de tal procedimento, deverá ser registrada tal condição para futuras promoções ou aumentos salariais.

2.7.2 Implementação de um Sistema de Administração de Salários por Competências

A implementação de um Sistema de Administração de Salários por Competências, que tenha por objetivos criar um clima organizacional alinhado com a necessidade de produção de respostas demandadas pelo ambiente, cada vez mais complexas e imprevisíveis, onde as pessoas sejam motivadas à aprendizagem contínua e sejam construídas as bases para uma administração competitiva não pode ser estruturada utilizando a conceituação funcional de desenho de cargo.

A introdução por DUTRA (1996: 75) do conceito de espaço ocupacional como o “*conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa dentro da empresa*”, facilita o processo de definição e diferenciação de posições funcionais. Para adequação das descrições e análises dos cargos existentes, CHIAVENATO (2000) propõe que seja utilizado o Modelo Contingencial que leva em conta as diferenças individuais das pessoas e as tarefas envolvidas.

Esses desenhos devem ser objeto de constantes atualizações e adequações às demandas ambientais. Adequar os espaços ocupacionais significa enriquecê-los ou ampliá-los como parte do processo de constante adaptação e mudança. Enriquecer um espaço ocupacional é, de acordo com HERZBERG (1966), ampliar, constantemente, o nível das atribuições, as responsabilidades

e os desafios a serem enfrentados pelo profissional como parte de seu processo de desenvolvimento pessoal, de crescimento profissional e aumento do potencial para desenvolver atividades em níveis mais complexos de atuação.

Sob esse entendimento, as descrições e análises de cargos devem dispor os requisitos mínimos para o desenvolvimento de determinada função. O exercício do registrado nas especificações do cargo representa a expectativa mínima da organização, esperando que a atitude de reflexão contínua do profissional leve a constantes ampliações e enriquecimento do espaço ocupacional. Devem, portanto, ser “*abertas*” para que cada profissional possa ampliá-las conforme surjam as necessidades e as possibilidades.

Para HIPÓLITO:

Um Sistema de Remuneração por Competências tem por foco retratar a agregação de valores de cada profissional para a organização, traduzida pela caracterização de níveis de complexidade, descritos em função da evolução das pessoas nos vários patamares de resultados esperados, e no conjunto de conhecimentos e experiências necessários para seu atingimento. A agregação de valor das pessoas está, portanto, associada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (HIPÓLITO, 2001: 102).

DUTRA (1996) propõe que a construção dos níveis de complexidade tenha início a partir da escolha das áreas de competência, representando os principais aspectos a serem valorizados pela organização como forma de atingir sua visão de futuro.

2.7.3 Identificação das Competências Essenciais

O primeiro passo para implantação de um Sistema de Administração de Salários por Competências é definir quais são as competências essenciais, ou seja, “*as entregas esperadas das pessoas e que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio*” (DUTRA, 2002: 134), para cada área de competência.

Um dos processos de identificação das competências é proposto por DUTRA (2002) e sugere que haja exploração das áreas organizacionais, pessoas e de processos. Deverão ser identificados, portanto:

- quais os aspectos diferenciais e os pontos fortes da organização - estes devem ser definidos como competências essenciais;
- quais os processos críticos para a organização e quais as competências necessárias para o bom desempenho;
- qual o processo de crescimento para cada grupo de profissionais necessários e importantes para o negócio da organização. O processo de crescimento deve focar as características que as pessoas precisam desenvolver para construção do perfil definido como ideal. Essas características são as competências essenciais.

Segundo DUTRA (2002), a devida utilização do conceito de competências para a implantação de um Sistema de Recompensas requer:

- competências observáveis e mensuráveis para que possam ser acompanhadas e comparadas com padrões ou medidas pré-fixadas. Deve ser possível seu acompanhamento, principalmente, pela própria pessoa em observação;
- clareza dos objetivos organizacionais, das competências necessárias e dos meios para entrega destas;
- definir uma quantidade de competências que não impossibilite o acompanhamento das mesmas. DUTRA (2002) recomenda que sejam num total entre sete e doze competências;
- graduar as competências em termos de complexidade da entrega.

Ainda, segundo o mesmo autor:

Como o desenvolvimento da pessoa é observado com base no nível da complexidade de suas atribuições e responsabilidades, à medida que graduamos as competências em relação à complexidade da entrega esperada, temos uma escala mais adequada para acompanharmos a evolução da pessoa. (DUTRA, 2002: 136).

Definidas as competências necessárias para a atuação com excelência em cada nível de complexidade, deve ser construído o gabarito de complexidade que se constitui em uma síntese

de todas as entregas esperadas para cada função na organização. Deverão ser construídos tantos gabaritos de complexidades quantos forem necessários para abranger todas as funções na organização a fim de que qualquer profissional possa conhecer quais são as competências necessárias para a atuação em seu trabalho atual, quais são suas deficiências, quais competências devem ser desenvolvidas tanto para o desenvolvimento de suas atividades atuais quanto para possibilitar futuras promoções.

Desenvolvendo competências de níveis mais elevados de complexidade, o profissional fica elegível para ocupar posições de níveis hierárquicos com mais responsabilidades e, portanto, mais complexos e com posição mais privilegiada em termos remuneratórios, uma vez que níveis mais complexos significam maiores participações na produção e direitos de maiores participações nas distribuições de riquezas.

Esses gabaritos, ou eixos, *“darão a perspectiva de carreira para as pessoas, sinalizando as trajetórias naturais de desenvolvimento a partir de sua posição atual na empresa”* (HIPÓLITO, 2001: 103) e deverão prever que conjuntos de conhecimentos e experiências mínimos correspondem a cada nível de complexidade para possibilitar a análise pelo profissional dos diferenciais entre seu nível de entrega atual e o planejamento do desenvolvimento de determinadas competências concebidas como necessárias para atuação eficaz naquele nível de complexidade.

DUTRA (2002) sugere uma estrutura básica do sistema para estabelecimento do conjunto de conhecimentos e experiências necessárias para atuação em determinados níveis de complexidade:

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMO APLICAÇÃO DO ESTOQUE DE RECURSOS	CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMO ESTOQUE DE RECURSOS
VI		
V		
IV		
III		
II		
I		

Figura 2.1 *Gabarito de complexidades*

Fonte: Adaptada de HIPÓLITO (2001):

O gabarito de complexidade consiste em eixos desenhados conforme a natureza do trabalho executado e subdivididos em níveis caracterizados pela complexidade das atribuições neles exercidas e no estabelecimento do conjunto de conhecimentos e experiências necessários à atuação nesses níveis (HIPÓLITO, 2001).

Para cada espaço ocupacional definem-se as competências necessárias para atuação em cada nível de complexidade.

A Tabela 2.1, a seguir, demonstra como o gabarito de complexidades pode ser construído para um espaço ocupacional específico e para determinada competência.

Tabela 2.1 *Competências e Níveis de Complexidade*

Encarregado de Operações I	
NÍVEL	Competência: Liderança Orientadora e formadora – <i>coaching</i>
V	O profissional atende a todas as expectativas dos níveis I, II, III e IV. Desenvolve trabalho voluntário na comunidade. Desenvolve um projeto de atividade social envolvendo profissionais que estão sob sua liderança. Promove a imagem da organização junto à coletividade local. Está em constante processo de desenvolvimento de suas potencialidades participando dos cursos de aprimoramento pessoal, profissional e acadêmico. É reconhecido por seus liderados como um gerente que promove o desenvolvimento do pessoal e da organização.
IV	O profissional atende a todas as expectativas dos níveis I, II e III, faz constantes revisões dos processos sob sua responsabilidade, prepara-se para ocupar outras funções na organização, substitui seu gerente em suas férias, faltas ou afastamentos e apresenta desempenho que atende às expectativas, prepara seus possíveis substitutos, tem um conjunto de resultados além do definido como “perfil de excelência” para seu nível de supervisão.
III	O profissional atende a todas as expectativas fixadas para os níveis I e II e ainda estimula atitudes de reflexão em todos os seus liderados a fim de que mantenham posicionamento de constantes questionamentos sobre novas e mais eficazes maneiras de desenvolvimento de todas as atividades.
II	O profissional executa todas as atividades do nível I e elabora, junto com cada um de seus liderados, um plano de desenvolvimento pessoal e profissional como meio para construção da excelência do setor, acompanha os resultados das revisões periódicas sobre o desempenho das pessoas e firma um plano de treinamento individual estruturado nos pontos a serem melhorados nos profissionais.
I	O profissional acompanha, diariamente, os resultados dos trabalhos de seus liderados e fornece todos o instrumental necessário para que eles atendam aos padrões fixados.

Fonte: Adaptado de HIPÓLITO (2001: 105)

Deverão ser construídos tantos quadros com níveis de competências e suas descrições quantos forem as categorias de cargos da organização. Pequenas organizações poderão definir as

competências para cada um dos cargos ou espaços ocupacionais da organização. Na medida em que tal atividade fica complexa em função no número de funcionários, de funções ou espaços ocupacionais, podem ser definidos grupos de cargos com semelhantes características com relação ao grau de complexidade das atividades que desenvolvem e definidas as competências essenciais para cada grupo. Esse conjunto de excelência constitui-se no “perfil de excelência” a ser construído em todos os colaboradores da organização.

Ir desenvolvendo as competências que formam o perfil de excelência significa ir aumentando a capacidade para exercer funções com graus mais elevados de complexidade. O grau máximo de complexidade para determinado espaço ocupacional ocorre quando o profissional já atende ou supera todas as competências determinadas para último nível da matriz de competências.

2.8 A Gestão por Competências como Parâmetro para a Administração de Salários

Segundo DUTRA (2002), há uma relação direta entre o nível de complexidade do trabalho e os salários a ele atribuídos pelo mercado. Portanto, definidos os níveis de complexidades para os espaços ocupacionais das organizações, podem ser atribuídas faixas salariais correspondentes a cada um destes níveis. Se as competências, realmente, representam os requisitos para o estabelecimento e a melhoria contínua dos resultados pessoais e organizacionais, pode-se afirmar que, uma vez atingidos níveis mais elevados de complexidade, o profissional agrega mais valores para a organização e deve ter maior participação na distribuição das riquezas produzidas através da otimização de suas recompensas.

Sobre a vinculação entre nível salarial e nível de complexidade no trabalho, HIPÓLITO afirma que:

Mais do que um sentimento de que isso é possível, verificamos empiricamente a propriedade de uma escala de complexidade elaborada a partir da metodologia discutida em explicar diferenciações salariais praticadas pelo mercado. Para isso, foram trabalhadas 11.964 informações salariais levantadas em 27 empresas localizadas nas regiões de Jundiaí e Campinas, Estado de São Paulo, buscando verificar se havia diferença estatisticamente significativa entre os salários praticados pelo mercado para

posições em cada um dos níveis de complexidade estabelecidos, sendo maiores em níveis mais altos de complexidade. (...) constatou-se, com 99% de confiança estatística que havia diferença entre as médias salariais praticadas pelo mercado pesquisado para cada nível de complexidade estabelecido. (HIPÓLITO, 2001: 107).

Pode-se concluir que é *“possível utilizar as matrizes de complexidade desenvolvidas a partir do conceito de competências como base para se trabalhar a equidade salarial interna e externa, e como referência principal para a estruturação de tabelas salariais”* (idem, ibidem).

Haverá tantas faixas salariais, portanto, quantos forem os níveis de complexidades definidos.

2.8.1 Construção das Faixas Salariais

As faixas salariais podem ser construídas em função da distribuição dos salários praticados na própria organização alinhadas com uma verificação de consistência com os salários praticados no mercado a fim de que se estabeleçam as equidades interna e externa, respectivamente. Devem ser vinculados os menores salários de determinados espaços ocupacionais com os menores níveis de complexidades e os salários mais elevados com os níveis mais altos de complexidade.

Como entre os principais objetivos da implantação de um Sistema de Administração de Salários por Competências está o de motivar os profissionais para o contínuo auto-desenvolvimento, a aprendizagem constante e a capacidade para trabalhar em níveis cada vez mais elevados de complexidade, há necessidade de, após a definição das faixas salariais, *“serem definidos os critérios de movimentação das pessoas nessa estrutura”*(HIPÓLITO, 2001: 108). Significa estabelecer de forma clara, objetiva e transparente onde cada profissional se situa em relação ao nível de complexidade de seu trabalho e como poderá caminhar na construção de sua evolução profissional.

Nesse sentido, a visão de Gestão com Pessoas passa, principalmente, pelo planejamento da carreira de cada profissional, pelo acompanhamento de sua evolução e pelo fornecimento das

condições necessárias ao seu desenvolvimento através da aquisição das competências determinadas para os níveis mais elevados de complexidade.

DUTRA (2002) e HIPÓLITO (2001) sugerem que a evolução das pessoas em determinados eixos de competências seja vertical e horizontal. É uma evolução horizontal quando o profissional caminha em um processo de adquirir competências de um mesmo nível de complexidade. É uma evolução vertical quando, adquiridas as competências de determinado nível de complexidade, está preparado para atuar em um nível superior. Entre as vantagens da divisão da evolução em movimentos horizontais e verticais, está a possibilidade de reconhecimentos de pequenos avanços na construção do conjunto de competências, mesmo que o profissional permaneça no mesmo nível de complexidade (Figura 2.2).

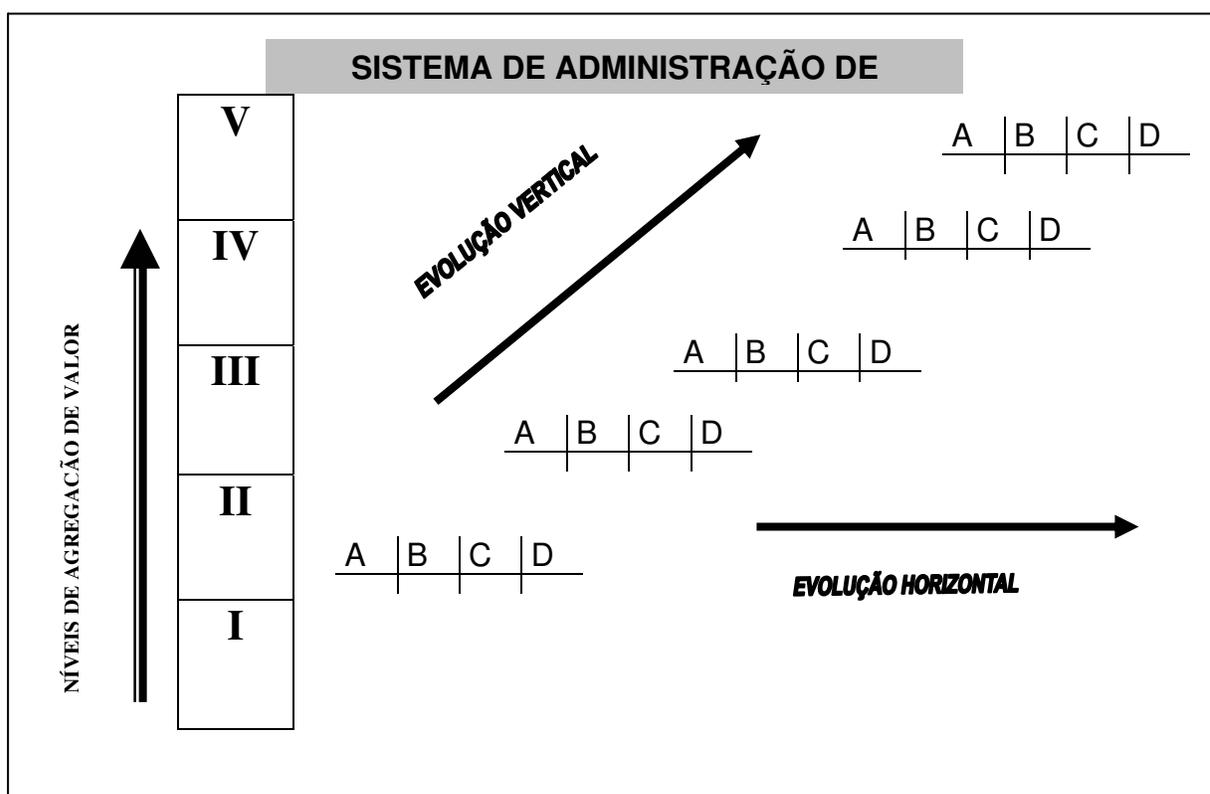


Figura 2.2 *Estrutura de Sistema de Administração de Salários*

Fonte: Adaptado de HIPÓLITO (2001:108)

Para possibilitar a evolução nos dois sentidos, cada nível é dividido em degraus que marcam cada passo da evolução horizontal. Em cada nível, o profissional deve passar pelos degraus a ele vinculados. Quando atingir o último degrau de cada nível, está preparado para ascender ao primeiro degrau do nível imediatamente superior. A evolução do salário deve acompanhar a evolução nos degraus e nos níveis.

Não havendo recursos financeiros para imediato realinhamento entre os salários e as competências para operar em níveis de complexidade superior, deve-se estabelecer uma escala de prioridade para futuras promoções, para reconhecimento com recompensas não financeiras, para recolocação em posições de maior *status* e mais desafiadoras ou qualquer outra demonstração de que o profissional adquiriu mais competências, atua em grau superior de complexidade, contribui de maneira otimizada para a produção dos resultados e merece maiores participações na distribuição das riquezas.

Caminhar no sentido da evolução horizontal significa o reconhecimento pelo desenvolvimento do profissional em um mesmo nível de complexidade, o que pode ser resultado de sua aquisição de conhecimentos, experiências ou competências para as atividades vinculadas a determinado espaço ocupacional. HIPÓLITO alerta, no entanto, para a:

Necessidade de alinhamento entre o reconhecimento salarial horizontal e o desenvolvimento do profissional, de forma a possibilitar a consistência entre os aumentos salariais por ele percebidos e a evolução de sua capacidade em assumir níveis mais altos de complexidade. (HIPÓLITO, 2001:108).

