

UNIDADE 03: PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

Muitas pessoas ao ingressarem em uma organização já possuem a maior parte dos conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) necessários para a execução de seu trabalho; enquanto outros podem necessitar de treinamento (intensivo ou não) para ajustarem-se as novas de trabalho ou até mesmo para melhor seu desempenho.

Para entender o significado de competências, fazem-se necessários esclarecer os seguintes conceitos: *conhecimentos* – relacionam-se a compreensão de conceitos e técnicas (o saber fazer); *habilidades* – representam aptidão e capacidade e de realizar, estão associadas a experiência e ao aprimoramento progressivo (o poder fazer); *atitudes* - representam a postura e o modo através do qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos de seu ambiente (o querer fazer) (EBOLI, 2002).

Nas organizações modernas, o desenvolvimento de pessoas e de suas competências é de fundamental importância para a manutenção da vantagem competitiva dentro do ambiente em que as mesmas estão inseridas. Assiste-se a cada vez mais as organizações serem pressionadas tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho para investir no desenvolvimento humano (DUTRA, 2009). De um lado, a exigência de ter um diferencial competitivo e de outro, pessoas buscando seu contínuo desenvolvimento para alcançar os melhores postos no mercado de trabalho.

Assim, o desafio está em conduzir o desenvolvimento de pessoas em um ambiente que sinaliza um ritmo acelerado de mudança, acompanhado de complexidade tecnológica e das relações. Isso significa ter que mensurar o desenvolvimento das pessoas e considerá-lo como patrimônio da pessoa.

De forma equivocada, muitas vezes o termo “treinamento” é usado para descrever qualquer forma de esforço da organização para estimular a aprendizagem de seus membros. Entretanto, treinamento e desenvolvimento são processos diferenciados. Pode-se considerar treinamento como um

[...] processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 2004a, p. 495).

Demo (2008, p. 93) diz que desenvolvimento é

[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Bohlander; Snell; Sherman (2003) esclarecem que desenvolvimento é mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. E junto ao conceito do desenvolvimento, vem o de competência, que é o elemento capaz de dar direção e foco a esse processo. Para Dutra (2009), a competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade entrega. Para o autor “podemos dizer que um indivíduo é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive” (p.102).

Assim, ao ser definido o que a pessoa deve agregar e entregar a organização emerge o foco do desenvolvimento. Neste sentido, obviamente que as pessoas têm níveis de competências diferentes, e esse fato demanda a construção de uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento.

Não raro encontram-se os termos – treinamento e desenvolvimento (T&D) – combinados numa única situação, indicando que quando combinados estão buscando aumentar a base de habilidades dos funcionários. Em comum, esses dois processos buscam a aprendizagem que pode ser a nível individual ou organizacional. T&D centram-se na aprendizagem individual, mas sabe-se que é impossível separar essas duas coisas: não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e a segunda alimenta-se e realimenta-se da primeira (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2009).

Chiavenato (2008) ilustra a correlação entre treinamento, desenvolvimento individual e desenvolvimento organizacional conforme figura abaixo:

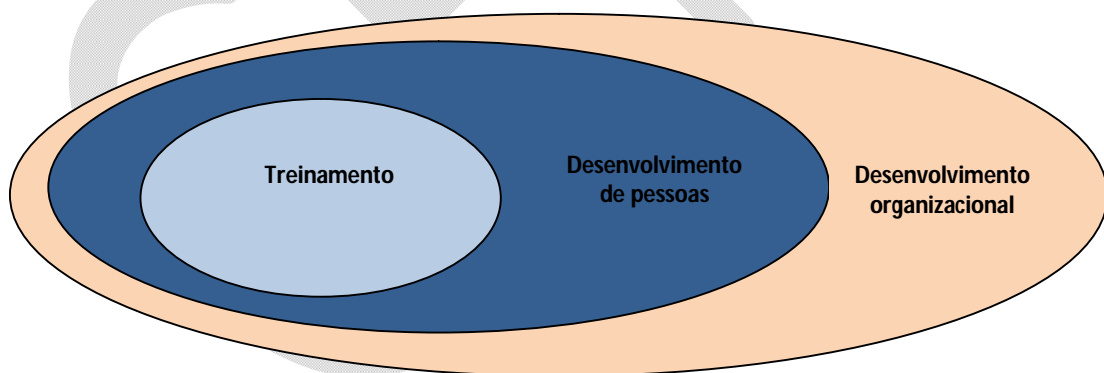


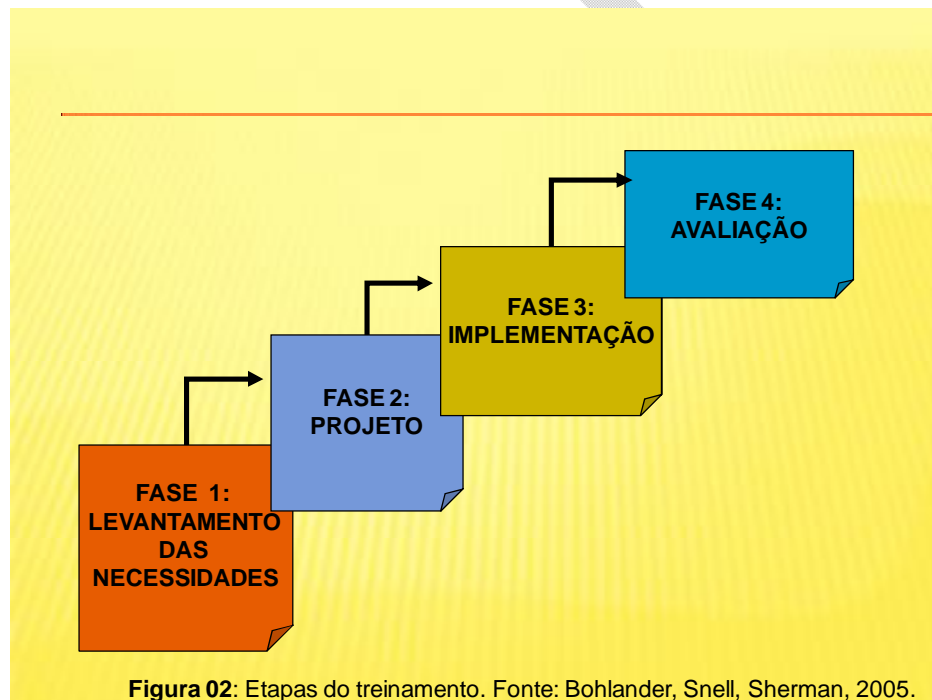
Figura 01: os estratos do desenvolvimento. Fonte: Chiavenato, 2008, p. 363.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), aprendizagem como o conjunto de mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, mudanças essas que não resultam somente de maturação (passagem do tempo, fases da vida), mas de sua interação com o contexto, ou seja, resultam da experiência do indivíduo.

