

O ASPECTO REMUNERAÇÃO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Maria Filomena Fontes Ricco^()*

José Antonio Monteiro Hipolito^()*

RESUMO

Embora os métodos tradicionais de gestão salarial não demonstrem agilidade suficiente para acompanhar o ritmo das mudanças pelas quais as organizações estão passando, não se encontrou, ainda, uma abordagem capaz de substituir, em toda sua amplitude, o modelo centrado em cargos. O modelo de gestão baseado em competências surge como uma alternativa que vem ganhando espaço nos diversos subsistemas de RH.

Este trabalho discute as potencialidades e limitações da utilização do conceito de competências na administração de RH, em especial no subsistema de remuneração, quando o colocamos em contraposição à metodologia tradicional centrada em cargos. Para isso faz-se um breve resgate da metodologia tradicional de se administrar salários e, em seguida, discute-se o conceito de competências, constructo ainda em formação.

Ilustrando a argumentação, um estudo de um caso e um exercício de simulação são apresentados, onde, respectivamente, aplicam-se tais conceitos em posições operacionais e técnicas.

^(*) Mestrandos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. E-mails: filomena@vdr.cta.br e hipolito@fischerdutra.com.br.

INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a Administração de Recursos Humanos distingue-se das outras funções empresariais pelo pequeno grau de poder e controle que apresenta sobre o ambiente e condições em que trabalha. A gestão dos recursos humanos não está somente dentro da área de Administração de Recursos Humanos, mas disseminada entre os chefes que se responsabilizam diretamente por seus subordinados.

A conscientização das pessoas de que o seu crescimento parte de alguma coisa que é feita para elas, por elas mesmas é crescente e necessária diante do ambiente competitivo. Neste ambiente, a gestão de recursos humanos deve estar pautada por uma visão abrangente da organização: sua natureza, o momento em que se encontra, sua estratégia, missão, segmento de mercado onde atua, necessidades futuras de capacitação, etc.

Ao observarmos os métodos tradicionais de gestão salarial, nos deparamos com sua limitação em oferecer essa visão ao longo do tempo. No entanto, não se encontrou ainda uma abordagem capaz de substituir, em toda sua amplitude, o modelo centrado em cargos. Uma alternativa, no entanto, vem sendo desenvolvida através do modelo de gestão baseado em competências, o qual vem ganhando espaço nos diversos subsistemas de RH (captação, treinamento e desenvolvimento e remuneração).

A proposta deste trabalho é discutir sobre as potencialidades e limitações da utilização do conceito de competências na administração de RH, em especial o subsistema de remuneração, quando contraposto à metodologia tradicional centrada em cargos. Para isso far-se-á um breve resgate da metodologia tradicional de se administrar salários e, em seguida, discutir-se-á o conceito de competências, constructo ainda em formação. Para ilustrar a argumentação, apresentar-se-á um estudo de um caso e um exercício de simulação (o qual denominamos “exercício teórico”), onde tais conceitos são aplicados em posições operacionais e técnicas, respectivamente.

O Aspecto Remuneração

Objetivos da remuneração

Diante do aumento constante da competitividade e conseqüente necessidade de efficientização da gestão organizacional, a área de RH, bem como as demais áreas da organização, passou a sofrer uma pressão sem precedentes. No aspecto remuneração esta pressão se justifica pelo seu potencial de impacto nos resultados da organização, uma vez que afeta diretamente seu custo de operação e o meio pelo qual esses resultados são obtidos: seus funcionários (Hipólito, 1997). Emergem, então, como principais objetivos dos Sistemas de Remuneração:

- Sustentar o Comprometimento dos Funcionários.
- Maximizar os Recursos Investidos na Folha de Pagamento.
- Aumentar a Capacidade de Atração/Retenção de Talentos.
- Servir como Elemento Alavancador dos Resultados Organizacionais.
- Reforçar os Valores Organizacionais.