Para que o profissional possa movimentar-se verticalmente, deve ser exigido que ele exerça atribuições mais complexas. Deve, também, ter os requisitos mínimos para o primeiro degrau do nível superior, ao qual está ascendendo.

Adicionalmente, há necessidade de serem observadas, no mínimo, duas condições da organização: a existência de espaços ocupacionais disponíveis nos níveis superiores e o impacto e a capacidade financeira para fazer frente às movimentações pelas faixas salariais. Devem ser, então, definidos o número de profissionais ideal para cada nível em cada categoria de espaços

ocupacionais e o montante de recursos destinados a financiar a administração da movimentação pelas faixas a cada período de avaliação das competências adquiridas.

É comum a ocorrência de desalinhamentos entre os salários definidos para cada nível de complexidade e os praticados pela organização. Haverá profissionais que possuem um conjunto de competências que excedem às definidas para o nível de complexidade em que atuam, portanto, suas contribuições são maiores do que suas recompensas. Nesses casos, recomenda-se aumento salarial num determinado período de tempo.

Se o profissional ainda não reúne todas as competências definidas para o nível de complexidade em que atua, deve ser construído um plano de desenvolvimento pessoal e profissional para que adquira o conjunto de competências referentes àquele nível de complexidade.

Outra situação possível é o profissional receber salários correspondentes a níveis superiores de atuação, sendo, portanto, maiores as suas recompensas do que as suas contribuições. Nesses casos, o salário deve ser congelado, o profissional estimulado a exercer atribuições mais complexas e deve ser efetivado o enriquecimento e a ampliação do espaço ocupacional (HIPÓLITO, 2001).

2.8.2 A construção do Equilíbrio Externo dos Salários – A Pesquisa Salarial

Para CHIAVENATO (2000), uma administração de salários deve ter por objetivos a busca da equidade interna, do sentimento de justiça, da concordância tácita dos profissionais de uma empresa, quando comparam seus salários em relação às suas contribuições com os salários recebidos pelos outros funcionários da empresa em relação à contribuição destes, e da equidade externa que é o sentimento de justiça quando os profissionais fazem as mesmas comparações com profissionais de outras organizações.

A definição dos perfis de excelência, que reúnem todas as competências de um determinado nível de complexidade, auxilia no estabelecimento da equidade interna. São elaborados

posicionamentos de competências em exercício por cada profissional e as desejadas para cada degrau de cada nível de complexidade e quanto maior for este, mais privilegiada deve ser a posição na estrutura de faixas salariais.

Para a construção da equidade externa, a empresa deve realizar uma pesquisa salarial, analisando as práticas e os valores dos espaços ocupacionais de outras empresas que tenham as mesmas características e comparar com a política salarial por ela praticada, o que lhe fornece, inclusive, condições de posicionar-se em relação ao mercado de trabalho. Tal prática “*evita as situações de subpagamento e superpagamento que pressionam sua composição de custos*” (HIPÓLITO, 2001: 109).

De acordo com MISHINA; INABA (1985), há bastante consistência na recente prática de pesquisa de mercado a partir do conceito de competências e complexidades que suportam a organização em seu processo de tomada de decisões uma vez que existe forte relação entre os níveis de complexidade e os salários praticados pelo mercado.

A pesquisa salarial por competências apresenta grau considerável de dificuldade em função da necessidade de serem estabelecidos entendimentos comuns sobre os conceitos que envolvem a Gestão por Competência. Além disso, podem existir competências diferentes para um mesmo cargo, espaço ocupacional ou posição hierárquica dependendo dos perfis de excelências que cada organização entende ser o melhor conjunto de competências para construção do sucesso organizacional e pessoal de seus empregados.

Para possibilitar a obtenção de informações de qualidade e que, efetivamente, levem a uma comparação consistente entre cargos, HIPÓLITO sugere que devem ser desenvolvidas as atividades:

- apresentação de referencial conceitual para que as empresas pesquisadas tenham o mesmo entendimento sobre os conceitos envolvidos nas questões referentes à Administração por Competências;
- entrega dos cadernos de pesquisa onde as empresas consultadas deverão lançar as informações sobre os questionamentos a serem realizados;

- detalhamento das informações por cargo a serem prestadas pelas empresas consultadas (quantos espaços ocupacionais por nível devem ser informados);
- avaliação da pesquisa com o objetivo de verificar qual a relação entre os diferentes níveis de complexidade e a correspondência salarial nas organizações pesquisadas e quais os níveis salariais praticados na empresa pesquisadora para correspondentes níveis de complexidade. HIPÓLITO (2001: 110)

A Administração de Salários por Competências tem demonstrado grandes vantagens para as organizações na construção de seu potencial competitivo na medida em que se transforma em poderoso instrumento para a gestão da capacidade de seus profissionais e motiva-os para que entreguem suas habilidades, seus esforços, alterem comportamento e maximizem as combinações dos recursos organizacionais na produção dos melhores resultados.

Entre os mais importantes resultados obtidos com a implantação de sistemas de administração salarial por competências podem ser citados:

- percepção de equidade interna e externa na prática das recompensas;
- *“possibilita a avaliação e o acompanhamento do valor agregado pelos profissionais”* (HIPÓLITO, 2001: 114);
- maior poder para retenção dos talentos em função do reconhecimento das diferenciadas entregas e as complexidades de atuação;
- estimula o autodesenvolvimento e a busca constante pela aquisição de competências definidas para cada perfil de excelência;
- possibilita a integração entre todas as funções da gestão com pessoas;
- possibilita a descentralização das decisões sobre a administração dos salários;
- aproxima os gestores de seus subordinados em função da necessidade de construção conjunta de planos de desenvolvimento pessoal e profissional;
- estimula a prática de avaliações de desempenho constantes em função da necessidade de acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais;
- motiva o comprometimento de todos os profissionais para com os objetivos da empresa na medida em que percebem a existência de uma relação direta entre suas contribuições e as recompensas recebidas.

2.9 Considerações Gerais sobre o Processo de Implantação do Sistema de Administração de Salários por Competência

Com a implantação de um Sistema de Remuneração por Competências são verificadas inúmeras alterações no relacionamento entre os profissionais de uma empresa e entre esta e seus colaboradores. Há impactos na gestão da folha de pagamento, são introduzidas novas visões sobre o papel das pessoas na empresa, pode e deve haver alterações na estrutura de cargos, redesenhos de organogramas, descentralização do poder decisório, e tantos outros aspectos que produzem a absoluta necessidade da presença efetiva, atuante e compromissada da direção da organização, direta ou através de seus propostos, mas, principalmente, convencida e motivada para a implantação e manutenção do novo sistema no médio e longo prazo e com firme propósito de investir recursos, econômico-financeiros ou não.

O primeiro comprometimento a ser efetivado deve ser o da empresa através do seu corpo diretivo. De acordo com DUTRA (2002: 48), “*cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades*”. Esse papel só pode ser exercido através do comprometimento da empresa com as pessoas. Ainda de acordo com o mesmo autor:

... esse comprometimento traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um. E, para consegui-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria. (DUTRA, 2002: 49).

A decisão para implantar novas tecnologias de administração de recompensas pode partir da própria direção da empresa, como parte de suas estratégias para manutenção e ampliação da competitividade, ou como respostas ao processo de comunicação com seus funcionários pelo qual podem ser identificadas novas demandas ambientais internas reivindicando mudanças no sistema de Gestão com Pessoas.

Podem ser opções estratégicas como respostas às pressões dos próprios empregados para o estabelecimento de um clima organizacional que favoreça o crescimento, o desenvolvimento pessoal e profissional a fim de manter o potencial realizador para organização e para o mercado de trabalho, juntamente com uma nova visão sobre a participação de cada um nas riquezas produzidas.

De um modo ou de outro, não haverá possibilidades de sucesso na implantação de um Sistema de Administração de Salários se isso não estiver entre os objetivos estratégicos da empresa (HIPÓLITO, 2001).

Uma vez convencida da necessidade de implantação de um Sistema de Remuneração por Competências, a direção da empresa deverá definir a metodologia para sua operacionalização. Pode contar com colaboradores de seus quadros de profissionais, especialmente os responsáveis pelas atividades ligadas à Gestão com Pessoas, mas pode delegar a concepção do projeto de implantação para especialistas terceirizados.

Definidos os profissionais que conduzirão o processo de implantação do novo sistema de recompensas, há necessidade de ser construída a Visão de Futuro de todo planejamento. Nessa etapa do processo, deverão ser fixados os objetivos a serem alcançados e como deverá ser o clima organizacional com a implantação do novo modelo de recompensas.

Com a definição da Visão, começam as atividades para transformação da realidade organizacional, o que poderá trazer reações das mais imprevisíveis nas pessoas. O alinhamento de entendimentos conceituais pela direção sobre remuneração por competências e sobre a Visão da organização com sua implantação é condição imprescindível para o sucesso do novo sistema. O firme propósito para contextualizar todas as atividades no planejamento em formação sobre a Gestão com Pessoas trará identidade no padrão de atendimento às reivindicações dos empregados e gestores.

Os conflitos que podem surgir deverão ser administrados em atendimento da filosofia e dos parâmetros definidos para o Sistema de Administração Salarial. Isso só é possível se houver comprometimento da alta direção da organização.

Mas o envolvimento de todos os gestores da organização é imprescindível para o sucesso do sistema de administração de salários por competência e é necessária a sensibilização de todos eles sobre as decisões da direção da empresa com relação às mudanças a serem implantadas na Gestão das Recompensas, as novas visões e, principalmente, a importância do envolvimento e do comprometimento de todos na construção da nova metodologia de gestão com pessoas. É parte importantíssima na condução do processo em discussão uma vez que a operacionalização de todo planejamento deverá ficar sob responsabilidade dos gestores.

Sem a sensibilização, o entendimento, a aceitação e o comprometimento destes, haverá grandes probabilidades de insucesso na implantação do sistema. É necessário que os gestores tenham a percepção das vantagens do novo sistema de recompensa a fim de que se motivem para seu desenvolvimento.

Para VROOM (1964), a motivação das pessoas está relacionada com a existência de objetivos individuais a serem atingidos, a relação entre o empenho e o alcance dos objetivos e o sentimento de capacidade para, em função de seu empenho, produzir o resultado esperado. Nesse sentido, o gestor deve incluir em seus objetivos: o sucesso do sistema, acreditar que esse sucesso tem direta dependência de seu empenho e que tem capacidade para imprimir um nível de empenho que possibilitará a concretização da Visão definida pela Alta Direção.

THOMPSON (1976) propõe que um planejamento que tenha por objetivo a mudança comportamental das pessoas deve considerar que:

- o homem é um ser transacional, ou seja, recebe insumos do ambiente e reage, mas também é proativo enquanto possuidor de potencial para modificar o meio ambiente;
- o homem tem comportamento dirigido para objetivos e aplica seus esforços para alcançá-los;
- o homem deve ser entendido como um modelo de “sistema aberto”, ou seja, tem seu comportamento dependente de variáveis do meio físico e social e faz constantes transações com o ambiente enquanto constrói os caminhos para o

alcance dos seus objetivos. Não é mero expectador, mas efetivo construtor das transformações individuais, sociais e ambientais.

Para CHIAVENATO:

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve, das características organizacionais, como sistema de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, etc). CHIAVENATO (2000: 79).

Pode-se concluir que devem ser dispensados grandes cuidados no planejamento e na condução nessa etapa do processo de implantação do novo sistema de recompensas visto que a falta de motivação e o conseqüente não convencimento dos gestores pode inviabilizar sua implantação.

Apesar da importância da participação de todos os profissionais em todas as etapas de implantação do sistema, para racionalização do investimento dos recursos investidos na construção da nova metodologia de administração das recompensas, deve ser escolhido um grupo de modelagem, formado por representantes da empresa e dos empregados, paritário, para funcionar como instrumento facilitador da divulgação, do esclarecimento, da orientação, do processo de conscientização e do efetivo processo de implantação do novo sistema (HIPÓLITO, 2001).

Os componentes desse grupo de modelagem devem conhecer, com todos os detalhes, a Visão da organização, ter alinhamento conceitual sobre competências, entregas e outras terminologias que explicarão o conteúdo do plano a ser implantado. Esse grupo será o responsável pela formação da consciência entre os gestores da importância da nova sistemática de recompensas a ser implantada. Quando possível, os membros desse grupo deverão ser escolhidos pelos próprios representados e deverão ser em número proporcional ao total de funcionários da organização ou tantos quantos forem considerados necessários para a facilitação da implantação de todo processo.

É importante que haja participação dos órgãos representantes dos trabalhadores, como sindicatos e associações, para facilitar o processo de aceitação por todos os colaboradores da organização. O ideal é a participação direta de todos os funcionários em todas as fases de concepção, implantação, acompanhamento e correção de rumos. Normalmente, o número de funcionários de uma organização inviabiliza essa participação direta fazendo com que os empregados sejam representados por determinadas entidades que tenham por objetivo a defesa de seus direitos. Especialmente, o envolvimento de sindicatos pode facilitar a condução do processo de mudanças no sistema de recompensas sob o aspecto legal, haja vista a quantidade de leis às quais está submetida a administração das pessoas nas organizações.

Além das considerações sobre as questões referentes à motivação já mencionadas, atenção especial deve ser dada à comunicação do planejamento a todos os funcionários da organização. De acordo com CHIAVENATO (2000: 96), comunicação “*é o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra*”. Portanto, a comunicação se completa quando a pessoa que recebe a informação compreende o conteúdo da mensagem.

Nesse sentido, todos os funcionários devem ter informações sobre o que vai acontecer, mas, principalmente, do que lhes cabe em todo processo de transformação do Sistema de Recompensas, quais são as expectativas da empresa em relação a cada um deles, qual visão de futuro a ser compartilhada e todos os demais detalhes que fazem parte do plano em implantação. A comunicação deve ser ponto que una as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos (CHIAVENATO, 2000).

2.10 Conclusões sobre a importância da substituição dos modelos tradicionais de recompensas pela Remuneração por Competências – o importante papel dos gestores

A velocidade e a intensidade das mudanças no mundo das organizações atuais impõem exercícios de constantes reflexões pelos gestores de todos os níveis hierárquicos, em qualquer atividade empresarial, a fim de proporcionar interações eficazes e com a máxima sinergia possível entre todos os recursos disponíveis, principalmente entre as pessoas, uma vez que estas se constituem, atualmente, nos principais elementos sobre os quais devem ser estruturados os planejamentos que objetivem o sucesso de todos os agentes atores das relações organizacionais.

A Gestão com Pessoas ocupa papel de destaque em uma visão sistêmica da organização, haja vista que estas são os únicos recursos inteligentes capazes de provocar mudanças nos processos de interação, criar novas formas de aplicação dos demais recursos e promover o constante aperfeiçoamento da organização em atender as demandas ambientais através da construção das melhores soluções, com as mais eficientes e eficazes aplicações dos investimentos organizacionais. São recursos que não são reproduzíveis através de nenhuma técnica científica e tecnológica conhecida.

Mesmo que possuidoras de semelhantes recursos tecnológicos e produtivos, mesmo havendo identidade de processos, mesmo que atuando no mesmo ambiente e produzindo com a mesma tecnologia, as empresas não são iguais por serem diferentes as pessoas que nelas trabalham. Estas são os principais diferenciadores das organizações e, por isso mesmo, o diferencial a ditar a competência e a possibilidade de sucesso.

Em função dessa particularidade, a Gestão com Pessoas é ponto de especial atenção no Planejamento Estratégico no qual deve ser incluída como função sob responsabilidade de todos os profissionais da organização, principalmente dos que ocupam espaços ocupacionais de gestores. E esta é uma importante e necessária mudança na visão de Gestão com Pessoas: a transferência das responsabilidades de administração dos recursos humanos para o espaço ocupacional de cada gestor. Este terá entre seus objetivos as importantíssimas missões de:

- criar as condições ideais para que cada um de seus colaboradores comprometa-se com o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos e com a aquisição das competências que compõem o perfil de excelência de cada espaço ocupacional;
- estabelecer um conjunto de interações interpessoais que estimulem a entrega das competências no desenvolvimento das atividades no dia-a-dia da organização;
- ser co-gestor do desenvolvimento dos profissionais sob sua administração, auxiliando-os no planejamento dos planos de carreira e fornecendo os recursos para a efetivação dos treinamentos necessários;
- responsabilizar-se para que todos os profissionais conheçam a Missão, a Visão, os Objetivos e Metas da organização e, principalmente, as contribuições exigidas de cada área e de cada espaço ocupacional;
- participar da definição dos perfis de excelências de seus colaboradores;
- implementar um Banco de Dados e um Sistema de Informações Gerenciais que possibilitem tomadas de decisões eficientes, eficazes e em atendimento às exigências da Gestão com Pessoas da organização;
- estabelecer canais de comunicação que aproximem-no de seus colaboradores a fim de possibilitar a tomada de decisões tempestivamente e em atendimento das expectativas da organização e de seus colaboradores.

Para GROSS (1997), a Gestão com Pessoas tem sempre dois papéis a desempenhar: como âncora, fazendo com que a organização não caminhe na direção de seu sucesso e não produza as soluções demandadas pelo ambiente em constante transformação e altamente competitivo, ou como motor a levar sempre adiante as realizações organizacionais, garantindo a sua competência para responder com eficiência, com eficácia, com flexibilidade e em de acordo com as exigências do ambiente no qual está inserida e ao qual deve servir. E para o cumprimento dessa importante missão há necessidade de ser feita uma revisão em suas práticas de Gestão com Pessoas com especial destaque par a administração das recompensas (BELCHER, 1974).

Tradicionalmente, as recompensas são ligadas aos cargos ocupados pelos profissionais tendo como base estrutural o conceito de que cada cargo reúne um conjunto de atribuições que

possibilitam sua valoração e uma correspondente remuneração. A descrição e a análise dos cargos acabam por definir a importância do profissional para a organização.