1. O PROCESSO DE TREINAMENTO

Em termos práticos, o objetivo do treinamento é contribuir para o alcance das metas gerais da organização. É com esse foco que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos e os gerentes devem estar atentos para isso. Entretanto, muitas empresas deixam de considerar a ligação entre seus objetivos estratégicos e seus programas de treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Gil (2001); Bolander; Snell; Sherman (2003); Milkovich; Boudreau (2000); Chiavenato (2008) definem basicamente quatro grandes etapas para o processo de treinamento: levantamento das necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação.



O **levantamento das necessidades** é a etapa de diagnóstico; o levantamento das necessidades ou carências de T&D na organização. Responde as seguintes questões: "o quê", "quem" e "quando" treinar e desenvolver. Gil (2001), Bolander; Snell; Sherman (2003); subdividem essa etapa em três análises: análise da organização, análise das tarefas e análise das pessoas:

- ✚ **Análise da organização:** examina o ambiente, estratégias e recursos da organização para identificar onde deve ser a ênfase do treinamento.

- ✚ **Análise das tarefas:** enfatiza as atividades desempenhadas, as responsabilidades do empregado, as condições de trabalho e as habilidades. Essa fase é importante para determinar o conteúdo do programa de treinamento.
- ✚ **Análise das pessoas:** nesta fase se verifica quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de que as pessoas dispõem para efetuar seu trabalho. Quando comparada com a análise das tarefas e com estratégia da organização e obtêm-se as necessidades de treinamento

Determinadas as necessidades de treinamento, a próxima etapa é o **planejamento do treinamento** necessário para aumentar o aprendizado. Neste sentido, pode-se afirmar que o sucesso dos programas de treinamento depende de utilizar as informações obtidas na fase de levantamento de necessidades para elaboração de programas de treinamento que de fato atendam as demandas detectadas.

Segundo Chiavenato (2008) programar o treinamento significa definir as seguintes questões:

- ✓ Quem deve ser treinado? Treinamento e suas características;
- ✓ Como treinar? Métodos e recursos de treinamento;
- ✓ Em que treinar? Conteúdo ou assunto;
- ✓ Por quem? Instrutor ou treinador;
- ✓ Onde? Local do treinamento;
- ✓ Quando? Época, período; e
- ✓ Para quê? Objetivos do treinamento.

Mais uma vez, vale reforçar que o programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Por isso, nem sempre as soluções prontas, os programas já prontos e fechados são a solução para as necessidades da organização. Cada ambiente organizacional tem suas características próprias, objetivos e desempenho distintos a serem alcançados.

Por isso é imprescindível o pragmatismo na programação do treinamento, de forma a garantir o retorno do investimento feito. Para Chiavenato (2008), “por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e comprá-los posteriormente é indispensável” (p. 375).

A implementação e execução do treinamento é a terceira fase do processo. As escolhas sobre os métodos e tipo de treinamento são as mais fundamentais nessa etapa. Uma consideração importante na

escola entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para os CHAs que devem ser aprendidos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para fins didáticos será adotada a divisão dos métodos de treinamento em dois grupos básicos: gerencial e não gerencial, e cada um desses tipos, em treinamento realizado no local de trabalho e fora dele. Para cada uma dessas formas de treinamento, há técnicas adequadas as necessidades de aprendizagem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Métodos de Treinamento para funcionários em cargos não-gerenciais são utilizados para treinar funcionários de todos os níveis. Vamos conhecer alguns destes:

- a) *Treinamento no local de trabalho (TLT)* – método mais freqüentemente usado. Tema vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho atuais, além de ser uma oportunidade para a construção de bons relacionamentos entre o instrutor e os funcionários. Contudo, algumas desvantagens podem ser apontadas: falta de um ambiente de treinamento bem-estruturado; pouca habilidade de treinamento dos gerentes, ausência de critérios de desempenho de trabalho bem definidos.
- b) *Treinamento Profissionalizante* – neste método, os indivíduos que estão ingressando no mercado de trabalho em funções que demandam qualificação técnica específica (técnico de enfermagem, técnico em eletricidade, maquinista, entre outros) recebem instruções e passam por experiências reais; recebem instrução tanto sobre aspectos teóricos como práticos do trabalho. É uma extensão do TLT e pode ser realizado tanto no emprego quanto fora dele.
- c) *Treinamento Cooperativo, Estágios e Treinamento Governamental* – o treinamento cooperativo é bastante semelhante ao Profissionalizante, mas seu diferencial é que ele costuma ser usado em combinação com programas para segundo grau e faculdades. Assim combina a experiência prática no trabalho com aulas de educação formal. Várias organizações têm constituído vínculos com instituições de ensino para investimento em programas educacionais destinados aos seus colaboradores. Já os programas de estágio são promovidos em conjunto por faculdades, universidades e outras organizações que oferecem aos estudantes a oportunidade de experienciar situações na vida real enquanto descobrem como se sairão em organizações de trabalho. Por fim, o treinamento governamental já é uma realidade nas esferas municipal, estadual e federal, com uma séria de programas de treinamento voltados tanto aos servidores novos quanto para aqueles que já estão em atividade laboral.