Para possibilitar que tais objetivos sejam atingidos, deve-se atentar para os seguintes aspectos:

- Equidade Salarial Interna.
- Equidade Salarial Externa.
- Proximidade do Sistema com a Estratégia da Organização.
- Manutenção de um Baixo Custo de Atualização do Sistema.

O Sistema Tradicional de Administração Salarial

O Sistema Tradicional de Administração Salarial está baseado na comparação entre o conjunto de cargos existentes na organização. Existem 4 métodos principais, sendo 2 deles não

quantitativos e 2 quantitativos (Chiavenato, 1985):

Métodos Não Quantitativos:
Escalonamento de Cargos
Categorias Pré-Determinadas

Métodos Qualitativos:
Comparação por Fatores
Avaliação por Pontos

Focar-se-á a análise no Sistema baseado em pontos, devido sua alta penetração. Segundo Emerson (1991) este método é atualmente utilizado por 60% a 70% de todas as empresas americanas.

O Método de Pontos

O Sistema de Avaliação de Cargos baseado em pontos consiste, na sua essência, de 3 etapas (Emerson, op.cit.):

1 – Análise do cargo e sua descrição: num primeiro momento, realiza-se um levantamento das principais atribuições designadas aos cargos existentes na organização, bem como os principais cuidados que devem ser tomados na sua execução. Normalmente o levantamento destas informações é efetuado através de entrevistas com os ocupantes dos cargos e com seus superiores imediatos. O quadro 1 apresenta uma descrição sumária de cargo.

Quadro 1 - Exemplo de Descrição de Cargo

Auxiliar de Pessoal

Preencher fichas de registro e carteiras de trabalho de recém-admitidos, assim como mantê-las atualizadas, conforme instruções. Devolver as carteiras aos empregados nos prazos legais. Manter o arquivo de registros e documentos dos empregados.

Esta função requer conhecimento elementar de legislação relativa a controle de dados cadastrais; até 1 ano de experiência. Erros podem produzir perdas reduzidas e reclamações eventuais. Lida com dados de natureza confidencial. Deve ser hábil ao lidar com empregados para informá-los de seus direitos e encaminhar reclamações.

2 – Conversão da descrição em um score: uma vez descrito, o cargo passa a ser pontuado a partir de sua comparação com um conjunto de variáveis previamente definidas e estruturadas através de graus crescentes de complexidade. Entre as variáveis que balizam a

avaliação, pode-se utilizar de conhecimentos, experiência, responsabilidades (por erros, sigilo, contatos), entre outras. O quadro 2 exemplifica a definição de uma destas variáveis e sua graduação.

Quadro 2 - Exemplo de Variável para Diferenciação dos Cargos

Definição: O objetivo da avaliação, sob este fator, consiste em estimar a frequência dos contatos que o ocupante deve manter para desempenhar suas tarefas e, principalmente, a dificuldade em obter resultados através deles. Os contatos de supervisão não devem ser levados em conta.	
Grau	Definição
1	Contatos pouco frequentes, função praticamente isolada
2	Contatos frequentes, para trocar informações
3	Contatos requerem habilidade para obter cooperação e compreensão
4	Contatos requerem tato e discrição para defrontar-se com pontos de vista contrários e obter resultados
5	Contatos são de vital importância para obter resultados, exigem grande habilidade interpessoal do ocupante

Fonte: Beverly Zimpeck – Curso de Cargos e Salários

3 – Converter a avaliação obtida em medida de valor: para isso, realiza-se normalmente uma regressão associando os pontos obtidos para os principais cargos avaliados e seus salários correspondentes. A curva resultante representa a função a partir da qual deve-se remunerar para garantir a equidade salarial interna. Pode-se, neste momento, realizar uma consulta ao mercado para avaliar o grau de consistência entre salários praticados internamente e aqueles realizados pelo mercado.

Cada uma destas etapas é extremamente trabalhosa e, a rigor, a alteração nas atribuições destinadas a um cargo implicaria na revisão de todo o Sistema.