Mas as demandas ambientais, o nível de consciência das pessoas com relação à necessidade de serem gestoras de suas carreiras, de seus desenvolvimentos pessoais e profissionais, da importância de atuar em atividades desafiadoras e enriquecedoras de suas histórias pessoais, levam à conclusão de que a empresa precisa rever seus posicionamentos diante das demandas externas e internas e implementar mudanças em seu Sistema de Gestão com Pessoas flexibilizando-o de modo a produzir os mais adequados climas organizacionais favorecedores da atuação profissional com excelência e interações ricas e desenvolvimentistas entre as pessoas.

O reconhecimento e o respeito às diferenças pessoais dos colaboradores e o entendimento de que há necessidade de aplicar o potencial realizador das pessoas das maneiras mais adequadas de modo a possibilitar o seu exercício em sua forma plena, de excelência, leva à substituição do conceito de cargo para o de espaço ocupacional (DUTRA, 1996) que define uma determinada posição na estrutura organizacional, mas com uma visão de cargo enriquecida e ampliada, alinhada com o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos, com constantes mudanças das atribuições e responsabilidades conforme mudam os recursos de competências e a motivação para entrega no dia-a-dia da organização.

Sendo reconhecidas as diferenças pessoais e a necessidade de se desenharem cargos de modo contingencial, de acordo com as possibilidades e potencialidades de cada profissional, essa função da Gestão com Pessoas deve ser de tal modo que possibilite os mais altos graus de sinergia nas interações entre as pessoas e a organização. Mas para que sejam atingidos os objetivos organizacionais, enquanto se constrói o atendimento dos objetivos pessoais, é preciso definir para cada cargo ocupacional quais habilidades, valores, conhecimentos e expectativas são exigidas pelas demandas ambientais. De um modo geral: que competências cada profissional deve reunir para o desempenho ideal de suas atribuições ou qual é o perfil de excelência para cada espaço ocupacional.

Outra importante mudança no conceito de Gestão com Pessoas é que a remuneração de cada colaborador representa a parte da riqueza que lhe cabe em função de sua participação em sua formação. Dar aos profissionais uma quantidade de bens no final de determinado período deve significar devolver a parte que lhe é devida em função de sua participação para a construção desses bens.

Conceitualmente, as recompensas deixam de ter uma natureza de despesas e passam a ser entendidas e administradas como investimentos, ou seja, uma aplicação de recursos para a geração de mais recursos através da ampliação da capacidade produtiva e do potencial transformador (CHIAVENATO, 2000). É necessário que essa divisão de riquezas seja feita de tal forma que proporcione um sentimento de justiça em todos os componentes da organização tanto quando comparam suas recompensas com as recebidas pelos demais componentes da organização, quanto quando comparam com os componentes de outras organizações com as quais consideram que podem estabelecer referenciais para a comparação: o estabelecimento das equidades salariais interna e externa.

O nível de complexidade de determinado espaço ocupacional deve ser utilizado como principal critério para diferenciação e valoração dos espaços ocupacionais a fim de determinar a respectiva recompensa. Estudos desenvolvidos por HIPÓLITO (2001) demonstram que, atualmente, na administração salarial praticada nas organizações, existem relações diretas entre as recompensas recebidas pelos profissionais e o nível de complexidade de suas atribuições: quanto mais complexa a função desempenhada, maior o salário pago ao ocupante daquele espaço ocupacional.

Nesse sentido, uma das tarefas a serem desenvolvidas pelos gestores é determinar os níveis de complexidade para cada função nas organizações. A proposta dessa dissertação é que tal determinação deve ser em função das competências necessárias para atuar em determinado nível de complexidade com desempenho em nível de excelência, que significa atuar atendendo ou superando as expectativas da organização para aquele espaço ocupacional.

Se para cada função na organização forem bem definidas as competências necessárias para o desempenho excelente, pode-se concluir que, uma vez adquirindo aquelas competências, o profissional estará habilitado para trabalhar atendendo a todas as expectativas para aquele determinado espaço ocupacional.

Com o acelerado processo de mudanças pelo qual passam as organizações e devido à necessidade de constantes adequações às demandas ambientais, há necessidade de contínuas vigilância e reflexão sobre as competências definidas como excelentes para cada espaço ocupacional. O processo de interação com o ambiente deve ser de tal modo que seja privilegiada a retroação, ou seja, a análise do desempenho dos produtos ou serviços em relação ao atendimento das expectativas dos participantes da organização, interna e externamente.

Uma gestão de atribuições de espaços ocupacionais buscando constante enriquecimento e ampliação, aliados à transferência da responsabilidade pela gestão das pessoas diretamente para todos os gestores, leva à necessidade de revisão da estrutura dos cargos na organização, a hierarquia organizacional, de tal forma que sejam construídas estruturas com os níveis hierárquicos o suficiente apenas para garantia da eficácia do processo decisório. Quanto menor a diversidade e o número de espaços ocupacionais, tanto mais facilitada será a função de gestão desses mesmos espaços, com a observação de que tem se mostrado fator de dificuldade para o estabelecimento da competitividade e do sucesso das organizações a padronização de perfis profissionais. É a necessária racionalização entre a necessidade de se desenharem cargos contingencialmente e, ao mesmo tempo, de diminuir o número de cargos e os níveis na hierarquia da organização.

Outra importante vantagem de se recompensar em função das competências é a decorrente implementação da administração das carreiras e sua gestão conjunta entre o gestor e o próprio profissional. A definição das competências para cada nível de complexidade deixa visualizadas quais características cada colaborador deve desenvolver e adquirir para habilitar-se aos progressos em sua vida na organização.

Decorre, também, a possibilidade de alinhamento entre todas as funções de Gestão com Pessoas a fim de que todas as decisões em relação às pessoas sejam de tal modo que contribuam para a construção dos perfis de excelência. Assim:

- ao se recrutar e selecionar pessoas, deve-se identificar se estas têm potencial para desenvolver as competências definidas como essenciais para a organização. O perfil a ser analisado e comparado com os candidatos em processos de seleção é o perfil de excelência definido para o espaço ocupacional a ser preenchido. Como cada gestor deve participar da definição das competências de excelência dos profissionais sob sua administração, sua participação no processo de seleção terá maiores probabilidades de atingir a eficácia. Também os processos de seleção, as técnicas, as etapas, os testes, devem ser definidos em função das características a serem observadas nos candidatos;
- a aplicação das pessoas, principalmente os desenhos de cargos, deve considerar os conceitos de espaço ocupacional, de enriquecimento e ampliação de cargos, de flexibilidade e adaptação, além de utilizar a metodologia contingencial. E deve considerar as características das pessoas selecionadas e os perfis de excelência definidos;
- a avaliação de desempenho transforma-se em prática comum entre as atribuições dos gestores. Passa a ser objetiva, uma vez que tem como parâmetros as competências definidas para o espaço ocupacional do profissional a ser avaliado. Com as vinculações entre desempenho na construção das competências e as recompensas respectivas, aumenta o interesse dos profissionais pela gestão de suas carreiras e pela avaliação de desempenho que definirá o mérito para progredir nas escalas salariais. O desempenho esperado depende das características dos espaços ocupacionais definidos e das competências a eles vinculados;
- os treinamentos e os desenvolvimentos pessoais serão de modo a construir o conjunto de competências identificado como ausente em determinados profissionais. Tanto para que possa atuar em determinado grau de complexidade quanto para que seja preparado para assumir graus superiores;

- a função auditoria deve avaliar se todas as funções de Gestão com Pessoas estão sendo desenvolvidas de modo a construir os perfis de excelência definidos, e se estes são os adequados para que a organização possa produzir o melhor atendimento às expectativas do ambiente.

Questão que deve permear todas as decisões sobre recompensas na organização é o conceito de entrega (DUTRA, 2002) que consiste na disponibilização pelos profissionais de suas competências no desenvolvimento de suas funções em seus espaços ocupacionais. Não basta que haja um estoque de competências; é necessário que o trabalho seja realizado utilizando-as em sua totalidade. E a aplicação das competências, a entrega, depende de:

- a organização criar um clima organizacional em que os profissionais sejam estimulados à entrega em seu mais alto grau de excelência;
- a organização comunicar-se constantemente com seus profissionais e dar informações sobre o desempenho de cada um em relação às suas expectativas e necessidades. Assim cada colaborador poderá analisar-se e redirecionar a aplicação de seu estoque de competências, otimizando seu processo de entrega;
- estabelecer uma relação entre os diferentes níveis de entrega e as recompensas correspondentes.

A Gestão com Pessoas utilizando a Administração de Salários baseada em Competências pode ser uma metodologia apropriada para atender às atuais demandas por competitividade organizacional, uma vez que possibilita uma visão das capacidades e habilidades necessárias para cada profissional atuar em seu nível de excelência e alinha todas as demais funções em Gestão com Pessoas de modo a construir esses perfis de excelência.

A diferenciação e o reconhecimento das diferenças entre os colaboradores e a atribuição de recompensas em respeito às diferenças faz com que seja estabelecida a equidade na divisão das riquezas da organização. A clareza, em relação aos níveis de complexidade existentes e às recompensas a eles vinculadas, motiva para o desenvolvimento contínuo das pessoas na construção de seus encarecimentos na organização.

O estabelecimento dos graus de excelências para cada espaço ocupacional acaba por direcionar todos os esforços organizacionais para o estabelecimento do estoque de competências em cada profissional a fim de garantir o melhor desempenho. E a vinculação deste com o Sistema de Recompensas motiva para a entrega em grau cada vez mais intenso. A organização passa a atuar com o máximo de competências de cada um de seus profissionais. Estes terão entre seus propósitos a contínua busca pela aquisição de novas competências pela crença generalizada da existência da relação entre suas entregas e as recompensas recebidas.

No Capítulo 3 será apresentado o modelo de remuneração por competências aplicado na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Serão apresentados alguns aspectos que levaram ao entendimento da importância da mudança do modelo de Gestão com Pessoas, a base conceitual do Sistema de Remuneração adotado e a metodologia utilizada para definição das competências essenciais e do plano para desenvolvimento dos funcionários da empresa.

Capítulo 3

O Caso SABESP

O objetivo deste capítulo é apresentar o Modelo de Sistema de Remuneração por Competências aplicado na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo- SABESP.

A divulgação das informações sobre a Gestão com Pessoas foram autorizadas pela SABESP e estão disponibilizadas no *site* da empresa, www.sabesp.com.br.

A SABESP é uma empresa privada, de economia mista, com participação acionária majoritária do Governo do Estado de São Paulo, de capital aberto, que tem por objetivo prestar serviços de saneamento básico, tratamento e distribuição de água potável e coleta e tratamento de esgotos domiciliares, em parte dos municípios do Estado de São Paulo. Possuindo, em média, 18.000 (dezoito mil) funcionários, atende a, aproximadamente, 25 milhões de pessoas com os serviços de distribuição de água e coleta de esgotos em 369 (trezentos e sessenta e nove) dos 645 (seiscentos e quarenta e cinco) municípios do Estado de São Paulo.

Foi criada em 1973 através da Lei Estadual nº 119, segundo as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento- PLANASA- a partir da fusão de diversas empresas e autarquias. É, atualmente, a maior empresa de Saneamento das Américas. Está estruturada em Unidades de Negócios definidas com base nas bacias hidrográficas e geridas como núcleos independentes de resultados econômicos e sociais, constituindo-se em uma autonomia que permite à empresa atuar nos moldes de uma alta administração.

A Missão da empresa foi definida em seu planejamento estratégico como: atender às necessidades de saneamento ambiental, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população.

Tem como principais atribuições: planejar, construir e operar sistemas de água e esgotos e efluentes industriais.

A Visão adotada pela empresa é: “No ano 2005 a SABESP quer ser reconhecida como:

- a melhor empresa de prestação de serviços de saneamento ambiental;
- uma empresa ética, competitiva, eficaz, voltada ao cliente e ao cidadão;
- uma empresa que conte com a participação do Estado, dos municípios e da iniciativa privada;
- uma empresa que atue através de Unidades de Negócios controladas por uma Alta Administração, com uma organização simples, flexível e ágil” (SABESP, 2002).

Em 1995, a SABESP adotou um novo modelo de gestão seguindo o conceito de regionalização por bacias hidrográficas. Ao adotar o critério de regionalização, a empresa atende a legislação de saneamento estadual e de recursos hídricos, que identificam a bacia hidrográfica como unidade de planejamento e torna mais eficaz o atendimento às demandas sociais e locais.

A administração foi descentralizada com a criação de Vice-Presidentes e Unidades que funcionam como se fossem empresas, com autonomia para a aplicação de recursos. Seguem as diretrizes centrais da SABESP, mas compartilham as decisões com a Assembléia dos Municípios Concedentes e com as Comissões de Gestão Regional, democratizando os processos decisórios da empresa.

A SABESP tem que ser administrada como empresa privada lucrativa, viável financeira e economicamente e interessante ao mercado acionário mundial e, ao mesmo tempo, por ter participação do Governo do Estado de São Paulo, atender a toda legislação incidente sobre as empresas públicas. Sofre a concorrência de empresas multinacionais e deve ter competitividade para ter sucesso em tal mercado, mas tem que subordinar seu sistema de decisões à legislação

específica para as empresas públicas. Tem que apresentar agilidade para decidir e atender às disposições, normalmente retardadoras das ações pela imposição da necessidade de análises e aprovações em vários níveis de fiscalização interna e externa.

Em função de tal ambiente, a SABESP definiu como imprescindível para manutenção da competitividade um total redesenho de processos com os objetivos:

- deixar de ser uma empresa de engenharia e passar a ser uma empresa de prestação de serviços;
- mudar a cultura da empresa, levando o foco para princípios e conceitos de gestão voltados para a qualidade total;
- redesenhar os processos de trabalho críticos, visando maior agilidade e produtividade (SABESP, 2002).

Para motivar e desenvolver seu grupo de colaboradores operacionais, locados nos municípios do Interior do Estado de São Paulo, a SABESP desenvolveu, durante o ano de 2000, o Plano de Desenvolvimento Operacional com o principal objetivo de estimular a visão inteligente acerca dos processos e ferramentas de trabalho, incentivando a criação e a elaboração de idéias para otimizar as atividades cotidianas, resultando em ganhos econômico-financeiros para as Unidades e a Vice-Presidência do interior.

A SABESP decidiu pela implantação da Gestão com Pessoas por Competência como estratégia empresarial para produção do diferencial competitivo necessário para manutenção de mercado de concessões municipais e para atendimento das expectativas dos poderes concedentes e, principalmente, dos acionistas nacionais e internacionais. Concebeu que a possibilidade de construção dos objetivos organizacionais depende, principalmente, da competência do quadro de profissionais (SABESP, 2002).

Em 30 de novembro do ano de 2001, a SABESP inaugurou a Universidade Empresarial e iniciou um novo modelo de educação corporativa desenvolvido a partir da Gestão com Pessoas por Competências. A Universidade Corporativa tem como missão promover a educação contínua da cadeia de valor, visando desenvolver as competências essenciais para a viabilização dos

desafios empresariais. No ano de 2001, propiciou 8.000 (oito mil) oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Entre os principais objetivos da Universidade SABESP estão:

- alinhar as ações de aprendizagem e desenvolvimento com as metas-chave, resultados e competências essenciais;
- possibilitar a educação contínua de empregados em todos os níveis;
- difundir a visão, a missão, os valores e a cultura da empresa;
- disseminar e reforçar a cultura da Qualidade Total;
- garantir processo de ensino com foco na aplicação prática;
- formar líderes educadores (SABESP, 2002).

No mês de outubro de 2001 foi implantada a TV Corporativa, disponibilizando um canal corporativo e três canais com programação dedicada às estratégias do negócio e o aprimoramento profissional dos empregados. Vincula cerca de cinquenta aulas por dia divididas em três especificações básicas: auto-desenvolvimento, gestão e estratégia.

O Sistema de Remuneração por Competências da SABESP é parte do plano de Gestão de Pessoas por Competências adotado como estratégia empresarial em função das demandas percebidas em seu relacionamento com o ambiente e considerado como fator imprescindível para construção do sucesso organizacional.

Entre as principais mudanças ambientais que motivaram as alterações no modelo de Gestão da SABESP podem ser apontadas:

- na sociedade: a passagem da Gestão com Pessoas de um modelo industrial, baseado no fordismo e no taylorismo para uma gestão do conhecimento e a valorização do capital intelectual como diferenciais competitivos;
- no mercado: a mudança do foco no produto e nos processos para o foco no cliente, no atendimento e na superação das suas expectativas;
- nas Organizações: a transferência do conceito de recompensas baseadas em cargo e no seu valor em função do posicionamento na estrutura

organizacional para a valorização das pessoas em função de suas competências e, principalmente, da efetiva agregação de valor para a construção dos produtos e serviços;

- no trabalho: da mudança da visão de mão-de-obra como produto a ser entregue pelas pessoas no dia-a-dia das empresas para o enfoque do conhecimento como mais importante instrumento de construção da qualidade nos resultados da organização;

- nos Modelos Mentais: alteração do modelo analítico, fragmentado e particularizado, privilegiando a visão especialista e de parte dos processos, para o modelo holístico e sistêmico, incentivando a reflexão constante a cada decisão de maneira contextualizada nas estratégias empresariais.

As ações para a implantação do Plano de Remuneração por Competências abrangeram, principalmente:

- o comprometimento e sensibilização da alta direção através de reuniões por Diretoria com os diretores, assistentes executivos, superintendentes e assessores;

- divulgação para todos os empregados da empresa através de cartilhas com todas as informações conceituais e operacionais sobre a decisão estratégica em relação à gestão com pessoas a ser implantada. Nessa etapa, foram realizadas reuniões em todas as Unidades da empresa, foram impressos jornais específicos sobre as questões ligadas ao plano, houve reforços de informações na Intranet da empresa e divulgações em murais;

- instituição de um Canal Aberto a todos os empregados através da formação de uma central telefônica específica para orientações sobre o plano;

- treinamento para todos os gerentes, supervisores e áreas descentralizadas de recursos humanos. (SABESP, 2002)

De um modo geral, o processo foi composto pelas etapas: auto-avaliação, avaliação pelo gerente, a discussão dos resultados das duas avaliações, o estabelecimento de compromissos de desenvolvimento pessoal e profissional e o processo de acompanhamento e medição de resultados.