Métodos de Treinamento para Desenvolvimento Gerencial: diferem em relação ao grupo anterior quanto aos princípios de aprendizado que incorporam, e a adequação para oferecer conhecimento, habilidades e aptidões aos gerentes. Neste grupo estão:

- a. *experiências no local de trabalho* – os gerentes têm a oportunidade de trabalhar sob pressão e aprender com seus erros. Deve ser bem organizado, supervisionado e desafiador para os participantes. Entre os métodos para fornecer experiências no local de trabalho estão os seguintes: *coaching*, *mentoring*, substituições programadas, rotação de cargo, projetos especiais, reuniões de staff
- b. *seminários e conferências* – são úteis para reunir grupos de pessoas para treinamento e desenvolvimento, podem ser usados para comunicar idéias, políticas e procedimentos ma também podem ser usados para debates, discussões ou mudanças de atitudes.
- c. *jogos gerenciais ou empresariais* – os participantes têm a tarefa de tomar uma série de decisões que afetam uma organização hipotética. O algo grau de envolvimento é a principal vantagem dessa técnica.
- d. *roleplaying* ou desempenho de papel – consiste em assumir as atitudes e o comportamento de outras pessoas, em geral supervisor, colega ou subordinado que esteja envolvidos em uma situação ou problema específicos da vida real. Muito bom para treinar gerentes a lidar com questões de funcionários relacionadas a situações de conflitos.
- e. *modelagem comportamental* – técnica que demonstra o comportamento desejável e dá aos treinandos a oportunidade de praticar e desempenhar aqueles comportamento e receber *feedback*.

Chiavenato (2008) também sugere outras técnicas de treinamento, a saber: leituras, instrução programada, treinamento em classe, *computer-based training* (CBT), *E-learning*. Chamamos atenção para o CBT - que é o treinamento com a ajuda da tecnologia da TI (tecnologia da informação), utilizando CDs, DVDs e outros recursos multimídias; e *E-learning* conhecido também como *web-based training* (*WEB*) ou treinamento online.

A última fase desse processo é a **avaliação** para avaliar a eficácia, para ver se o treinamento atingiu os objetivos propostos, se atendeu as necessidades das pessoas, da organização e dos clientes. Uma vez que os programas de treinamento demandam investimentos e também custos (custo de matérias, tempo do instrutor, pausas no processo produtivo, etc) nada mais óbvio do que avaliar o

retorno sobre o investimento realizado. Para Chiavenato (2008), há medidas para avaliar o treinamento, a saber: custo (qual o valor investido no programa), qualidade (como o programa atendeu às expectativas), serviço (verificar se o programa atendeu às necessidades dos participantes), rapidez (como o programa se ajustou aos novos desafios) e resultados (quais os resultados que o programa ofereceu).

O mesmo autor mostra ainda que há mais quatro critérios básicos de avaliar o treinamento:

1. Reações: avalia a reação dos participantes, mede a satisfação dos aprendizes quanto à experiência do aprendizado.
2. Aprendizado: avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos.
3. Desempenho: avalia o impacto do trabalho através de novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento.
4. Resultados: trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização.
5. Retorno do investimento: também conhecido como ROI (*return on investment*), avalia qual valor o treinamento agregou à organização considerando-se o investimento feito.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

“Trabalho e aprendizagem caminham juntos. Já se foi o tempo em que havia dois períodos distintos e estanques em nossas vidas: primeira a escola, e após a formatura, o trabalho. Há necessidade de uma formação continuada e com visão global e perspectiva internacionais do mundo dos negócios – uma educação global, continuada” (ROCHA-PINTO et AL, 2007, p. 99).

Neste contexto, a educação corporativa configura-se como um processo contínuo de ensino/aprendizagem; tem como objetivo o desenvolvimento de competências que ajudem na geração de vantagem competitiva nos negócios.

Pode-se afirmar que a educação corporativa é uma dimensão de T&D que surgiu com a era do conhecimento e tem uma abordagem mais ampliada que T&D, pois leva em consideração as necessidades cada vez maiores de se agregar valor aos negócios. As organizações que adotam a abordagem da educação corporativa sinalizam o constante desenvolvimento de competências essenciais e demonstram a preocupação de alinhar os processos educacionais às práticas, características e necessidades das organizações.

O motivo principal de implantação de um sistema de educação corporativa é elevar o patamar de competitividade empresarial através do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas (EBOLI, 2002).

Os princípios empresariais que norteiam a educação corporativa são alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação permanente com a cultura e a identidade organização e a utilização de tecnologias de gestão diversificadas.

3. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Najjar (2001) diz que a universidade corporativa é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da criação e gestão dos processos de TD&E na organização, atendendo não somente a funcionários, mas a clientes, a fornecedores e a necessidades educacionais de comunidades de interesse. Cabe à Universidade Corporativa gerenciar essas parcerias, além do conjunto de metodologias, dos formatos, dos conteúdos e das avaliações dos programas de TD&E da organização.

Para Eboli (1999) a universidade corporativa pode ser vista como uma estratégia guarda-chuva para todo o tipo de educação, que é voltada a todos os empregados e também aos consumidores, fornecedores e comunidade. É uma mentalidade e um processo que permeiam toda a organização.