Limitações do Sistema Tradicional de Administração Salarial

Muito embora o sistema de gestão da remuneração com base em cargos tenha alcançado enorme penetração, e, ainda hoje, é

utilizado pela maior parte das organizações, ele vem se tornando ineficiente diante de realidades organizacionais mais complexas e fluidas, ou seja, diante de situações opostas àquelas para as quais este sistema foi criado. Emerson (op.cit.) coloca com propriedade esta questão ao afirmar que “o que realmente confunde as decisões é que, enquanto as expectativas sobre os empregados mudam, a rigidez nutrida pelo sistema de pagamentos persiste numa postura que requer e recompensa comportamentos estáticos” (p.45).

Ao resgatarmos os principais objetivos que permeiam um sistema de recompensas, verificamos o quanto a falta de flexibilidade prejudica a eficiência dos métodos tradicionais. A atualização do Sistema visando o direcionamento dos recursos aplicados na folha de pagamento, a capacidade de adaptação e resposta às variações do mercado de mão-de-obra na busca pela atração e retenção de talentos, a mobilização e comprometimento das pessoas em torno dos resultados organizacionais e o reforço aos valores organizacionais tornam-se difíceis, senão

impossíveis, a partir de um referencial estático e com alto custo de atualização.

A fim de superar estas dificuldades surgiram tentativas de adequar o sistema de remuneração funcional à nova configuração do ambiente empresarial, flexibilizando-o. Surgem alternativas como a descrição de cargos modificada, a partir do foco nos processos; a redução do número de cargos e criação de categorias mais genéricas, ganhando em simplicidade e flexibilidade; a substituição de fatores de avaliação dos cargos centrados em responsabilidades e condições de trabalho por aqueles que consideram o valor agregado gerado pelos processos com os quais o cargo interage; o alargamento das faixas salariais (*broadbanding*) visando maior flexibilidade e; aumentos salariais distribuídos por times, cabendo ao grupo a definição de percentuais diferenciados entre seus membros (Pereira Filho, Picarelli Filho e Colpo, 1996).

Apesar do avanço considerável gerado por estas tentativas, estas abordagens trazem consigo todas as limitações inerentes ao sistema de remuneração funcional, porém em menor escala. Isto ocorre porque a limitação do modelo não se trata apenas de uma inadequação do método. A raiz do problema está na inadequação dos pressupostos que o sustentam, diante da realidade organizacional atual. Esta inadequação é apontada por Emerson (op.cit.: 50).

“Como Peters e Waterman tão claramente demonstraram, para alcançar excelência nas operações, as empresas devem assegurar que o sistema de avaliação dos cargos deva primeiramente recompensar pela excelência na performance atual. Isto é inconsistente, no entanto, com as estruturas organizacionais e de avaliação de cargos dos anos 40 (e 80) que valorizam a rigidez, o isolamento e a ignorância”.

Torna-se premente, portanto, a emergência de um novo referencial, que oriente a gestão salarial diante de um ambiente altamente mutável, turbulento e incerto e que esteja mais alinhado, em seus pressupostos, com essa realidade. Discutir-se-á, a seguir, a emergência do modelo

de gestão por competências e sua aplicabilidade na gestão salarial.

A Gestão por Competência

Há muito tempo, o mapeamento de habilidades vem sendo utilizado como insumo à gestão dos processos de Recursos Humanos. Em remuneração, as abordagens que procuram garantir a equidade através do foco nos indivíduos (ao invés do foco no cargo) também não são novas (Milkovick/Newman, 1987). Esta abordagem é tradicionalmente característica em duas situações:

- a) para empregados altamente especializados, de órgãos de P&D, onde o que determina o valor que o indivíduo consegue adicionar ao produto está muito mais suportado pela sua capacitação individual do que pela padronização das atividades que executa. Pressupõe-se nestes casos que a capacidade individual afeta diretamente a natureza do trabalho.
- b) para empregados que exercem atividades rotineiras e com grande volume de serviço, uma vez que, para esses cargos é relativamente fácil identificar as habilidades necessárias para a obtenção dos resultados. Além disso, o processo de certificação dessas habilidades (indispensável para o funcionamento do modelo) é mais simples (Milkovick/Newman, op.cit.).