Foram disponibilizadas na Intranet da empresa, para todos os gestores e detentores de senha de acesso, todas as informações necessárias para a participação ativa e produtora no plano de gestão por competência. Telas específicas mostravam, para cada profissional, quais as competências requeridas para determinado nível de complexidade e os correspondentes formulários de avaliação cujos resultados posicionaram cada profissional em seu respectivo degrau ou nível de complexidade. Os resultados das avaliações sugeriam movimentações horizontais ou verticais que poderiam ou não ser atendidas pelos gestores.

A finalização dessa etapa constituiu-se no estabelecimento de um plano de compromissos de desenvolvimento pessoal e profissional, para cada colaborador, firmado em conjunto com seu gestor imediato que tem a responsabilidade de fornecer todas as condições para que seus liderados consigam desenvolver as competências incluindo recursos materiais, metodológicos e processuais.

A metodologia da etapa de avaliação de desempenho e estabelecimento do plano de desenvolvimento abrangeu:

- Auto-avaliação por cada colaborador;
- Avaliação de todos os liderados diretamente por seu respectivo gerente;
- Retorno da avaliação – o consenso entre as avaliações;
- Estabelecimento de compromissos de desenvolvimento das competências;
- Tomada de decisões sobre movimentação horizontal e vertical de pessoas com critérios e com bases em recursos orçamentários.

O processo de avaliação de desempenho foi desenvolvido nos meses de julho e agosto do ano 2003 tendo sido consolidados e implantados os resultados em setembro do mesmo ano.

Atualmente, o processo de gestão por competências está na fase de acompanhamento dos compromissos, através de reuniões mensais entre gestores e liderados com medições constantes do desenvolvimento em função dos planos de treinamento firmados individualmente.

3.1 Princípios da Política de Gestão com Pessoas

Os princípios da Política de Gestão com Pessoas na SABESP foram definidos em 1997 quando da implementação do Planejamento Estratégico na empresa e são:

- valorização do ser humano;
- comprometimento das lideranças na Gestão com Pessoas;
- incorporação de valores e cultura existentes nas atividades-fim da empresa;
- transparência, flexibilidade, abertura e inovação na Gestão com Pessoas e na relação com entidades representativas (SABESP, 2002).

3.2 Plano de Cargos e Salários

As novas políticas de Gestão com Pessoas foram implantadas estruturadas no Plano de Cargos e Salários desenvolvido nas etapas:

- avaliação dos cargos e pesquisa salarial com os objetivos de proporcionar os equilíbrios interno e externo e estabelecer o sentimento de equidade;
- a adequação da estrutura de cargos na empresa e a definição dos critérios para dimensionamento do quadro de pessoal;
- a implantação do Sistema de Remuneração por Competências;
- o Plano de Sucessão Gerencial;
- as Avaliações por Competências;
- o Plano de Gestão do Desempenho das Pessoas (SABESP, 2002).

3.3 O Modelo de Gestão por Competências

O Modelo de Gestão por Competências aplicado na SABESP visa a produção dos resultados empresariais de modo a proporcionar a qualidade no atendimento ao cliente, a valorizar as pessoas colaboradoras nas atividades organizacionais e ao aumento da competitividade.

A SABESP definiu em seu Planejamento Estratégico a sua Missão, a Visão, as Diretrizes e Metas, decidindo pela implantação da Gestão de Pessoas por Competências como o mais eficaz instrumento para a ampliação da competitividade empresarial.

Etapas posteriores foram destinadas a definir as competências necessárias para construção do sucesso empresarial, tanto as genéricas que devem estar presentes em todas as funções, quanto as específicas, dependendo de cada atividade, ou as gerenciais para as funções em que há supervisão de pessoas.

As premissas da Direção da organização foram;

- critérios para a carreira horizontal e reavaliação dos requisitos para crescimento na carreira;
- competitividade salarial por região;
- incentivo à multifuncionalidade, considerando nível de complexidade dos cargos;
- carreira em “Y” que possibilita o desenvolvimento profissional enquanto gerente ou especialista;
- avaliação de desempenho objetiva, transparente e constante, sendo 360° para o nível gerencial;
- o tempo de experiência não pode ser o único fator para o crescimento na carreira;
- revisão dos critérios para designação gerencial (SABESP, 2002).

A Gestão por Competências na SABESP tem por princípios a aquisição e desenvolvimento de competências aderentes à estratégia empresarial, a administração das carreiras com envolvimento dos gerentes e dos empregados e a valorização destes através de avaliação objetiva, transparente e constante. O foco passou a ser a disseminação de valores, estratégias e expectativas da organização, a identificação do potencial de evolução e das necessidades de formação e desenvolvimento, o desenvolvimento profissional e o estímulo à auto-preparação e a concessão de oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

O conceito de Competência adotado pela SABESP foi a de um conjunto de características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

O Conhecimento representa o saber que se tem a respeito de algo e é utilizado no exercício de sua função, incluindo a formação básica, a formação complementar e a experiência.

As Habilidades representam o saber fazer. Podem ser adquiridas ou desenvolvidas no exercício do cargo.

As Atitudes dizem respeito ao querer fazer. A reação ou a maneira de ser em relação à determinada situação. São, normalmente, inerentes à pessoa, como comportamentos, estilos, posturas e modo de agir.

3.4 Os Sistemas Organizacionais

Foram redefinidos todos os Sistemas Organizacionais, definidos como o conjunto de unidades localizadas na Alta Administração e Áreas Descentralizadas, que executam atividades de mesma natureza.

Foram definidos seis Sistemas Organizacionais:

- Marketing: Marketing operacional e Marketing estratégico;
- Gestão: jurídico, comunicação, planejamento e organização, informática, patrimonial, auditoria e ouvidoria;
- Financeiro: controladoria, financeiro, contabilidade e captação de recursos;
- Operação: engenharia de operação, manutenção, controle de qualidade, serviços operacionais, produção de água e tratamento de esgotos;
- Administração: serviços administrativos, recursos humanos e suprimentos;
- Empreendimentos: empreendimentos, pesquisa e desenvolvimento e meio ambiente (SABESP I, 2002).

Para cada Sistema Organizacional, foram definidas as competências que compõem o perfil de excelência de cada cargo ou espaço ocupacional. Em função da Missão, da Visão e do Planejamento Estratégico como um todo, as competências foram definidas como Genéricas se devidas a todos os cargos da organização, Específicas quando se tratavam de características necessárias a determinado cargo ou a especialidades de determinada atividade, e Gerenciais definidas especificamente para as funções de gerenciamento com pessoas.

Foram definidas cinco Competências Gerenciais:

- Gestão de projetos;
- Gestão de resultados;
- Gestão de mudanças;
- Gestão de informações;
- Gestão de pessoas (SABESP I, 2002).

Foram definidas seis Competências Genéricas:

- Visão sistêmica;
- Administração de custos;
- Qualidade;
- Foco no cliente
- Flexibilidade;
- Trabalho em equipe (SABESP I, 2002).

Para um entendimento mais homogêneo na companhia, as competências definidas foram conceituadas permitindo-se identificar sua abrangência. O quadro a seguir relaciona as competências e os conceitos adotados pela SABESP.

Tabela 3.1 *Competências Genéricas*

COMPETÊNCIAS GENÉRICAS	CONCEITOS
Administração de custos	Capacidade para administrar os custos diretos e indiretos relacionados às suas atividades, visando otimizar o uso dos recursos disponíveis, reduzindo perdas e desperdícios nos processos em que estão envolvidos.
Flexibilidade	Adaptar-se com facilidade às novas situações e/ou pressões de trabalho, visualizando as mudanças e promovendo esforços para a obtenção de resultados satisfatórios.
Foco no Cliente	Entender e priorizar as necessidades e as solicitações dos clientes externos, mantendo um relacionamento ético e zelando por uma boa comunicação, a fim de perceber suas expectativas e monitorar sua satisfação.
Qualidade	Conhecer e aplicar normas e procedimentos no processo de trabalho, buscando a permanente qualidade dos produtos e serviços prestados, gerando credibilidade para a Organização.
Trabalho em Equipe	Capacidade para desenvolver trabalhos em grupo, mantendo postura participativa e colaboradora, contribuindo para o atingimento do resultado comum.
Visão Sistêmica	Entender como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da Organização. Compreender o dinamismo do processo de prestação de serviços da Sabesp no seu contexto de negócio e no cenário político, econômico e social do País.
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	CONCEITOS
Acompanhamento e Controle	Capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências sobre as atividades da área e de projetos específicos, cumprindo normas e padrões estabelecidos, assegurando o atingimento dos objetivos.
Agente de mudança	Capacidade para entender e analisar a situação atual identificando oportunidades de melhorias, propondo alternativas, auxiliando e orientando nos processos de mudança, criando um canal de comunicação consistente, atuando como um facilitador.
Agilidade	Capacidade de planejamento e organização das atividades, garantindo rapidez e eficiência nos trabalhos sob sua responsabilidade, não perdendo o foco da qualidade do produto ou serviço prestado.

Agressividade profissional / Perspicácia	Demonstrar predisposição para assumir riscos, de forma positiva, avaliando prováveis conseqüências e encarando a situação como desafio e oportunidade profissional. Inclui perspicácia ao identificar aspectos implícitos ou não, visualizando soluções inéditas e eficientes e viabilizando ações alternativas com resultados positivos para a SABESP.
Atendimento a Clientes	Atender aos clientes com cortesia, eficácia e rapidez, analisando suas solicitações, procurando solucionar seus problemas, desenvolvendo ações que garantam a sua satisfação, superando suas expectativas.
Capacidade analítica	Entender e apresentar visão questionadora e conclusiva de informações e fatos, com senso crítico, a fim de dar suporte às atividades da SABESP.
Comunicação	Expressar-se de forma clara e objetiva, seja na escrita ou seja na oratória, expondo suas idéias de maneira adequada, contribuindo para um clima de confiança e respeito.
Iniciativa	Antecipa-se frente a problemas ou oportunidades de melhoria, contribuindo com idéias e soluções, empreendendo ou sugerindo ações sem necessidade de que seja solicitado.
Inovação	Manter-se atualizado em assuntos técnicos e/ou tecnológicos, verificando o que pode ser implantado ou desenvolvido na sua área de atuação ou no âmbito da SABESP para contribuir com o seu processo e o desempenho global da organização.
Negociação	Capacidade de busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, de argumentação e convencimento quanto a assuntos diversos com clientes, fornecedores e terceiros, tendo como objetivo principal buscar resultados positivos para a SABESP.
Planejamento	Capacidade de preparar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas dotados de uma seqüência lógica de atividades, controlando suas etapas. Apresenta flexibilidade para adequar prioridades ou mesmo desenvolver um novo plano, quando a situação exigir.
Qualidade Técnica	Capacidade de desenvolver atividades e projetos inerentes ao seu processo de trabalho, utilizando-se dos conhecimentos técnicos, garantindo a qualidade técnica dos produtos e serviços.
Relacionamento Interpessoal	Integrar-se às pessoas com as quais se relaciona, adaptando-se a estilos e personalidades variadas, independentemente do nível hierárquico, profissional ou social, demonstrando respeito à individualidade, minimizando conflitos e gerando resultados positivos.

Visão de Negócio	Compreender o negócio da SABESP, bem como as características do mercado em que ela está inserida, possibilitando decisões coerentes com o contexto atual, visando à melhoria de processos.
Visão Econômico-Financeira	Manter-se atualizado sobre informações de caráter econômico-financeiro, diretamente relacionadas ao processo em que atua, interpretando indicadores e demonstrativos de performance.
Visão Estratégica	Conhecer o atual posicionamento estratégico da SABESP, formulando e articulando ações em sua área ou processo de atuação para o atingimento das metas e dos objetivos definidos.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	CONCEITOS
Gestão de Informações	Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades de sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da SABESP, sendo um fator de vantagem competitiva.
Gestão de Pessoas	Capacidade de administrar pessoas, definindo quadro e perfil ideais para a sua área de atuação. Orientar o desenvolvimento profissional dos empregados, identificando oportunidades de melhoria, incentivando-os a atingirem as metas individuais, da equipe e da SABESP.
Gestão de Projetos	Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos de sua área de atuação provisionando os recursos a serem utilizados, incentivando e motivando a equipe de trabalho e garantindo o cumprimento dos prazos predeterminados e o atingimento dos resultados.
Gestão de Resultados	Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.
Gestão de Mudanças	Capacidade de identificar as necessidades de mudança e de elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o atingimento dos objetivos estratégicos da SABESP.

Fonte: SABESP, 2003: 26.

Para cada Sistema Organizacional foram definidas as Competências Específicas a serem desenvolvidas pelos profissionais que atuam em determinado espaço ocupacional, formando a

Matriz das Competências Específicas. Como exemplo, para o Sistema Administração de Recursos Humanos e Qualidade, foram definidas as competências específicas: agente de mudança, agilidade, capacidade analítica, comunicação e relacionamento interpessoal.

Para cada competência, foram definidos os graus de complexidade de atuação com a descrição e o estabelecimento dos graus de proficiência a serem identificados na avaliação de cada profissional. O resultado dessa Avaliação posicionou cada colaborador em determinado degrau em seu nível de atuação.

3.5 O Plano de Remuneração por Competências

A implantação do Plano de Remuneração por Competências ocorreu no mês de julho de 2002 tendo como principais características a aderência com a estratégia empresarial, o forte envolvimento dos gestores, as descrições genéricas de cargos com foco na multifuncionalidade, a redução do número de cargos, o foco na competência e os equilíbrios interno e externo dos salários.

Substituiu o anterior Plano de Remuneração por Maturidade, implantado em 1991, que tinha como base conceitual a experiência específica de cada profissional e que foi considerado como não motivador do envolvimento do gestor na administração das carreiras dos subordinados uma vez que as progressões davam-se em função exclusiva do tempo de atuação em determinada função ou cargo, uma valorização do tempo de casa em detrimento ao desempenho. Como principais conseqüências do Plano de Maturidade Profissional incompatíveis com a visão de Gestão com Pessoas dominante na organização podem ser citadas:

- aumento periódico do custo da folha de pagamentos sem a correspondente produtividade;
- desequilíbrios salariais contribuindo para a desmotivação dos empregados;
- empregados com bom desempenho impedidos de evoluir na carreira.

Os cargos foram redefinidos através de atualização de suas análises e descrições, considerando, principalmente, os requisitos referentes à escolaridade, experiência, conhecimentos

e o nível de complexidade de atuação. Foram definidos os perfis de excelência que representam as expectativas de atuação de cada cargo ou espaço ocupacional em determinado nível de complexidade. No total, foi reduzido de cento e setenta e oito para setenta e três o número de cargos da organização. Estes foram agrupados em função da natureza das atividades, da frequência de empregados no cargo, da possibilidade de algumas atividades serem absorvidas por cargos semelhantes e mais representativos, o atendimento à legislação de regulamentação e a imposições legais de cargas horárias diferenciadas.

Os cargos foram agrupados em quatro categorias:

- Universitários – para as funções que exigem habilitações específicas de profissionais com curso universitário ou cuja complexidade requer formação específica em determinado campo de conhecimento. Os cargos universitários foram reduzidos de trinta e sete para trinta;
- Operacionais – para as atividades de linha, mais diretamente ligadas à fabricação ou produção de serviços. Os cargos operacionais eram em número de setenta e cinco e foram reduzidos para dezesseis, sendo a área em que ocorreu a maior redução de cargos;
- Técnico-administrativos – para as atividades de assessoria, apoio, controles e suporte aos processos produtivos. A redução entre os cargos técnico-administrativos foi de sessenta e seis para vinte e sete (SABESP I, 2002).

3.6 Implantação do Plano – Lógica das Carreiras

Definidos a nova estrutura de cargos, as competências necessárias para atuação em nível de excelência e o número de níveis de complexidade, foram construídas as estruturas de carreiras que determinavam onde cada profissional se localizava em função de suas competências atuais, como poderia caminhar na construção de sua carreira na organização e até que ponto poderia chegar em determinada carreira. Quais os requisitos de ascensão e quais as metodologias seriam utilizadas para medição de agregação de competência e definição de mérito para progressão profissional.

O plano de cargos e salários tem como uma de suas diretrizes a multifuncionalidade que significa a capacidade para exercer vários trabalhos ou funções, resultando no desenvolvimento de versatilidade individual e na melhoria dos resultados profissionais.

A estrutura dos cargos foi desenhada da seguinte forma: Categoria, Grupo e Nível de Cargo.

Categoria é o agrupamento de cargos de acordo com a natureza das atividades e requisitos básicos.

Grupo é um conjunto de cargos, dentro de uma determinada categoria, que se assemelham pelo grau de complexidade das atividades e requisitos básicos, de acordo com o valor relativo de mercado.

O Nível é a subdivisão de um cargo, representado pelo aumento da complexidade, responsabilidade e requisitos básicos. Os níveis foram identificados pelas letras A, B, C, D, E e F. Quanto maior o nível de complexidade, maiores as exigências de cada requisito e, conseqüentemente, maior o salário, dentro da sua respectiva categoria. Cada categoria tem um limite de níveis de cargos a atingir:

- Categoria operacional: dois níveis – A e B;
- Categoria Administrativa-Técnica: três níveis- A, B e C;
- Categoria Universitária: seis níveis – A, B, C, D e mais dois níveis, E e F, para especialistas.

Os salários foram distribuídos nas faixas salariais, considerando sua inter-relação com os cargos, conforme as categorias profissionais.

Dentro de cada nível de cargo (A, B, C, etc) existem ainda quatro posições, e cada posição corresponde a um valor salarial. Estas posições serão alcançadas com a evolução nas competências.