Essas são algumas das principais empresas no Brasil com sistemas de aprendizagem baseados no modelo de universidade corporativa: Ambev, CEF, Globo, Embraer, TAM, Telemar, Natura, Petrobras Tigre, Souza Cruz, SBC, McDonald's, Motorola, Nestlé, Xerox, Ford, Fit, Unisys, entre outras.

Os componentes fundamentais do projeto de uma universidade corporativa, segundo Ainley e Bailey (1997; 44), são: comunicação constante, avaliação, tecnologia, parceiros de aprendizagem, produtos/serviços, partes interessadas, organização, fontes de receita, visão/missão e controle.

O conceito de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001; 91):

- ✓ Desenvolver as competências críticas em vez de habilidade;
- ✓ Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- ✓ Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- ✓ Público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;

- ✓ Migrar do modelo 'sala de aula' para múltiplas formas de aprendizagem; e
- ✓ Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Um conceito ainda recente no Brasil, essas universidades instaladas (física ou virtualmente) nas organizações apresentam algumas características específicas para atender as necessidades da organização, que as diferenciam de áreas de treinamento e Desenvolvimento (T&D): são pró-ativas, com suas ações completamente voltadas ao ambiente de negócio de cada organização; atuam no desenvolvimento de competências essenciais, são inovadoras nas formas de entrega do conhecimento; têm como premissa a disseminação do conhecimento "em qualquer momento, em qualquer lugar"; atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a captação do conhecimento presente na organização (através de seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade) e sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário; têm público alvo amplo, não se restringindo ao público interno, mas entendendo que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais que envolve cada organização; e, finalmente, procuram acompanhar a utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações.

Além disso, as universidades corporativas, quando contarem com um público mais amplo e com ações mais bem dimensionadas, representam não um centro de custo para a organização, mas sim uma redução de custos nos programas de educação continuada, um entendimento de que devem ser auto-sustentáveis, e uma visão, já presente em algumas organizações, de que devem ser um centro de lucro. Essas universidades não visam a substituir ou disputar espaço com as universidades tradicionais. Pelo contrário, elas são complementares na medida em que a universidade tradicional fornece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa oportuniza formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo, pelo mapeamento de "trilhas de capacitação", o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização. São fortes as possibilidades e os casos de sucesso de alianças estabelecidas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais, visando à formação da rede de trabalho da organização, ou levando isso à comunidade, capacitando e aumentando a empregabilidade de profissionais (SILVA, 2009).

4. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO: RECOMPENSAS

As recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho concretizam a valorização que a organização lhes atribui. "As recompensas podem também ser entendidas como o

atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social”(...) (DUTRA, 2009, p. 171).

O salário ou outras formas de recompensas proporcionam ao indivíduo não apenas poder de compra e padrão de vida; a importância desses elementos está no valor simbólico que representa o quanto o indivíduo vale para a organização. Em muitas empresas, o montante distribuído de recompensas representa parcela significativa no total de seus custos, e por isso há necessidade de alinhá-lo à contribuição das pessoas para a organização, de modo a manter o equilíbrio entre a estrutura compensatória e os resultados obtidos em sua prática (HIPÓLITO, 2002).

O desafio das organizações é como diferenciar as pessoas, ou seja, que recompensa deve ser atribuída e distribuída entre as pessoas que trabalham. Que critérios devem ser considerados pela organização para diferenciar as pessoas pelas recompensas oferecidas? Essa questão pode ser encontrada no mercado de trabalho que sinaliza referências, mas internamente a organização também pode definir padrões de equidade. Quanto ao primeiro critério, sua principal fonte é a **pesquisa salarial**, que representa uma coleta de dados sobre remuneração junto a determinado setor empresarial, para propiciar elementos de comparação entre este setor e o que se adota. Essa coleta geralmente busca: níveis salariais, benefícios e políticas salariais mais usados. Quanto ao segundo, os padrões internos, o cargo tem sido utilizado como base para esses padrões: as tarefas estão determinadas e geralmente descritas na **descrição de cargos** e a elas se atribuem valores.

A organização tem várias formas de recompensar as pessoas, desde o reconhecimento formal por meio de um elogio, de um prêmio até um aumento salarial ou promoção para posições organizacionais com desafios maiores. Novamente o desafio está nos critérios utilizados para tal; esses critérios devem ser coerentes e consistentes entre si, caso contrário corre-se o risco de reconhecer a duas pessoas de forma diferente ou em intensidade diferente por contribuições semelhantes.

Entretanto, independente dos critérios adotados, a forma de concretizar as recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa. Aqui vale destacar que recompensas, remuneração e salário não têm o mesmo significado. Segundo Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007), **recompensa** é a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu empregado por ser o principal agente do desempenho organizacional, a fonte de sua vantagem competitiva. **Remuneração**, segundo o mesmo autor, é uma das formas de recompensa que inclui o salário, a remuneração indireta (por exemplo, participação nos lucros), e os benefícios (por exemplo, assistência médica), e **salário** é a parte fixa da remuneração, paga periodicamente em dinheiro.

Tradicionalmente o cargo é utilizado por grande parte das empresas como elemento que sinaliza o valor agregado pelos profissionais, e nesta condição torna-se a principal referência na definição de recompensas e remuneração. O problema é que esse sistema é eficiente para organizações onde as pessoas apenas reproduzem as atividades definidas pelo cargo. Em realidades dinâmicas onde o indivíduo e suas ações são influenciados pelas necessidades organizacionais, esse sistema mostra-se limitado. Nesse cenário marcado pela globalização, pela mudança tecnológica, pela era do conhecimento, pela acirrada competitividade, "o uso do cargo, ao despersonalizar a recompensa, impede que se reconheçam de forma diferenciada as pessoas que mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais" (HIPÓLITO, 2002, p. 88).

A seguir serão apresentados os principais sistemas de recompensas em uso, bem como os elementos fundamentais do sistema de remuneração.