A lógica das carreiras permitiu a movimentação horizontal, que significa caminhar em degraus em um mesmo nível de complexidade, em uma mesma função, em um mesmo espaço ocupacional. Uma vez atingido o último degrau de determinado cargo, significa ter adquirido todas as competências para atuação em determinado grau de complexidade e estar preparado para ser promovido para outras e mais complexas funções – a movimentação vertical.

A Figura 3.1, a seguir, mostra de maneira esquematizada a estrutura de cargos e salários para a função de Operador com a implantação do Sistema de Remuneração por Competências .

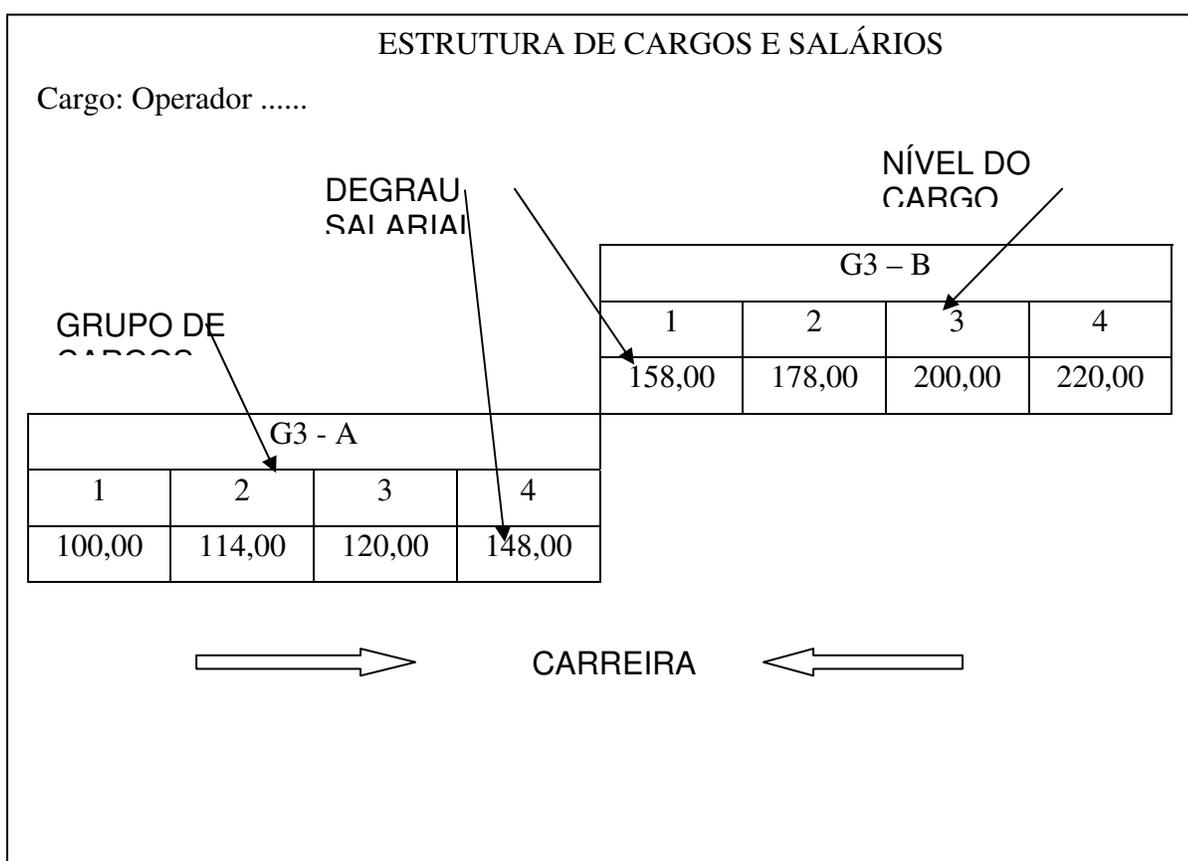


Figura 3.1 *Estrutura de Cargos e Salários por Competências*

Fonte: SABESP I, 2002: 14

A ascensão profissional poderá ocorrer de duas formas: horizontal e vertical.

A promoção horizontal é a progressão nos degraus, dentro do mesmo nível de cargo ou de função, decorrente da avaliação das competências.

Para habilitar-se à promoção horizontal, o profissional deve estar, no mínimo há um ano no degrau atual do nível do cargo ou da função, estar ativo na empresa, não apresentar afastamento superior a seis meses no período de avaliação, obter aumento de pontuação na avaliação das competências suficientes para a ascensão de degrau e apresentar desempenho de acordo com as metas individuais e de área, que reflita o crescimento das competências. As atualizações serão anuais e os recursos financeiros a serem aplicados serão estabelecidos conforme critérios definidos para o orçamento de despesas de pessoal. O crescimento salarial decorrente da avaliação das competências poderá resultar em uma promoção horizontal de, no máximo, dois degraus.

A promoção vertical é a ascensão do empregado de um nível ou cargo para outro de complexidade, requisitos e faixa salarial superiores. Para habilitar-se à movimentação vertical, o profissional deverá estar, no mínimo, há um ano no nível ou cargo atual, estar ativo na empresa, atender aos requisitos do nível ou cargo proposto e apresentar evolução das competências e de desempenho satisfatórios de acordo com as metas e objetivos estabelecidos para o período. A promoção vertical está condicionada à existência de vaga e verba definida em orçamento e será alocado no degrau “1” do nível proposto. Promoções entre níveis e grupos de cargos de mesma categoria deverão ser somente para o nível imediatamente superior. A promoção poderá ser somente para categoria imediatamente superior e sempre para o nível “A” e degrau “1”.

As contratações serão sempre realizadas com salário de admissão correspondente a dez por cento abaixo do salário inicial do cargo e terão reajuste automático após seis meses de efetivo trabalho.

A Figura 3.2, página 109, ilustra as possibilidades de movimentações das pessoas, tanto horizontal quanto verticalmente.

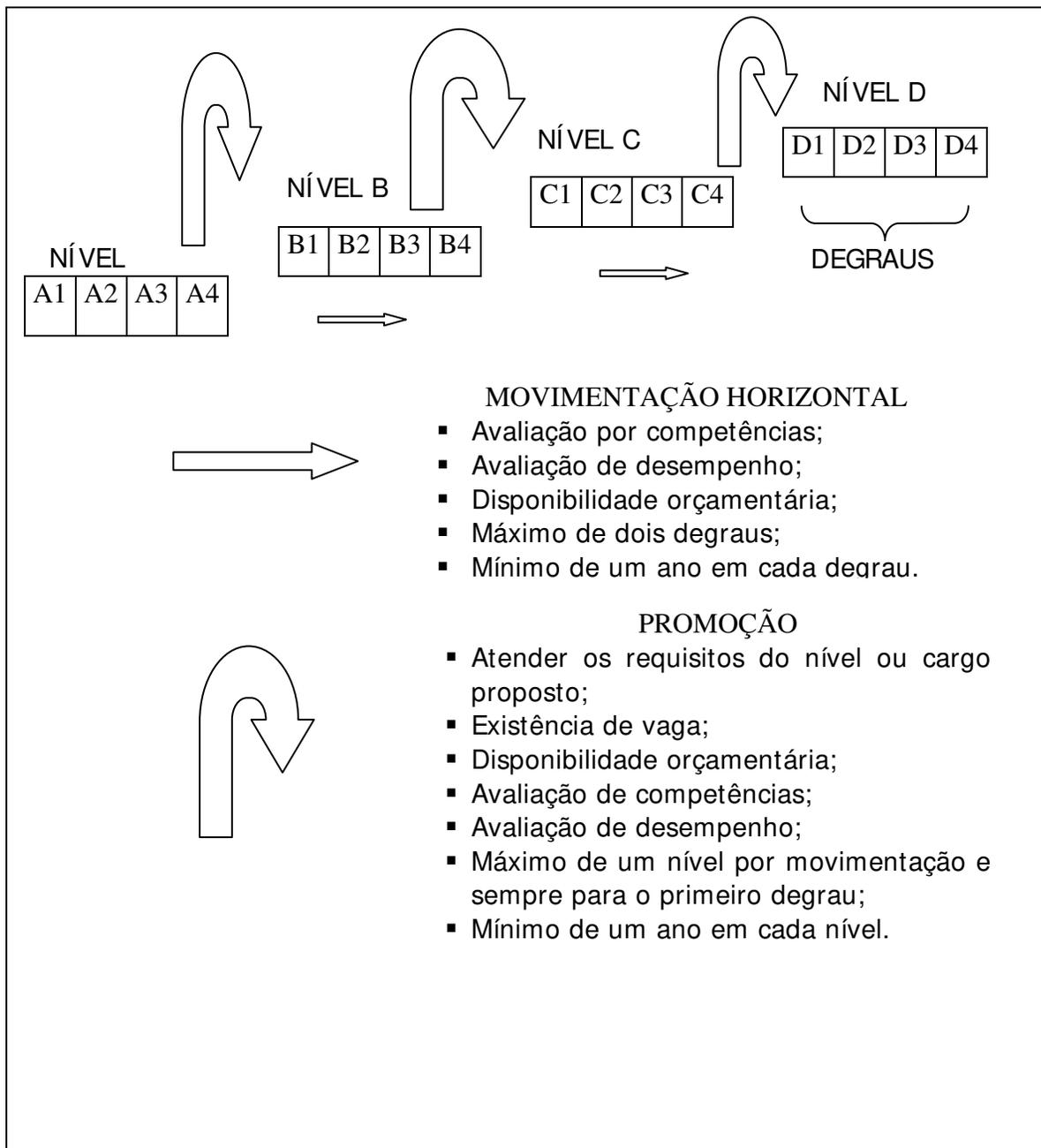


Figura 3.2 Exemplos de Movimentações Horizontais e Verticais

Fonte: SABESP I, 2002: 29)

3.7 A Avaliação por Competências: a segunda etapa do Plano de Remuneração

A etapa seguinte do Plano de Remuneração por Competências foi definida como de Avaliação das Competências adquiridas a fim de que cada profissional fosse reposicionado em cada degrau ou nível de complexidade em função do desenvolvimento profissional e pessoal. Essa etapa foi implementada entre julho e setembro de 2003 e teve por principal objetivo ser um instrumento gerencial para identificar o grau de desenvolvimento das competências individuais definidas pela empresa.

Antes da aplicação para todos os profissionais da organização, foram realizados exercícios pilotos através de entrevistas com avaliados e avaliadores em dois grupos de cinquenta colaboradores. Inicialmente, através de impressos manuais e, posteriormente, através de processo informatizado. Seguiram-se reuniões com representantes de todos os sistemas organizacionais, grupos e comissões de avaliação e de consultores internos específicos para implantação, aconselhamento, orientação e acompanhamento do Sistema de Remuneração por Competências.

Todo o processo de Gestão de Pessoas por Competências da SABESP foi apoiado no conceito de Competência como entrega e agregação de valor, conforme a proposta de DUTRA (2002), para quem os sistemas modernos de gestão por competências procuram caracterizar diferentes níveis de complexidade da entrega para acompanhar o processo evolutivo das pessoas.

Após a discussão entre avaliador e avaliado, o processo é finalizado e um sistema informatizado propõe a movimentação para o profissional, horizontal ou vertical. A efetivação da movimentação depende da existência de vagas em determinado nível e da disponibilidade de recursos financeiros, principalmente.

No Capítulo 4, serão apresentados e analisados alguns índices físico-financeiros apresentados pela SABESP, com destaque para os referentes aos períodos após a implantação do novo sistema de remuneração, além dos resultados da pesquisa do Clima Organizacional em relação à metodologia aplicada para gerenciamento da distribuição das recompensas.

Capítulo 4

Resultados e Discussões

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados alcançados pela SABESP com a implantação do Sistema de Remuneração por Competências, resultados estes que dizem respeito, principalmente, à maior flexibilidade no desenvolvimento dos processos em função da redução de cargos e centros de responsabilidades motivados pelo incentivo à multifuncionalidade, ao reconhecimento público da qualidade da Gestão com Pessoas, ao estabelecimento de um clima organizacional onde os colaboradores percebem a existência de possibilidades para o desenvolvimento contínuo, tanto profissional quanto pessoal, à mudança de postura gerencial em relação ao comprometimento com o aprendizado contínuo e outros índices que pretendem mostrar as mudanças na realidade da empresa em função do método de Gestão com Pessoas adotado e em desenvolvimento. As informações foram obtidas através do *site* www.sabesp.com.br e da publicação do Balanço SP e do Relatório da Administração publicados no Jornal Folha de São Paulo, de terça-feira, 30 de março de 2004, como suplemento especial de dez páginas.

4.1 Programas de Desenvolvimento Profissional e Pessoal – Treinamentos

Antes da implantação do Sistema de Remuneração por Competências na SABESP, a política de treinamento e de desenvolvimento de pessoas não tinha visão estratégica e nem alinhamento com as demais funções de Gestão com Pessoas. O envolvimento de cada gestor no plano de capacitação de seus liderados não era sistematizado e não havia um planejamento do

encarreamento dos liderados. Não havia uma visão de processo contínuo no plano de desenvolvimento. A participação dos profissionais nos treinamentos disponibilizados pela empresa dependia muito mais de iniciativa própria ou do gestor ter uma política desenvolvimentista para seu quadro de pessoal. Mesmo nestes casos, o investimento em desenvolvimento atendia à visão de estratégia da própria Unidade ou do próprio gestor da área.

A capacidade era entendida como um atributo necessário para o bom desenvolvimento das atividades de determinada área da empresa. Não havia uma relação formal de compromissos de desenvolvimento de gestores e liderados fazendo com que os treinamentos ocorressem de forma aleatória e sem alinhamento com as estratégias da instituição.

O Plano de Remuneração por Competências definiu cada gestor como líder do processo de encarreamento de seu pessoal, sendo o responsável pela integração entre os objetivos pessoais e organizacionais em termos de desenvolvimento profissional. Foram adotadas metodologias de acompanhamento e de constantes avaliações de desempenho com análises periódicas do cumprimento dos compromissos estabelecidos.

Cada gestor formalizou e registrou junto às gerências superiores e à área central de Recursos Humanos da empresa os compromissos com cada um de seus liderados como metas a serem alcançadas e que atribuirão as competências necessárias para construção do perfil de excelência de cada colaborador. Cada gestor deve conhecer o perfil de excelência de cada um de seus liderados e tem a responsabilidade de ser um facilitador no processo de construção do estoque de competências em todos os profissionais sob sua administração.

Após a primeira etapa do Plano de Remuneração por Competências, cada gestor em reunião individual com cada colaborador discutiu, definiu e registrou os compromissos de desenvolvimento que totalizaram até o mês de janeiro do ano de 2004 , 48.667 (quarenta e oito mil seiscentos e sessenta e sete) (SABESP, 2004).

4.2 Gestão Empresarial

A seguir serão apresentadas as ações estratégicas da SABESP, alinhadas ao Plano de Gestão de Pessoas por Competências, que são parte do programa de desenvolvimento organizacional e que têm por objetivo a melhoria empresarial sistêmica.

Serão enfatizadas as ações ligadas ao Programa de Qualidade e o estágio dos processos de certificações, as ações para a melhoria do relacionamento com os clientes, o reconhecimento público da eficiência das medidas em implantação através do recebimento de vários prêmios de entidades ligadas ao Setor de Saneamento e de Recursos Humanos e alguns resultados da medição do Clima Organizacional da empresa.

4.2.1 Programa de Maximização dos Resultados Empresariais – PMR

Em janeiro de 2003, foi estruturado um programa institucional com o objetivo de incrementar os resultados empresariais através de ações de gestão, principalmente de capacitação do corpo gerencial. Atuando nas vertentes de acréscimo de receitas, redução de despesas, e otimização do patrimônio, o Programa de Maximização dos Resultados (PMR) obteve resultados significativos, superando R\$ 73 milhões no ano de 2003 (SABESP, 2004).

4.2.2 Respeito ao Cliente

A implantação do novo modelo de Gestão com Pessoas alinhada às estratégias organizacionais teve como resultado a adoção pela Ouvidoria da SABESP em 2003 de uma linha de atuação pró-ativa, antecipando-se, sempre que possível, às demandas do cliente. Para isso desenvolveu várias ações voltadas à melhoria na capacidade de atendimento à população, tais como: identificação, avaliação e aperfeiçoamento dos padrões de atendimento prestado pela SABESP e pela Ouvidoria, aumento de 3 para 5 postos de atendimento no *Call Center* da Ouvidoria, resultando em aumento da facilidade de acesso e maior capacidade de atendimento; parcerias com Juizados Especiais junto com outras áreas da SABESP e outras empresas

prestadoras de serviços públicos, no Projeto Experimental de Atendimento Diferenciado para soluções amigáveis de reclamações dos clientes, antes do ajuizamento da ação.

A aplicação de novas tecnologias no atendimento aos clientes e no monitoramento de processos do Procon ganhou impulso com o aperfeiçoamento de ferramentas como o *Customer Relationship Management – CRM* da Ouvidoria, que traz melhorias para o sistema operacional e comercial da Companhia e possibilidade de acompanhamento do processo de reclamações dos clientes, desde a sua abertura até a efetiva resolução.

A Ouvidoria acatou e protocolou 17.932 (dezesete mil novecentas e trinta e duas) manifestações em 2003. Destas, 17.276 (dezesete mil duzentas e setenta e seis) estavam resolvidas e encerradas até 31 de dezembro de 2003. No Procon, foram registradas 1.837 (um mil oitocentas e trinta e sete) manifestações referentes à SABESP. Destas, 1.451 (um mil quatrocentas e cinquenta e uma) estavam resolvidas e encerradas até 31 de dezembro de 2003 (SABESP, 2004).

4.2.3 Ações de Qualidade

Até 2003 a SABESP obteve 12 (doze) certificações ISO 9001, uma certificação ISO 14001 e dois credenciamentos ISO 17025 (SABESP, 2004).