4.1 Sistema de Remuneração Funcional

Apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, a maioria delas ainda remunera seus empregados com base nas tarefas que lhes são atribuídas. Esse modelo prevalece, pois a lógica de funcionamento que ainda predomina em considerável número de empresa é a seguinte:

para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um empregado é responsável. E, uma vez que esse conjunto de atividades é comum a vários empregados, nada mais sensato que remunerá-los com o mesmo salário. Essa é a premissa básica que sustenta a modelagem da remuneração funcional (SOUZA, 2006, p. 38).

Hipólito ilustra a lógica do sistema funcional de recompensas conforme figura a seguir:

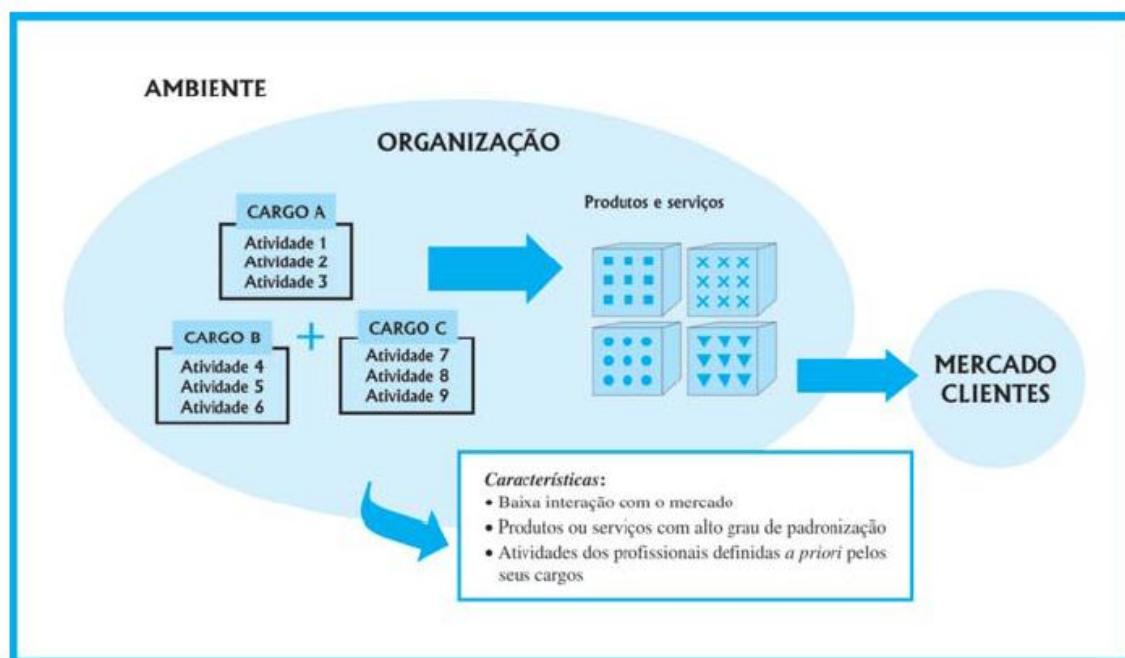


Figura 03: A lógica funcional de recompensas. Fonte: Hipólito (2002, p. 89).

Assim, o valor agregado não está no trabalhador em si, mas se faz pela descrição precisa e detalhada das atividades que compõem o cargo. Neste sistema, acredita-se que o trabalho será bem realizado se as tarefas forem bem descritas e se o empregado possuir os requisitos necessários a sua execução.

No processo de construção do sistema de remuneração é utilizada metodologia que primeiramente busca conhecer o conjunto de atividades necessárias à produção, depois divide a tarefa total em tarefas menores até chegar à atividade a ser executada. Assim é possível pagar de forma justa a todos que executam o mesmo conjunto de tarefas e tem o mesmo cargo.

A implantação desse tipo de remuneração demanda duas avaliações: mensurar o valor relativo do cargo na empresa (avaliação de cargos) e outra para mensurar o valor do cargo no mercado de trabalho (pesquisa salarial). Em seguida, associam-se as informações coletadas nas avaliações e constrói-se uma estrutura salarial. Por fim, é definida a política salarial da organização e o plano de cargos e salários (PCS) é implantado. A figura abaixo resume esse processo:

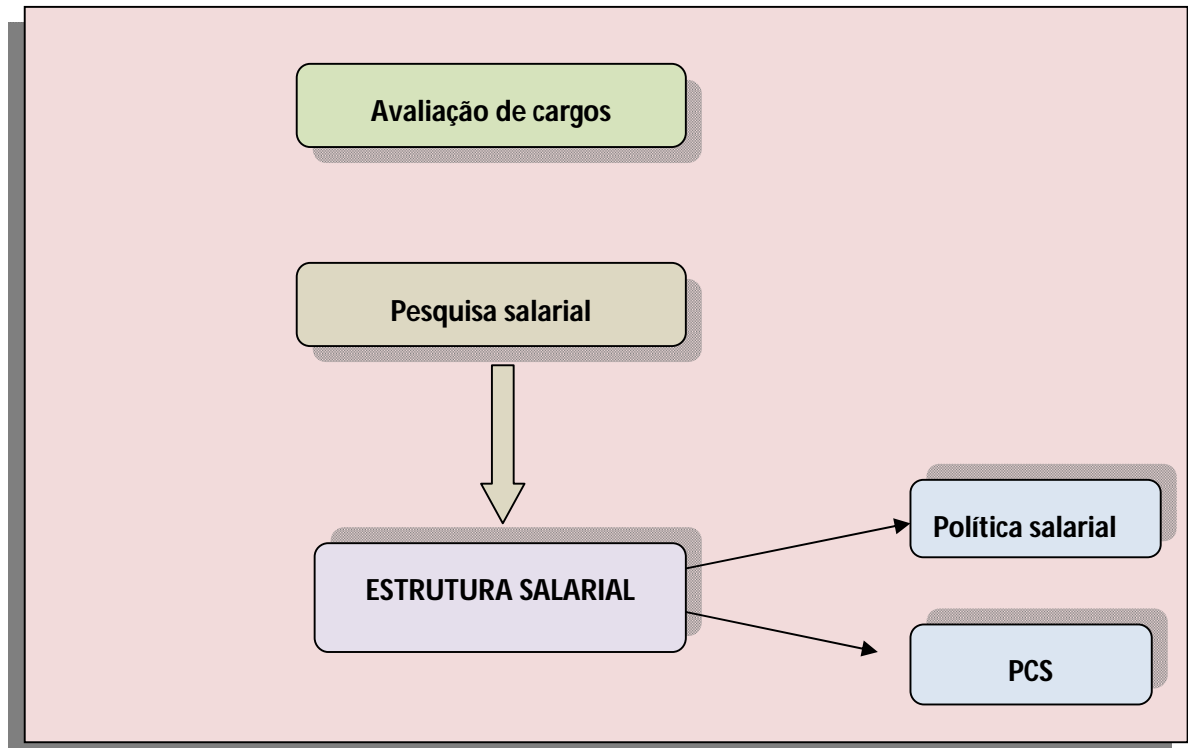


Figura 04: Remuneração Funcional. Elaborado pela autora.

O sistema funcional de remuneração tem sua importância para a gestão de pessoas e cresceu significativa com o aumento da complexidade das organizações e com a necessidade de estabelecer parâmetros que auxiliassem no gerenciamento dessa complexidade. Entretanto, diante do mundo organizacional atual, algumas limitações podem ser apontadas para esse sistema (HIPÓLITO, 2002):

- Inflexibilidade, reduzindo a agilidade da organização para acompanhar as mudanças internas e do mercado de trabalho;
- Desalinhamento em relação aos objetivos estratégicos da empresa;
- Inviabilidade de descentralizar as decisões de recompensa para os gestores, uma vez que os critérios utilizados na maior parte das vezes são complexos e restritos a área de compensação;
- Alto custo de atualização do sistema, típico da utilização de métodos comparativos.

Sabe-se que algumas organizações não podem prescindir dos cargos, como no serviço público, mas modelo funcional pode ser amenizado. Para Otha (2007) não se trata de acabar com os cargos e com a descrição de cargos, mas se pode torná-la mais abrangente e genérica, focalizando, em vez das tarefas, a importância do cargo para a empresa: na sua razão de existir e no seu impacto como diretriz de trabalho.

Diante dessas restrições, surge a necessidade de buscar alternativas que favoreçam o atendimento de novas demandas organizacionais e que não se limitem a lógica dos sistemas de recompensas baseados em cargo. A seguir apresenta-se uma delas.

4.2 Alternativas ao sistema de remuneração funcional

Hipólito (2002) relata que tem sido usado, principalmente em países desenvolvidos, remunera-se a pessoa de acordo com o seu conjunto de habilidades, o que se denomina **remuneração por habilidades**. Tal uso tem sido adequado a cargos operacionais, cuja relação entre as habilidades e os resultados do trabalho é muito próxima, mas torna-se limitado para cargos mais complexos, que envolvem decisão e responsabilidade. A grande dificuldade é que nestes cargos fica difícil estabelecer-se a relação direta entre habilidades e contribuição efetiva do profissional.

Outra alternativa é a remuneração baseada em **competências**. Esse sistema considera que, além de o empregado possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, é necessário que ele os utilize para agregar valor ao trabalho e à organização, levando em conta o ambiente dinâmico da organização e suas estratégias.

O sistema de remuneração baseado em competência tem sido reconhecido como uma forma de recompensa que favorece o atendimento das novas demandas do mundo competitivo, na medida em que possibilita (SANTOS, 2006):

- ✓ Ganhos recíprocos para os funcionários e para a *organização*, quando se define perfis de competências que constituem caminhos de crescimento na carreira e na massa salarial, com a contrapartida de ganhos recorrentes de produtividade e efetividade organizacional;
- ✓ *Crescimento sustentado*, pois a remuneração e a carreiras são norteadas por valores que garantam criação de valor ao negócio
- ✓ *Redução da subjetividade*, uma vez que o processo é baseado na certificação de habilidades e competências medidas segundo padrões (re)conhecido por líderes e liderados;
- ✓ *Clareza e transparência* sobre os critérios de aferição de conhecimentos e práticas;
- ✓ *Senso de propriedade*, pois cada colaborador deve gerenciar sua própria trajetória, alinhando-se às necessidades da organização.

Chiavenato (2008) aponta algumas restrições desse sistema, a saber: funcionários menos competentes e fracos podem sentir-se inseguros; a possível diferença salarial entre funcionários que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação; a motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar; pode gerar angústia e ansiedade

O quadro abaixo ilustra, de forma resumida, a comparação entre o modelo de remuneração funcional e a modelagem por competências:

REMUNERAÇÃO BASEADA EM CARGOS	REMUNERAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS
Voltado ao que deveria ser feito	Foco no que é entregue. "O quanto realiza e o quanto agrega valor".
Cargos alocados por funções e área.	Profissionais alocados em eixos de carreiras.
Carreiras desenhadas de acordo com a estrutura organizacional.	Carreira desenvolvida de forma não atrelada à estrutura organizacional.
Difícil mudança de área.	A mudança pode acontecer sem alteração do eixo de carreira.
Descrições de funções que se alteram constantemente.	Descrição de níveis de complexidade (mais estáveis e abrangentes).
Número excessivo de cargos/funções.	A tendência é de redução e racionalização das funções.
Não relaciona perfeitamente o desenvolvimento aos cargos.	O desenvolvimento, ou capacidade de entrega, é a base para o posicionamento na carreira.
Dificulta a flexibilidade funcional, pois as pessoas se prendem ao que deveriam fazer.	Toda flexibilidade, incentivando a multifuncionalidade.
Independe dos objetivos organizacionais.	As competências derivam da estratégia organizacional.