4.2.4 Premiações

Como reconhecimento pela eficiência, eficácia e qualidade do seu Sistema de Gestão, a SABESP recebeu diversos prêmios, entre os quais podem ser destacados (SABESP, 2004):

- **Troféu Transparência** – concedido pela ANEFAC-FIPECAFI-SERASA. A SABESP é a única Companhia que foi selecionada entre os 10 finalistas nos sete anos de existência do prêmio;
- **Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS**, concedido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES, a mais importante premiação do

- setor de saneamento da América Latina foi obtida pela Unidade de Negócio Norte da Diretoria Metropolitana de Distribuição da SABESP, na qualificação Nível II;
- **Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – PPQG**, conferido pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão – para as seguintes unidades da SABESP:
 - Troféu Governador do Estado, concedido à Unidade de Negócio Leste da Diretoria Metropolitana de Distribuição, no Nível II – categoria Economia Mista;
 - Medalha de Ouro, concedida às Unidade de Negócio Centro e Unidade de Negócio Oeste da Diretoria Metropolitana de Distribuição e Unidade de Tratamento de Esgotos da Diretoria de Produção e Tecnologia;
 - Medalha de Bronze, ao Setor de Lorena da Diretoria de Sistemas Regionais da SABESP.
 - **Prêmio Padrão de Qualidade em B2B (*Business to Business*) 2002 na Categoria Serviços Públicos- Concessionárias Públicas**, para o Clubinho SABESP e o Sistema de Gerenciamento de Licitações, concedido e promovido pela Padrão Editorial, Boucinhas & Campos, com o apoio da Câmara *E-Net*. O reconhecimento insere a SABESP entre as companhias que adotam as melhores práticas de tecnologia da informação, com transparência e modernidade nos seus processos.
 - **Prêmio Top de RH**: Prêmio concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), para o caso "Remuneração por Competências: incentivo ao progresso pessoal integrado ao negócio".
 - **Prêmio Top S de Meio Ambiente 2003**: Concedido pelo Instituto Brasileiro de Terceirização e Serviço na Construção e Habitação (IBSTH), em reconhecimento pela atuação do Programa do Uso Racional da Água (PURA).
 - **3º Prêmio Comercial e Industrial de São Manuel na categoria "Melhor Empresa de Saneamento"**: diploma de 1º lugar no quesito preferência e simpatia pública à SABESP de São Manuel, concedido pela Associação Comercial e Industrial de São Manuel (ACISM), após pesquisa realizada com a população do município.
 - **Prêmio Água e Cidade, na categoria serviços - Destaque Ano 2003**: Pelo Programa de Uso Racional da Água – PURA, para a Unidade de Negócio Leste.

- **Prêmio APARH/Revista Vencer! Criatividades nas Empresas** – prêmio oferecido pela Associação Paulista de Recursos Humanos em parceria com a Revista Vencer, em 3 categorias: Case de Criatividade, Voto Popular e Apresentação Criativa. A SABESP venceu a 2ª edição do Prêmio na categoria Apresentação Criativa com o case “Recursos Humanos e Meio Ambiente, uma parceria que dá certo na minimização e disposição responsável de resíduos”. Na apresentação vencedora, a SABESP contou com a parceria do ICC – Instituto Criança Cidadã que apresentou o case em forma de teatro (SABESP, 2004).

4.2.5 Redução do número de cargos

Com o objetivo de otimizar os processos e possibilitar a descentralização das decisões como importante metodologia de Gestão com Pessoas para o desenvolvimento pessoal e profissional, foram reduzidos os números de cargos após análise dos espaços ocupacionais e alinhamento com a estratégia da organização. Várias atividades foram reunidas em um mesmo cargo ampliando-o e enriquecendo-o. De um total de 178 (cento e setenta e oito) cargos existentes, houve uma redução para 73 (setenta e três) com conseqüente redefinição de todas as Descrições e as Análises de Cargos.

O gráfico a seguir mostra a redução do número de cargos por categoria. Os cargos eliminados não serão preenchidos.

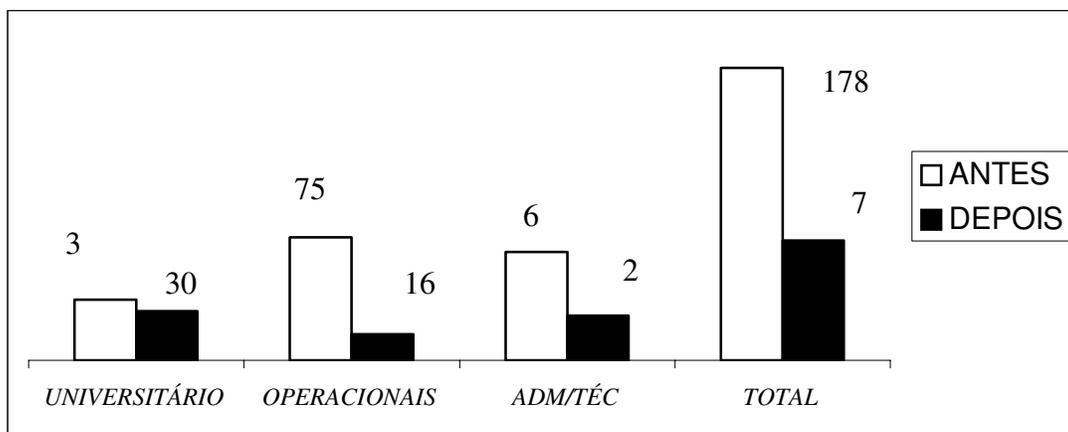


Figura 4.1 Redução do número de cargos

Fonte: SABESP I, 2004

4.2.6 Clima Organizacional

Na SABESP, não havia prática sistematizada da medição do Clima Organizacional a fim de apurar o grau de satisfação ou a percepção de seus profissionais em relação aos planos de Gestão com Pessoas. Assim, não há como fazer comparações entre os climas antes e depois da implantação do novo sistema de gestão. No entanto, a pesquisa realizada após a implantação do Plano de Remuneração por Competência teve como resultados importantes indicadores do grau de confiança da coletividade interna na nova metodologia de gestão, mas também revelou, em menores proporções, sentimentos de descrença e falta de motivação.

Os gráficos a seguir mostram os principais resultados da medição do clima organizacional na SABESP realizada em Junho de 2003, quando já estava implantado o Plano de Remuneração por Competências, cuja conclusão foi apresentada aos gestores da empresa na reunião de Planejamento Operacional 2004 realizada em 02 de Dezembro de 2003, em Ribeirão Preto, sob a Direção do Senhor Superintendente da Unidade de Negócios do Pardo e Grande, Doutor João Batista Comparini.

4.2.6.1 Percepção dos profissionais da SABESP – Qualidade dos resultados

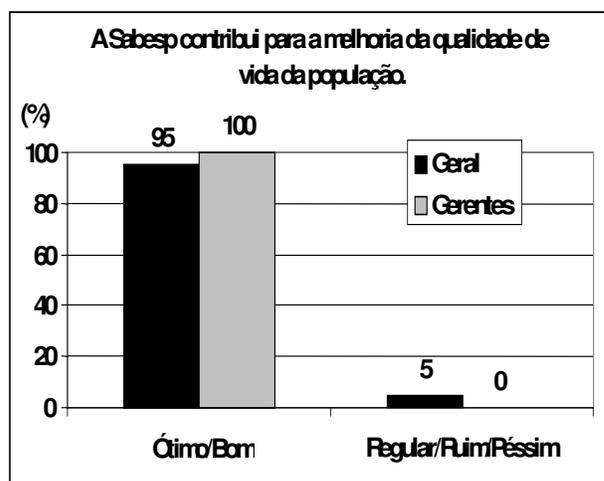


Figura 4.2 *Clima Organizacional – Melhoria de vida da população.*

Fonte: SABESP I, 2004

Com relação à percepção dos colaboradores da SABESP quanto à importância de sua atuação nas comunidades, pode ser observado que 100% (cem por cento) dos gestores consideram que a empresa contribui para a melhoria da qualidade de vida da população, mostrando um reconhecimento do valor do resultado construído pela organização. A atual Gestão com Pessoas considerou preponderante que o conceito de competência permeasse todas as atividades organizacionais, todo planejamento estratégico e que fosse valor a ser praticado no comportamento, nas habilidades e nas atitudes de todos os seus funcionários.

4.2.6.2 Nível de satisfação em trabalhar na SABESP

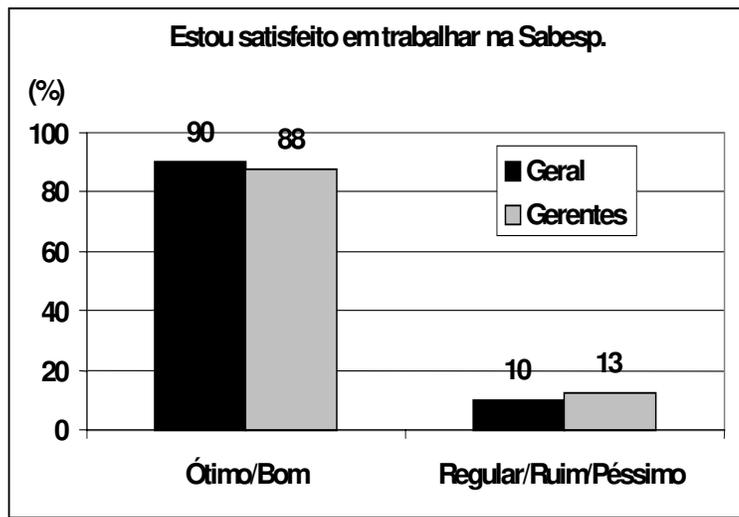


Figura 4.3 *Clima Organizacional* – Satisfação com o trabalho

Fonte: SABESP I, 2004

Com relação ao nível de satisfação dos profissionais para trabalhar na SABESP, a pesquisa de clima apontou que 88 % (oitenta e oito por cento) dos Gerentes e 90% (noventa por cento) dos demais colaboradores consideram ótimo ou bom. O Plano de Gestão com Pessoas da empresa considera que a satisfação dos profissionais é condição absolutamente necessária para o estabelecimento do comprometimento com os objetivos organizacionais e para o desenvolvimento do encareiramento através dos compromissos de desenvolvimento pessoal e profissional.

A análise dessas informações, no entanto, deve ser contextualizada no momento atual do Brasil, que atravessa parte de sua história com elevados índices de desemprego e com conseqüente dificuldade para recolocação no mercado de trabalho. Em tais condições, a satisfação pode ser influenciada pelo medo “*as pessoas talvez se perguntem: e se houver mudanças, como é que eu fico?*” (DEMING, 1990: 45).

4.2.6.3 Disposição para aceitar desafios

A SABESP planejou, com a implantação da Gestão por Competências, a criação de um ambiente em que os profissionais se sentissem constantemente desafiados a propor novas soluções para as demandas apresentadas e que quisessem desenvolver suas atividades de maneira criativa e inovadora. E a motivação foi concebida como estando diretamente ligada ao exercício de atividades possíveis, mas desafiadoras. A pesquisa de clima mostra que 96 % (noventa e seis por cento) dos gerentes estão dispostos a aceitar novos desafios.

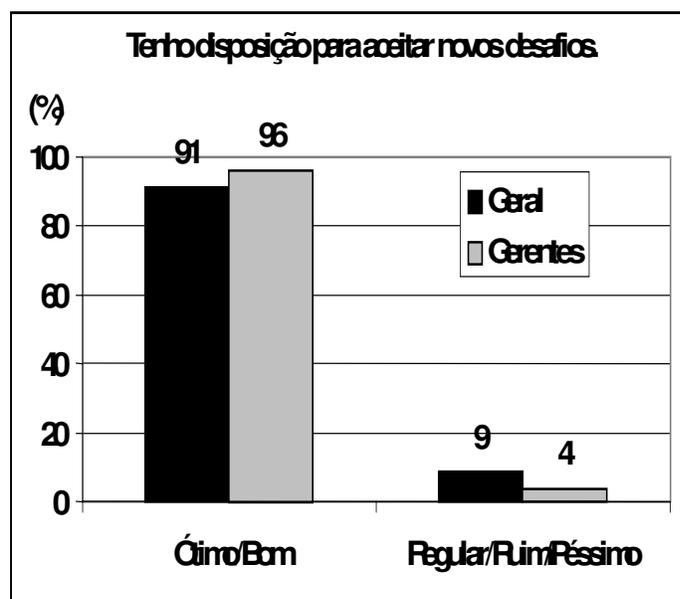


Figura 4.4 *Clima Organizacional* – Disposição para desafios

Fonte: SABESP I, 2004

4.2.6.4 Conhecimento da Missão da empresa

A Gestão com Pessoas da SABESP considerou que deve ser construído o alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e pessoais dos seus colaboradores e que o conhecimento da Missão Empresarial é fundamental para a análise crítica sobre o efetivo papel a ser desempenhado para atingir a eficácia nos resultados planejados. A análise do clima mostrou

que entre os gerentes da empresa 100 % (cem por cento) sabem explicar com facilidade a Missão da organização.

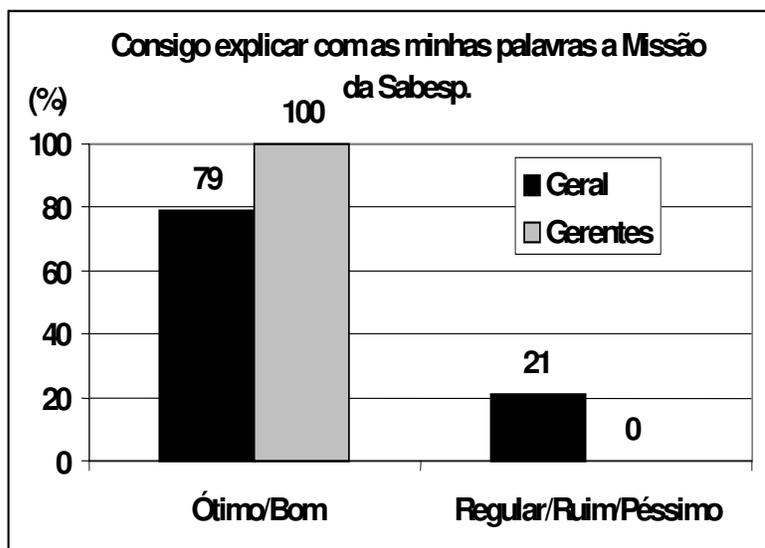


Figura 4.5 *Clima Organizacional – Conhecimento da Missão*

Fonte: SABESP I, 2004

4.2.6.5 Ambiente para comunicação entre gestores e liderados

Um dos importantes resultados a ser alcançado com o novo modelo de Gestão com Pessoas é a melhoria no processo de comunicação. O plano de Remuneração por Competências exige que, constantemente, gestores e liderados reúnam-se para avaliação do desempenho e acompanhamento dos compromissos de desenvolvimento firmados. A pesquisa de Clima mostrou que os liderados sentem-se em condições de conversar com seu superior imediato transformando-se em um avançado estágio de rompimento de barreiras no processo de comunicação, principalmente entre os gerentes onde o índice foi de 100% (cem por cento).

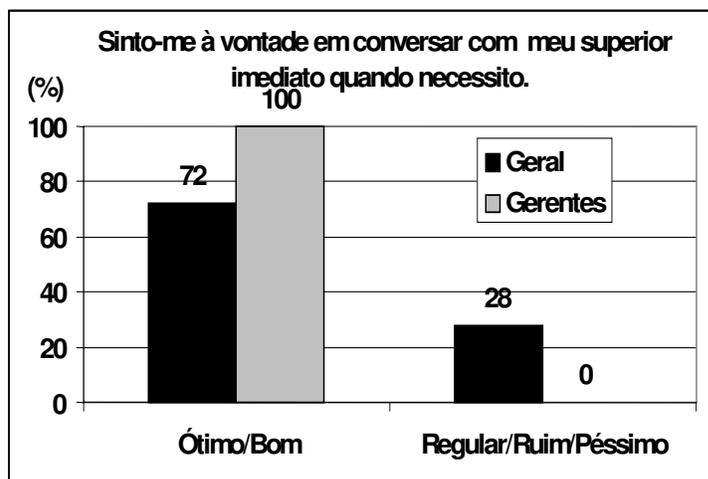


Figura 4.6 *Clima Organizacional* – Processo de Comunicação

Fonte: SABESP I, 2004

Não obstante, há uma porcentagem expressiva, 28% (vinte e oito por cento) de liderados que não se sentem à vontade para conversar com seu superior imediato, o que pode indicar um sério problema de comunicação ou de confiança no relacionamento interpessoal, fato que pode comprometer o alcance dos objetivos da Gestão por Competências, principalmente a criação do Clima Organizacional propício ao contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.

4.2.6.6 Informações para o desenvolvimento das atividades profissionais

Uma das condições imprescindíveis para o sucesso de um Sistema de Remuneração por Competências é o conhecimento, pelos profissionais, de todas as variáveis intervenientes no desenvolvimento de suas atividades. Devem ter todas as informações necessárias para a realização do seu trabalho e a pesquisa do Clima Organizacional da SABESP indica que 92% (noventa e dois por cento) dos gerentes consideram que dispõem dessas informações.