Quadro 01: Relação entre Planos de Cargos e Salários e Gestão por competências. **Fonte:** Souza, 2006, p. 60.

4.3 Componentes dos sistemas de recompensas

Segundo Hipólito (2002), a estruturação de um sistema de recompensas deve considerar as formas mais alinhadas à filosofia de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular. Os possíveis componentes de um sistema de recompensas são apresentados na figura a seguir:

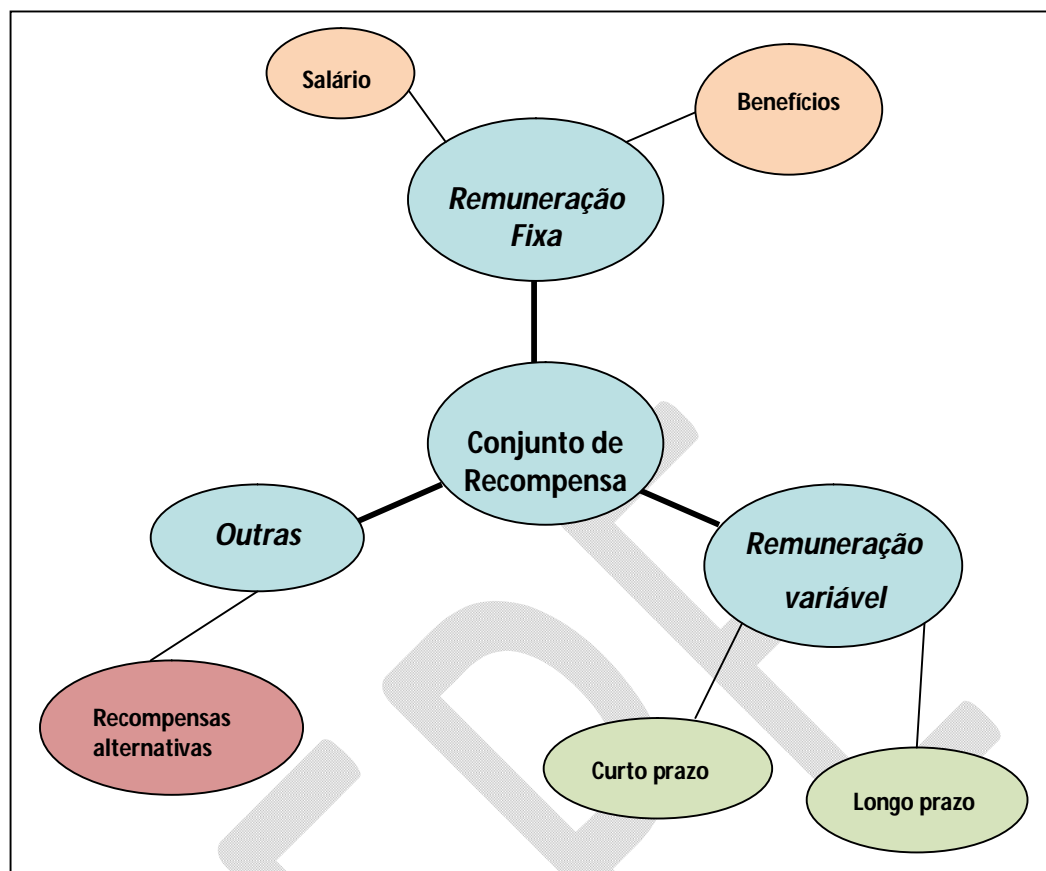


Figura 05: Componentes de um sistema de recompensas. Fonte: adaptado de Hipólito (2002).

4.3.1 Remuneração Fixa

A remuneração fixa é um dos principais elementos de diferenciação das pessoas na empresa; e é por meio dela que as pessoas conseguem visualizar melhor sua posição na empresa e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade externa e interna. “No Brasil, os demais tipos de remuneração são em sua maior parte múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa” (DUTRA, 2009, p. 189).

Do ponto de vista da empresa, a remuneração fixa faz parte da massa salarial, que é composta por todas as despesas que a organização tem para remunerar as pessoas. Também fazem parte da massa salarial: remuneração variável, remuneração indireta e encargos sociais (obrigações fiscais e trabalhistas decorrentes do contrato de trabalho). “(...) No setor de serviços a massa salarial pode representar de 55 a 85% do total de despesas operacionais da empresa (DUTRA, 2009, p. 189).

4.3.1.1 Salário

Representa a parcela fixa da remuneração, paga regularmente; principal componente do mix de recompensas oferecidas pelas organizações. De fato, como visto anteriormente, as práticas de recompensas definem o salário de acordo com o cargo ocupado, possibilitando diferenciações em termos de nível de maturidade, tempo de atuação na organização, dentre outros.

Para definição do salário fatores interno e externos são considerados. No primeiro grupo está a política de remuneração da empresa; o valor do trabalho; o valor relativo do funcionário e a capacidade de pagar da empresa. No segundo grupo, condições no mercado de trabalho, faixas salariais na região, custo de vida e negociação coletiva

4.3.1.2 *Benefícios*

Constituem uma forma indireta de remuneração, destinada a proporcionar melhor qualidade de vida aos funcionários. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2002, p. 310), benefícios são “uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”. O valor motivacional e estratégico dos benefícios depende hoje da forma como são elaborados e divulgados, pois passaram a ser considerados direitos e a fazer parte de negociações salariais. Passaram a ser um mecanismo de atração retenção de pessoas.

Os benefícios são proporcionados aos colaboradores como uma condição de emprego e, em geral, não estão associados a fatores de performance. Significa que são concedidos a todos os funcionários, independente do seu desempenho no trabalho.

Até pouco tempo, poucas eram as opções dos benefícios oferecidos espontaneamente pelas organizações: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, restaurante nas instalações da empresa, transporte, creches e clubes recreativos. Nessa época, como hoje, não era semelhante entre as empresas. Sempre houve muita variação quanto ao público-alvo, quanto aos valores dos benefícios ofertados. Principalmente as pequenas empresas limitavam-se a oferecer os benefícios obrigatórios por lei, como 13º salário, seguro de acidentes de trabalho, salário-família salário maternidade, entre outros (SOUZA, 2006).

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser de três tipos:

- Assistenciais – têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria, etc.

- ✚ Recreativos – buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias, etc.
- ✚ Supletivos – serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário móvel de trabalho, etc.

Outros benefícios são praticados pelas empresas: automóveis, telefone celular, cartão de crédito empresarial, auxílio-educação, empréstimos pessoais, cesta básica, alimentação.

Vale dizer que nem sempre os custos dos benefícios representam valor percebido pelas pessoas na organização. Além da atual visão de que eles são direitos, muitas vezes a organização dispõe e o funcionário não utiliza, mas o custo permanece. Por este motivo, algumas organizações adotam o sistema de benefícios flexíveis.

4.3.2 Remuneração Variável

Enquanto o salário é definido conforme conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho e é atribuído com regularidade; a remuneração variável está atrelada a *performance* do funcionário, pode existir ou não, com maior ou menos intensidade, em face dos resultados alcançados (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Seu principal objetivo é incentivar o profissional a extrapolar seus níveis clássicos de desempenho.

Conforme Hipólito (2002), embora no passado a remuneração variável estivesse restrita a algumas posições da área comercial e à alta direção (na forma de bônus), percebe-se atualmente que essa forma de recompensa tem crescido substancialmente como alternativa à parcela fixa da remuneração. Seu uso tem-se tornado cada vez mais freqüente, baseando-se em metas predeterminadas, para basicamente todos os níveis organizacionais.

Dentre os motivos para o crescimento da remuneração variável destacam-se:

- ▶ A busca da redução dos custos fixos por parte da organização;
- ▶ A possibilidade de oferecer maiores ganhos profissionais quando bons resultados são alcançados;
- ▶ A aceitação dessa prática por trabalhadores, sindicatos e empresas

- Os incentivos fiscais que vem sendo concedidos à prática de um tipo específico de remuneração variável – a participação nos lucros e resultados.

As remunerações variáveis podem ser de curto prazo e de longo prazo. A curto prazo, as mais utilizadas são a participação nos lucros e resultados e as comissões por produção. **Participação nos lucros e resultados**, que representa fração do lucro obtido pela empresa. Segundo Otha (2007), neste caso, nem sempre é clara a participação individual, já que os resultados são coletivos. Regularmente vê-se na mídia processos que questionam a veracidade do lucro apurado. As **Comissões por produção**, tanto podem ser atribuídas pelo alcance de metas previamente negociadas, como por peça fabricada ou vendida. Em ambos os casos, é bem clara a participação e a produção individual.

Quanto ao longo Prazo, a mais comum é a **participação acionária**, é a distribuição de ações da empresa, com base nos resultados obtidos em determinado período. Ela pode ser de três tipos: distribuição de ações, venda de ações em condições especiais de pagamento, e opção de compra a um preço fixado numa data futura; se o preço for maior que a opção na data, o funcionário irá ganhar (OTHA, 2007).

4.3.3 Outras Recompensas

São o que Hipólito (2002) chama de **recompensas alternativas**: promoções, programas de desenvolvimentos, participação em congressos, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho, etc. Chiavenato (2004a) as denomina de recompensas não-financeiras.

Praticamente todas as organizações oferecem alguma recompensa deste tipo. Deste Grupo fazem parte as promoções, programas de desenvolvimentos, participação em congressos, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho, etc.

4.4 Remuneração Estratégica

As possibilidades de desenho da estrutura de recompensas são inúmeras, o que torna ainda mais imprescindível a escolha de um sistema que esteja alinhado as características da organização e ao ambiente na qual ela se insere, de forma reforçar o conjunto de sinalizações que a empresa quer passar e mantê-la competitiva no mercado de trabalho (HIPÓLITO, 2002).

Assim, as condições empíricas têm demonstrado que o sucesso de um sistema de remuneração reside, principalmente, na habilidade em projetar e gerir recompensas, de forma a dar suporte às

demandas organizacionais. Portanto, necessitam estar alinhadas não apenas aos valores e à história da organização, como também aos objetivos, à estratégia e à arquitetura organizacional.

A crescente importância dos processos de gestão de pessoas, incluindo recompensas, impõe a necessidade de considerar a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial, ou seja, todo o contexto organizacional, como também a visão de futuro na decisão sobre a estrutura de recompensas a ser adotada pela organização.

GEPE

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. (coords.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- AINLEY, Patrick, BAILEY, Bill. *The Business of Learning – Staff and student experiences of further education in the 1990s*. 1.ed. Inglaterra: Cassell, 1997.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- EBOLI, Marisa. "O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa". In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et alii. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. **Universidades Corporativas**. 1.ed. Brasília: USP/PROGEP, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza L. e OLIVEIRA JR., Moacir M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HIPÓLITO, José A. Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAJJAR, Eduardo Rienzo. Universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- OLIVEIRA, J.A.; MEDEIROS, M.P.M. **Gestão de Pessoas**. Ensino a distancia ADM/UFAL, 2009.
- OTHA, Marcelo; LIMONGI-FRANÇA, Ana C. Cargos, Salários e benefícios. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SOUZA, M. Z. de Al; et al. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.