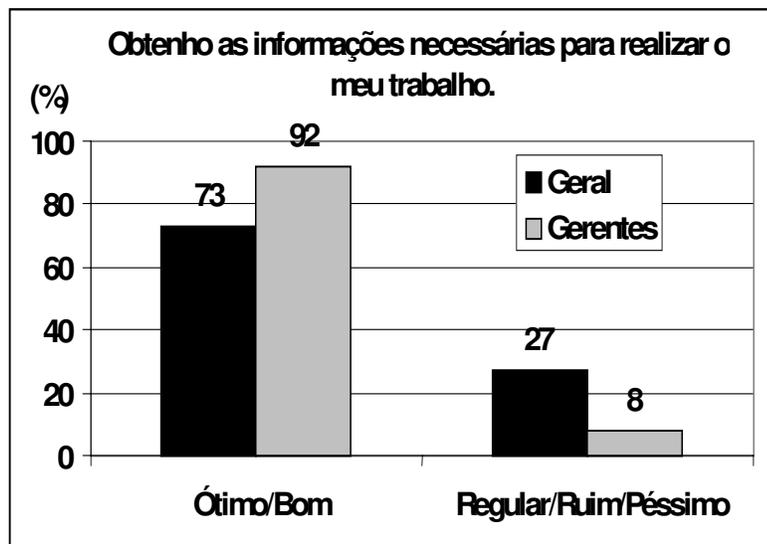


Figura 4.7 *Clima Organizacional – Informações para desempenho*

Fonte: SABESP I, 2004

Essas constatações devem ser objeto de análise mais aprofundada uma vez que pode indicar, como no caso anterior, problemas de comunicação e relacionamento interpessoal, uma vez que 27% (vinte e sete por cento) dos profissionais podem estar enfrentando dificuldades para obter as informações necessárias para o adequado desempenho de suas atividades.

4.2.6.7 Envolvimento dos gerentes no desenvolvimento de seus liderados

Um dos objetivos de um Sistema de Remuneração por Competências é o comprometimento dos gerentes com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, como parte integrante de suas responsabilidades gerenciais. Na SABESP, o Clima Organizacional indica que 88% (oitenta e oito por cento) dos gerentes consideram que seus superiores estão incentivando-os a construir seu desenvolvimento profissional; o mesmo não acontece com os profissionais que não têm funções gerenciais. Tal situação pode ser indicador de problemas de liderança para os níveis mais baixos da hierarquia da organização.

Todos devem ser estimulados para o desenvolvimento contínuo:

Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos. Uma organização não precisa apenas de gente boa; precisa de gente que vai se aprimorando sempre através de formação adequada. (DEMING, 1990).

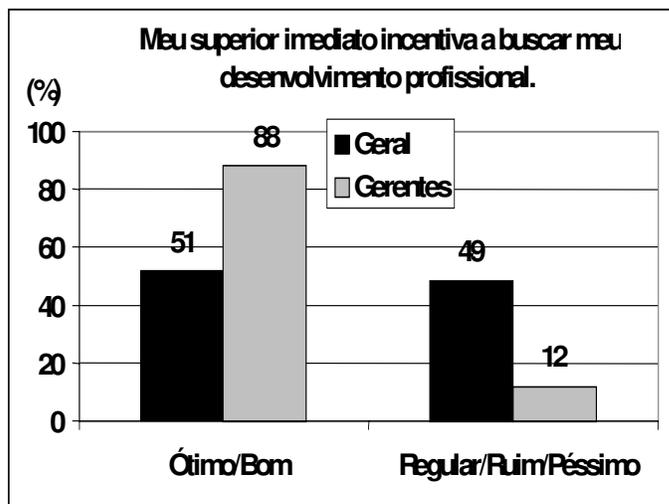


Figura 4.8 *Clima Organizacional* – Incentivo ao Desenvolvimento

Fonte: SABESP I, 2004

4.2.6.8 Equidade externa dos salários

O Sistema de Remuneração por Competências deve estabelecer os equilíbrios internos e externos dos salários. O equilíbrio externo é atingido quando os empregados percebem a política salarial praticada na organização competitiva em relação ao mercado. O Clima Organizacional da SABESP informa que 84% (oitenta e quatro) por cento dos gerentes consideram a estrutura de salários equilibrada em relação ao mercado, o que pode caracterizar a equidade externa.

No entanto, deve ser considerado que a exposição do sentimento em relação à competitividade salarial está condicionada ao conhecimento das práticas de políticas de recompensas das empresas que possuem características semelhantes à SABESP. Pode ter havido

falta de indicadores e parâmetros para que os profissionais pudessem fazer uma adequada comparação, principalmente para os colaboradores que não são gerentes.

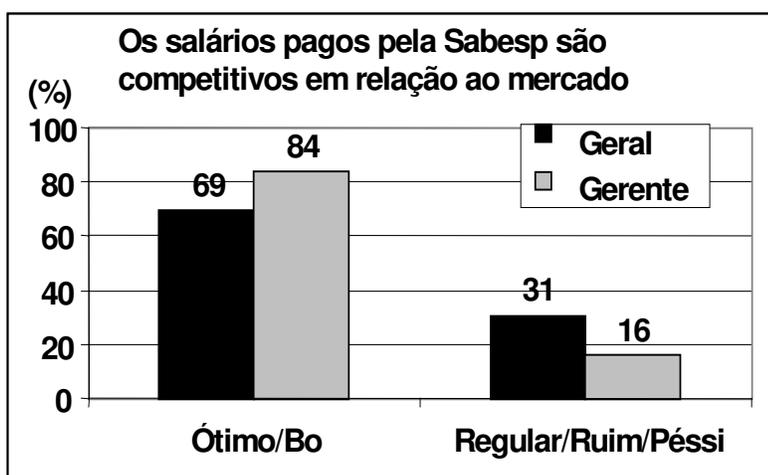


Figura 4.9 *Clima Organizacional – Equidade Salarial*

Fonte: SABESP I, 2004.

4.2.6.9 Investimentos em Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Conforme publicação do seu Balanço no jornal Folha de São Paulo do dia 30 de março de 2004, Encarte Especial – Relatório da Administração, p. 2, a SABESP investiu em 2003, através da sua Universidade Empresarial, R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) em programas presenciais de formação, capacitação e reciclagem dos seus empregados. Foram viabilizadas 41.700 (quarenta e um mil e setecentas) participações de empregados em atividades de treinamento presencial, totalizando 358.175 (trezentos e cinquenta e oito mil, cento e setenta e cinco) horas/homem, das quais 98% (noventa e oito por cento) foram participação de profissionais de áreas-fim e 2% (dois por cento) para a Alta Administração. Foram subsidiados cursos de pós-graduação e MBA para 178 (cento e setenta e oito) colaboradores no ano de 2003.

Através da TV Corporativa, foram registradas 4.350 (quatro mil trezentos e cinquenta) participações em atividades virtuais, totalizando um investimento de R\$ 331.813,00 (trezentos e trinta e um mil, oitocentos e treze reais) no ano de 2003.

4.3 Discussões

De um modo geral, os resultados apresentados neste Capítulo 4 indicam que a opção pela implantação do Sistema de Remuneração por Competências elevou a *performance* da SABESP em todos os seus processos de Gestão, principalmente a Gestão com Pessoas. Foi criado um clima na organização que deve motivar o desenvolvimento profissional e pessoal, condições importantes para a construção e manutenção da competitividade da empresa no médio e longo prazo.

A continuidade dos processos de Avaliação do Desempenho, do acompanhamento do Desenvolvimento e da garantia de manutenção dos acordos firmados entre gestores e liderados serão fundamentais para a credibilidade do Sistema de Remuneração por Competências, condição imprescindível para o favorecimento da aprendizagem contínua e da constante elevação do potencial de seus empregados para trabalhar em níveis crescentes de complexidade, sem, no entanto, deixar de levar em consideração os riscos inerentes ao processo de avaliação. De acordo com DEMING:

Uma avaliação justa é impossível. Uma falácia comum é a de que é possível avaliar pessoas; classificá-las por categoria de desempenho para o próximo ano, com base no desempenho do ano anterior. O desempenho de qualquer pessoa é resultado da combinação de muitas forças – a própria pessoa, as pessoas com as quais trabalha, o cargo, o material com que trabalha, seu equipamento, seu cliente, seu administrador, sua chefia, as condições ambientais (barulho, confusão, comida ruim no restaurante da empresa). (DEMING, 1990: 82).

O Plano de Trabalho para garantir o envolvimento e o acompanhamento das ações de desenvolvimento pessoal e profissional está fundamentado, principalmente, nas periódicas entrevistas de Avaliação de Desempenho entre gestores e colaboradores, que deverão ser realizadas a cada final dos meses deste ano de 2004. Nestas, serão avaliados o cumprimento dos compromissos assumidos, as facilidades e dificuldades enfrentadas e os realinhamentos necessários.

Pode ser observado, no entanto, que há correções a serem feitas com relação ao entendimento dos objetivos do Sistema recém-implantado e do papel dos gestores na condução dos projetos de ampliação de visão e de capacitação para o atendimento das demandas presentes e futuras pelos colaboradores da organização.

As avaliações periódicas a serem realizadas entre avaliadores e avaliados deverão corrigir os desvios observados e possibilitar o alinhamento da trajetória profissional de todos os funcionários com a estratégia organizacional.

Entre os principais problemas a serem focos de preocupação da Gestão da Organização identificados na pesquisa do Clima Organizacional e que revelam possíveis falta de entendimento e de confiança no Plano de Remuneração por Competências em sua concepção ou na condução pelos gestores de todo o processo, podem ser citados: reconhecimento e valorização individual, integração entre as áreas das Unidades, aproveitamento dos talentos individuais, planejamento e desenvolvimento profissional, processo de comunicação e de disseminação das informações pela organização.

Outro importante ponto de controle da eficácia deve ser estabelecido em função da grande quantidade de compromissos de treinamentos, o que pode transformar-se em perda de foco da adaptabilidade aos negócios essenciais da empresa. O que, por um lado, pode indicar um valoroso movimento pelo aumento da competência organizacional, pode, por outro, ser um meio de pulverizar práticas de treinamento dissociadas das reais necessidades de cada profissional para o aumento da capacidade de produzir soluções criativas e inovadoras para as demandas existentes.

Cabe contextualizar as observações de DEMING (1990) sobre a importância de se desenvolverem práticas de treinamentos no próprio local de trabalho como meio para se atingir a eficácia dos processos de desenvolvimento de pessoal. O treinamento virtual pode trazer o risco de ser realizado no próprio local de trabalho, mas sem vinculação direta com as particularidades de cada área da empresa.

Os gráficos a seguir mostram os graus de descontentamento dos colaboradores da empresa em relação às questões ora levantadas.

4.3.1 Programas de Reconhecimento Individual

Está entre os princípios de um Plano de Gestão e de Remuneração por Competências o desenvolvimento do Clima Organizacional em que os colaboradores se sintam valorizados e tenham o reconhecimento por seus esforços para atingir determinados objetivos. A iniquidade a ser eliminada pode ter sua origem no sentimento de desproporção entre as entregas e as recompensas recebidas.

O gráfico a seguir mostra que 75% (setenta e cinco por cento) dos funcionários da SABESP de determinada Unidade de Negócios consideram que não há reconhecimento devido por seus desempenhos, sendo questão de relativa gravidade para a estabilidade do Plano de Remuneração por Competência e objeto a ser evidenciado em um planejamento para implementação de ações de redirecionamento.

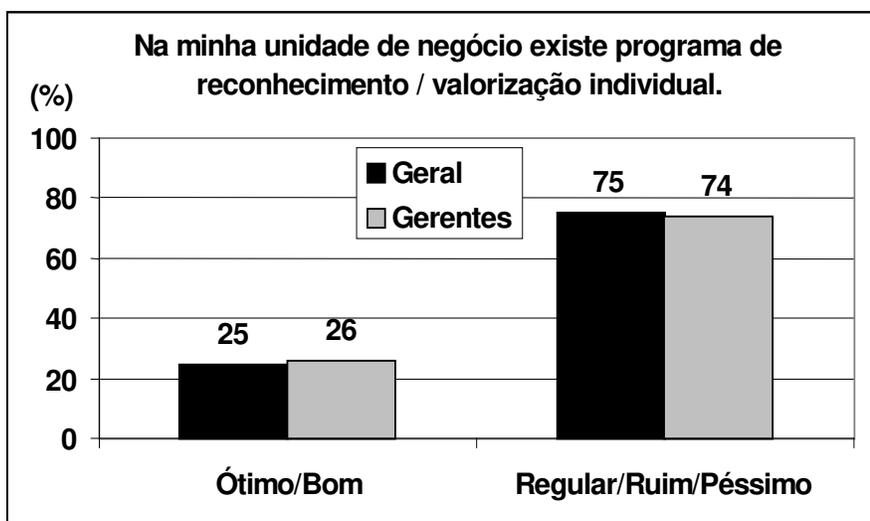


Figura 4.10- *Clima Organizacional* – Reconhecimento Profissional

Fonte: SABESP I, 2004.

4.3.2 Integração Departamental

Adotar a visão sistêmica da organização no Plano de Remuneração por Competências significa, principalmente, a integração entre as diferentes Unidades da empresa a fim de proporcionar a sinergia necessária para a construção dos objetivos com eficiência e eficácia.

A pesquisa do Clima Organizacional indica que os vários Departamentos da empresa ainda constróem seus objetivos de modo individualizado, provavelmente, com a adoção da filosofia do Sistema de Gestão por Objetivos que possibilita a visão da missão sob o enfoque de centros de responsabilidade. Há necessidade de revisões nos processos de produção de bens e serviços para aumentar a interdependência entre as Unidades e de ser reforçado o entendimento de alguns princípios básicos da Gestão por Competência adotado.

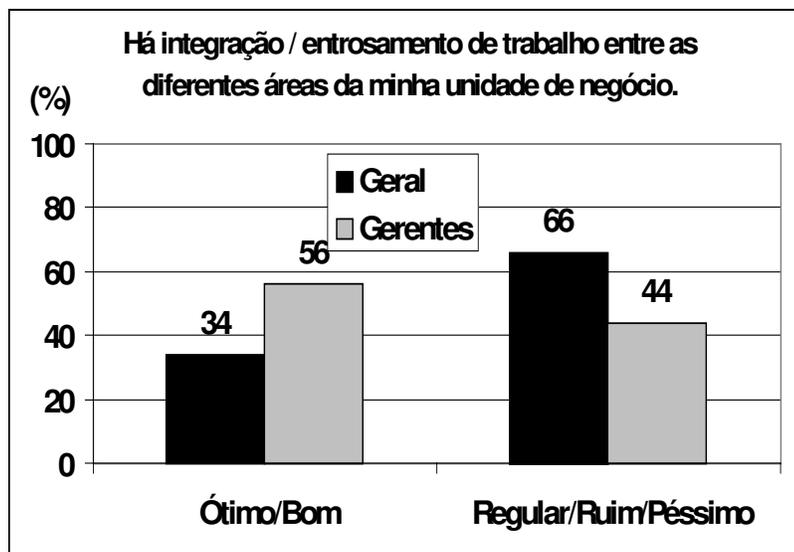


Figura 4.11 *Clima Organizacional – Integração Interdepartamental*

Fonte: SABESP I, 2004.

4.3.3 Aplicação e aproveitamento dos talentos e da criatividade

O Plano de Gestão por Competências conceitua a entrega como a disponibilização pelos colaboradores da sua capacidade para transformar o ambiente interno através da aplicação de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes positivas em suas atividades profissionais no dia-a-dia da empresa. No entanto, um dos problemas encontrados na investigação sobre o Clima Organizacional foi que, de uma forma geral, mais de 65% (sessenta e cinco por cento) dos funcionários e 68% (sessenta e oito por cento) dos gerentes consideram como regular, ruim ou péssimo a política da empresa para o aproveitamento da criatividade e do poder de inovação de seus colaboradores. Provavelmente, características de rigidez dos métodos e processos existentes, que vão de encontro com a flexibilidade demandada para um Sistema de Gestão por Competências.

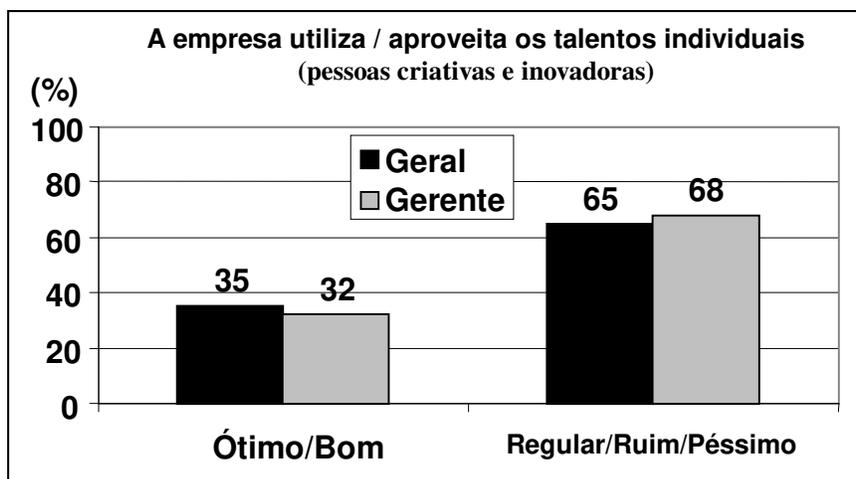


Figura 4.12 *Clima Organizacional – Aproveitamento dos talentos*

Fonte: SABESP I, 2004.

4.3.4 Planejamento para o desenvolvimento profissional

O Plano de Gestão por Competências em desenvolvimento na empresa tem como um dos fundamentos o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, projeto a ser instituído, acompanhado e adaptado por cada um dos profissionais em conjunto com seu líder imediato. No entanto, pelos resultados da pesquisa do Clima Organizacional, verifica-se que 56% (cinquenta e seis por cento) dos gerentes sentem a necessidade de maiores definições quanto ao planejamento para o desenvolvimento profissional demonstrando que, provavelmente, há necessidade de reestruturação do Sistema de Avaliação do Desempenho por Competências e de melhor entendimento com relação à nova filosofia de acompanhamento do desenvolvimento profissional.

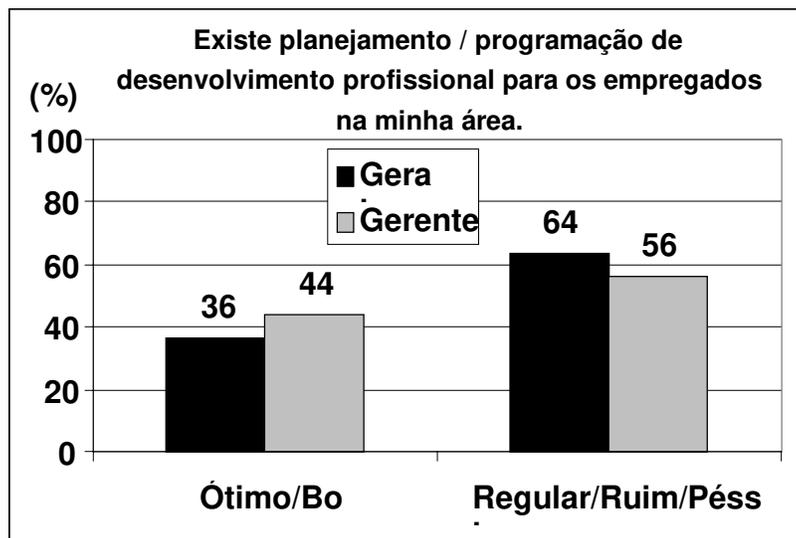


Figura 4.13 *Clima Organizacional – Planejamento de Desenvolvimento*

Fonte: SABESP I, 2004.

Pode-se, portanto, afirmar que grande parte dos índices medidos no acompanhamento do Sistema de Remuneração por Competências indica a força da política de Gestão com Pessoas no desenvolvimento dos profissionais da organização e no objetivo de agregar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atendimento dos requisitos de cada perfil de excelência de cada espaço ocupacional.

Mas, a pesquisa de Clima na organização mostra que há sérias correções a serem implementadas para melhoria da percepção dos gerentes do Sistema implantado enquanto instrumento para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a dos funcionários em geral.

É necessário investigar com maior profundidade se o clima organizacional pretendido pela empresa quando da implantação do Sistema de Remuneração por Competências, que é imprescindível para criar as condições apropriadas ao desenvolvimento de cada colaborador, está sendo realidade em cada unidade, em cada processo e nos relacionamentos entre os líderes e seus colaboradores.

A indicação do maior grau de satisfação dos gerentes em comparação com os empregados em geral, para quase todos os aspectos analisados nesse capítulo, pode indicar um sério problema de comunicação quando da transferência dos conceitos da filosofia do Plano de Gestão por Competências, função a ser assumida por todos os gestores da empresa na formação de seus liderados para atuação sob as novas condições organizacionais implantadas.

Também é importante analisar se a abrangência do novo Sistema de Recompensas é capaz de incluir todos os funcionários de todos os níveis da estrutura da empresa ou se há maiores facilidades para a contextualização das atuações em nível gerencial, de tal forma que este seja privilegiado nas possibilidades de encareiramento e de aproveitamento de toda estrutura destinada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da SABESP.

O Capítulo 5, Conclusões, apresenta uma visão geral dos resultados e do processo de aplicação do Sistema de Remuneração por Competências e algumas considerações pessoais do autor desta dissertação, em função de sua participação no desenvolvimento deste modelo de gestão.

Capítulo 5

Conclusões

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões sobre os resultados da aplicação do Sistema de Remuneração por Competências na SABESP, analisando, de uma forma geral, alguns indicadores que possam validar a proposta de mudanças no modelo de Gestão com Pessoas, posicionando-a como um instrumento eficaz para o sucesso da estratégia organizacional. Serão apresentadas algumas considerações pessoais do autor desta dissertação como contribuição para valoração das propostas.

É consenso no mundo das organizações que são necessários o estabelecimento e a manutenção da competitividade como condições para o êxito na realização dos objetivos planejados pelas empresas, e não enfrenta grandes resistências a visão de que os avanços na tecnologia e nos processos de comunicação, em nível mundial, podem aproximar as condições operacionais entre elas, transferindo o diferencial competitivo para a competência das pessoas.

Se os recursos tecnológicos tiveram sua possibilidade de reprodução facilitada, o mesmo não pode ser afirmado com relação às pessoas. Estas são “únicas” e sem qualquer possibilidade de reprodução, tendo em vista o conhecimento até então acumulado pela humanidade.

A formulação pela SABESP dos perfis de excelência para todos os espaços ocupacionais baseados em competências foi uma opção que demonstra o seu entendimento de que seu quadro

de profissionais é um recurso estratégico que pode, e deve, transformar-se em um dos principais instrumentos para garantia do seu sucesso.

A Gestão com Pessoas não é uma ciência exata no sentido de se poder estabelecer imediatas e diretas relações de causa e efeito para um dado conjunto de eventos, ou de estímulos à determinada reação, mas um Sistema de Remuneração por competências deve fixar objetivos mensuráveis, no curto e no longo prazo, como medida e indicador da qualidade do resultado do sistema de gestão.

Outra característica do investimento em pessoas é que os prazos para verificar os resultados das entregas pelos empregados e a conseqüente melhoria nos produtos, serviços e processos são, normalmente, longos, embora possam produzir diferenças de imediato.

A SABESP assumiu em sua gestão estratégica que, uma vez definidos os conjuntos de competências para cada um de seus empregados e encaminhadas as ações necessárias à sua agregação, serão criadas condições para que seus colaboradores trabalhem em níveis crescentes de complexidade, o que trará, como conseqüências, maior capacidade para o atendimento das demandas e das expectativas dos clientes da empresa, diretores e acionistas, além de ir ao encontro dos anseios e objetivos pessoais e profissionais de todos os seus colaboradores internos.

E um dos indicadores do clima organizacional medido e já comentado, refere-se à satisfação que estes sentem em trabalhar na empresa, mostrando que percebem a possibilidade de se efetivar a relação entre as suas entregas e as suas recompensas com equidade, tanto internamente quanto externamente, comparando com as práticas no mercado que guarda semelhanças com as atividades da empresa.

Os vários prêmios recebidos pela SABESP, principalmente o Prêmio Top de RH, o Prêmio APARH/Revista Vencer! Criatividade nas Empresas, o Troféu Transparência e o Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão, conferem à empresa o reconhecimento público da força da nova gestão adotada e do potencial para produção dos resultados planejados, tanto para o atendimento das expectativas dos poderes concedentes e dos acionistas, quanto dos seus próprios empregados, condição integrante da filosofia da Gestão com Pessoas adotada.

O sucesso na evolução dos índices financeiros, econômicos e sociais apresentados pela SABESP em seu Balanço Patrimonial e Social, publicado no Jornal Folha de São Paulo, de 30 de março de 2004, p. 1-10, ***o lucro recorde apurado em 2003 de R\$ 833.300.000,00 (oitocentos e trinta e três milhões e trezentos mil reais)***, além das inúmeras aberturas de crédito junto às Instituições Financeiras nacionais e internacionais, podem ser importantes indicadores da credibilidade da comunidade internacional nos sistemas de gestão adotados pela empresa.

E este é um dos objetivos de um Sistema de Gestão por Competências: o reconhecimento de todos os participantes, internos e externos, clientes, fornecedores, acionistas e outros, da força do sistema para a manutenção e contínuo desenvolvimento dos talentos na organização, o que se constituirá no próprio desenvolvimento organizacional e na capacidade para gerar resultados que compensem os investimentos realizados.

A ausência de um Sistema de Informações Gerenciais fundamentado em um Banco de Dados que tivesse possibilitado a medição dos índices de *performance* antes da implantação do Sistema de Remuneração por Competências é um dificultador para se fazer uma comparação com os estados anterior e posterior e apresentar efetivos resultados de evolução de forma científica e menos sujeita aos argumentos contrários.

No entanto, ter constituído um amplo conjunto de variáveis a serem acompanhadas, estabelecer medições periódicas dos índices de desempenho pessoal e organizacional, e possibilitar o conhecimento a todos os empregados do seu nível de desenvolvimento em comparação com as expectativas dos seus superiores e da própria empresa, pode ser considerado um excelente avanço na concepção estratégica do valor das pessoas para o sucesso da Missão da organização.

A criação da Universidade Empresarial SABESP – UES – pode ser considerada outro indicador importante a justificar a eficácia do modelo de gestão proposto nesta dissertação e aplicado na empresa cuja direção entende como sendo a consolidação de um novo direcionamento nas ações de educação na SABESP e que proporciona condições para o autodesenvolvimento, bem como orienta a carreira, sugerindo ações para o aprimoramento das

competências necessárias, além de realizar programas presenciais e virtuais, em parceria com as mais renomadas entidades do mercado (SABESP, 2004).

O número de compromissos de desenvolvimento, pessoal e profissional, verificados e analisados anteriormente indica a mudança na postura dos gestores passando a ser, formalmente, os responsáveis diretos pelo encarreiramento de seus liderados, o que tem o reconhecimento da maioria dos colaboradores da organização.

Parte preponderante dos profissionais consegue entender seu encarreiramento e qual sua participação para o progresso pessoal e profissional na empresa. Sabe quais são as competências exigidas para que atue para construção do perfil de excelência definido para cada espaço ocupacional e pode acompanhar seu desenvolvimento e medir a eficiência e a eficácia de suas decisões profissionais, principalmente as referentes ao progresso na vida organizacional.

O acompanhamento, pelos próximos anos, da evolução pessoal e profissional dos empregados, gerentes e do corpo diretivo e dos índices de *performance* geral da organização, tanto dos econômico-financeiros, quanto dos sociais, deverá tornar cada vez mais consistentes a relação entre o modelo de gestão adotado e sua capacidade para gerar resultados, se estes forem atingidos conforme as projeções das estratégias organizacionais.

Nesse sentido, a constante atualização do Banco de Dados e do Sistema de Informações Gerenciais, bem como a devida aplicação das funções de Monitoramento e Auditoria de Gestão com Pessoas são de fundamental importância para o processo de tomada de decisões em relação ao Sistema de Remuneração por Competências.

No entanto, o acompanhamento constante pelos gestores do desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados sob sua responsabilidade e da evolução dos índices de desempenho fixados no planejamento da área sob sua liderança deve ser atividade inerente às suas funções gerenciais que demandarão um conjunto de decisões para revalidação do modelo aplicado, e sob análise nestes estudos, para intervenção com as mudanças necessárias a fim de que sejam atingidos os objetivos definidos tanto para a organização quanto para os seus colaboradores.

5.1 Considerações pessoais

Por ser um dos gestores da SABESP durante aplicação do Sistema de Gestão com Pessoas por Competência e ter participado de várias etapas do processo de implantação, o autor desta dissertação pôde observar aspectos importantes no comportamento dos colaboradores da empresa que podem se constituir em oportunidades para otimização dos resultados a serem obtidos com a continuidade do plano implantado, mas que podem ser ameaças para seu sucesso.

A redução dos cargos gerenciais, principalmente, terá que ser objeto de constante atenção de cada gerente e dos órgãos de Gestão com Pessoas em função do natural sentimento de perda que acarreta o desaparecimento de determinada unidade da estrutura organizacional formal da empresa. Conquistar o “*status*” de gerente após vastos empreendimentos de formação profissional e dedicação no encarecimento e perdê-lo em função de uma nova proposta de reorganização funcional e otimização dos processos decisórios pode ser motivo de intensa desmotivação para a continuidade na aquisição e entrega de competências.

A convicção de que as mudanças devem trazer melhorias organizacionais no médio prazo e que estas serão, em parte, transferidas para todos os colaboradores é cognição imprescindível para a dedicação de todos os profissionais, gerentes ou não. A constante medição do Clima Organizacional e sua análise contextualizada no momento histórico da empresa, do ambiente externo e do mundo poderá trazer indicadores importantes para monitoração da provável capacidade da organização para fazer frente às demandas atuais e as que deverão surgir no futuro.

Analisando os resultados da pesquisada do Clima Organizacional, podem ser constatados alguns prováveis problemas de envolvimento dos colaboradores não gerentes com o Sistema de Gestão por Competências, principalmente em relação à confiança na continuidade do processo de acompanhamento do desenvolvimento pessoal e do comprometimento dos gestores em sua condução.

Tais sentimentos podem ser resultado de um ineficaz processo de comunicação pelos gerentes aos seus liderados sobre a base conceitual e operacional do Sistema de Remuneração. Podem ser resultado da falta de crença na continuidade do plano e na valorização futura dos efetivos compromissos cumpridos por cada profissional. Deverá caber aos gerentes e órgãos de Gestão com Pessoas a devida aplicação das funções de Auditoria e Monitoramento de Recursos Humanos para controle dos processos e dos resultados atingidos.

No entanto, vários aspectos positivos podem ser analisados em função da inovação no Sistema de Recompensas. Há um envolvimento da maior parte dos colaboradores em seu próprio encarecimento e na disposição para concretizar seu crescimento profissional.

Os gerentes, em função de variáveis dos procedimentos para treinamento, estão constantemente avaliando o progresso de cada colaborador, o que deverá aproximá-los e melhorar os sistemas de comunicação tão importantes para a eficácia organizacional.

A aquisição das competências vinculadas a cada espaço ocupacional pode ser motivo para constituir a competitividade de cada profissional, diferencial importante em função do intenso processo de mudanças verificado e que exige de todos sempre mais capacidade de transformação de realidades.

São muitas as variáveis ambientais que podem ter influenciado na obtenção dos resultados organizacionais apresentados no Capítulo 4, inviabilizando o estabelecimento de relações diretas com o novo modelo de gestão adotado. Mas deve ser considerado que, apesar do grande volume de recursos financeiros investidos para possibilitar o crescimento dos profissionais, foram obtidos resultados de eficiência e eficácia empresarial em níveis superiores aos dos anos anteriores do período analisado nesta dissertação.

Se entre os principais objetivos de um Sistema de Gestão com Pessoas devem estar: o desenvolvimento das organizações enquanto desenvolvem seus recursos humanos, o atendimento dos objetivos organizacionais conjuntamente com os objetivos pessoais, a busca de metodologias que garantam resultados planejados no presente e no futuro e a competitividade individual e

empresarial frente às ameaças trazidas pelas intensas mudanças ambientais, este autor considera que a Gestão por Competências na SABESP tem produzido importantes indicadores de que pode ser um instrumento eficaz na produção de tais resultados.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. *Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982.

AQUINO, Cleber Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas 1980.

BELCHER, D. W. *Wage and salary administration*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

BOTERF, G. *De la compétence manager*. Paris: Editions D'organizations. 1994.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3a. ed. New York: McGraw-Hill, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos - Edição Compacta*. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CODA, R. *Características da estrutura de salários e satisfação salarial em instituições de pesquisa*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.

DECENZO, David A. *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*. n° 1, Jan./Feb 1998, p. 45-53.

DRÜGG, K.I.; ORTIZ, D. D. *O desafio da educação: a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

DURAND, R.; QUELIN, B. V. *Building sustainable competitive advantage: an empirical investigation*. Paper apresentado no 4th International Conference on Competence-Based Management (Oslo, Noruega), June 1998, p. 18-20.

DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão com Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EMERSON, S. M. Job evaluation: a barrier to excellence? *Compensation and Benefits Review*, v. 23, n° 1, Jan/Fev 1991, p. 39-51.

ESQUE, T. J.; GILBERT, T. F. Making competencies pay off. *Training*. Jan. 1995, p. 44-50.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 1999.

FLIPPO, E. B. *Princípios da administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1970.

FUEHRER, V. Total reward strategy: a prescription or 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.

GEORGE, C. S. *History of management thought*. New Jersey: Prentice Hall, 1968.

GRIB, G.; O'DONNELL, S. Pay plants 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*, v. 29, nº 1, Jan./Feb. 1997, p. 48-51.

HERZBERG, F. *Work and nature of man*. Cleveland: World, 1966.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

HIRATA, H. *Da polarização das qualificações ao modelo de competencias*. In: FERRETI, C. J. *et alii*. *Tecnologias, trabalho e educação*. São Paulo: Vozes, 1994.

HIRATA, H.; MARX, R.; SALERMO, M. S.; FERREIRA, C. G. *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, maio 1991. (Coleção Documentos, Série Política Científica e Tecnológica, nº 6).

- HOYLER, S. *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LAWLER III, E. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- McCLELLAND, D. C; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. *Compensation*. 2a. ed. Texas: Business, 1987.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MISHINA, O.; INABA, M. *The integrated wage and salary system: a guide to Japanese wage and salary system at present and for the future*. Tóquio: The Institute of Labor Administration, 1985.
- NAISBITT, J. *Paradoxo global- Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PARENT, K. J.; WEBER, C. L. Case study: does paying for knowledge pay off? *Compensation and Benefits Review*. Sep./Oct. 1996, p. 44-50.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*. July 1996, p. 48-54.
- PERETTI, J. M. *Ressources humaines*. Paris: Vuibert, 1990.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Mar./Apr. 1990, p. 73-93.

SABESP – COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Informações SABESP: dados referentes a dezembro de 2001. Elaborado pela Superintendência de Comunicação, 2002.

SABESP I – COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Manual de Remuneração por Competências, 2002.

SABESP – COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Manual de Avaliação por Competências, 2003.

SABESP - COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Relatório da Administração. *Folha de São Paulo*, 30 de março de 2004, Encarte Especial., p. 1-10.

SABESP I - COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Análise de Clima, disponível em <[http:// www.sabesp.com.br](http://www.sabesp.com.br)>. Acessado em: 17 mar. 2004.

SANTOS, R. A. de O. Administração de salários na empresa. São Paulo: LTr, 1975.

SIBSON, R. E. Wages and salaries: a handbook for line managers. 2a. ed. New York: Haddon Craftsmen, 1960.

SMITH Jr., A. W. P. Structureless salary management: a modest proposal. *Compensation and Benefits Review*. July/Aug., 1992, p. 22-25.

THOMPSON, J. D. Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria *administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K.; LAKE, D. G. Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*. v. 34, nº 4, 1995, p. 473-495.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley, 1964.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. *Personnel Management*. Sept. 1991, p. 30-33.

YODER, Dale. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo: Mestre Jou, 1969.

ZARAFIAN, P. A gestão da e pela competência. *Seminário Internacional "Educação Profissional, Trabalho e Competências"*. Rio de Janeiro: Ciet, 1996. (Material de apoio).