No entanto, a proliferação de trabalhos focando a gestão por competências ocorre a partir da década de 80, focando aspectos como contratação, treinamento, promoção e outras questões de RH (Parry, 1996), sendo que o foco em remuneração ainda ocorre de maneira tímida.

A recente difusão do termo, e as diferentes interpretações que vêm recebendo, leva a necessidade de um cuidado na operacionalização do conceito. Alguns autores vêem o termo como uma simples transposição da palavra “habilidade” (*skill*) para posições técnicas/gerenciais, outros o definem como

apresentando aspectos relativos ao trabalho e à características individuais intrínsecas. Para Woodruffe (1991, p. 30), os diferentes significados atribuídos à palavra sugere que estamos caminhando “num campo minado”.

Operacionalização do conceito

Ao resgatar algumas interpretações dadas à palavra competência, percebe-se a existência de 3 grandes blocos de significados: aquele que se relaciona com o comportamento e características individuais que o suportam (conhecimentos, *skills*, atitudes, valores, orientação e comprometimento); aquele focado na realização, envolvendo as tarefas, resultados e saídas (*outputs*) do trabalho e; aquele que mescla as duas formas anteriores.

A confusão na utilização do termo, no entanto, não se limita ao debate conceitual, mas está interligada a variações regionais e de grafia:

- a idéia de que competência está atrelada às características individuais está bastante disseminada em autores americanos, enquanto que, a abordagem européia normalmente se refere a competências como *outputs*.
- embora a grande parte dos autores (e o dicionário da língua inglesa) não distingam os termos *competency* e *competence*, apresentando-os como intercambiáveis, Woodruffe (1991) aponta que a discriminação clara entre os termos é fundamental na medida em que cada qual apresenta sua contribuição na gestão organizacional. O termo *competency* deve ser, portanto, associado a características individuais, enquanto *competence* a características do trabalho. Para complicar, o plural destas palavras é o mesmo: *competencies*. Vejamos no que consiste cada uma dessas abordagens.

a) Foco no Comportamento/*Input*/Pessoa

Uma primeira abordagem conceitualiza competências como sendo o conjunto de conhecimentos, *skills* e atitudes, isto é, o conjunto de capacidades humanas que justificam uma alta performance. Ou seja, acreditam que as *performances* superiores estão lastreadas na inteligência e personalidade das pessoas (Mc Lagan, 1997). Spencer e Spencer (*apud* Woodruffe, 1991) Boyatzis (*apud* Lawler III, 1996) corroboram este ponto de vista, apresentando competência como sendo uma característica interna – profunda e parte da personalidade individual – que leva à *performance* superior, num determinado trabalho.

Parry (1996), no entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando alguns estudos que fazem a distinção entre *soft competencies* - os quais envolvem os traços de personalidade - e *hard competencies*, - que se limita a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Autores que defendem a não inclusão das *soft competencies* nos programas de RH apontam a necessidade de focar a performance e não a personalidade, uma vez que, embora ela influencie o sucesso, não são passíveis de serem desenvolvidas através de treinamento (Parry, *op.cit.*). Já Woodruffe (*op.cit.*:33) aponta a importância de se listar também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

Autores que trabalham competência com o significado de *input* normalmente o fazem através de listagens de competências críticas, seja para uma posição em particular, seja para a organização como um todo (Anderson & Davidson, 1996). No entanto, dois cuidados devem ser tomados ao se construir uma relação de competências:

- não se produzir uma lista genérica demais, sem significado para a empresa. Daí a importância de se customizar as competências à organização (Woodruffe, op.cit.) e associá-las a trabalhos específicos (Parry, op.cit.) e;
- não produzir esta listagem unicamente através do mapeamento das características que diferenciam as pessoas com alta e baixa performance (prática altamente difundida). Essa preocupação se justifica num ambiente mutável onde as características que hoje induzem à alta *performance* podem não ser válidas no futuro (Woodruffe, op.cit.).

b) Foco na Realização/*Output*/Cargo

Contrapondo a idéia de competências vistas como características individuais apresenta-se a idéia de que as competências devem estar focadas nas realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa ou time provê, produz ou entrega (Mc Lagan, op.cit.). Esque e Gilbert (1995) apontam que o perigo de se usar o termo competências está na possibilidade de induzir as pessoas ao erro de focar em comportamentos, ao invés de realizações, e “é a realização no exercício de um trabalho – o resultado que a pessoa produz – que tem valor para a organização” (p. 44). Ressaltam ainda que não há um padrão comum de comportamentos que determinem uma boa performance. Sugere-se então o mapeamento de quais clientes recebem os *outputs* e a divisão desses *outputs* em subcomponentes (Mc Lagan, op.cit.).

c) Abordagem Mista

Uma vez que o objetivo de se mapear competências está na sinalização para as pessoas do que elas necessitam fazer para se preparar para desempenhar um trabalho com sucesso (Esque & Gilbert, 1995; Parry, 1996), a abordagem mista sugere que se trabalhe em 2 dimensões: o que se espera como resultado dos trabalhos (*outputs*), e no estabelecimento do

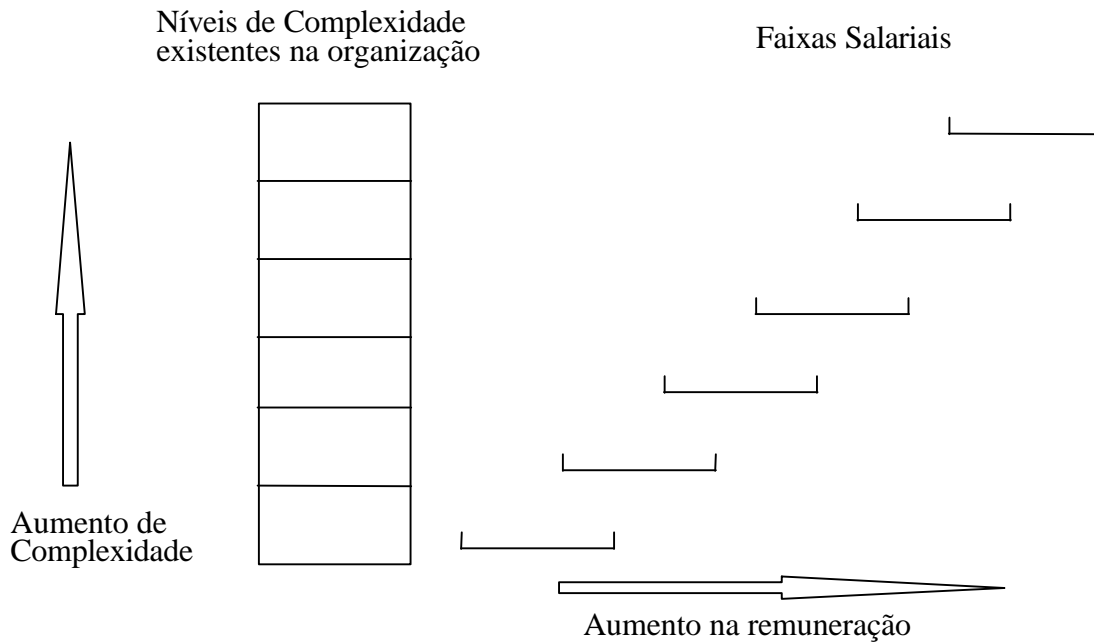
conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) necessário para oferecer esse padrão de resposta estabelecido. Dessa forma, competências podem ser definidas como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento” (Parry, 1996, p. 50). Muito embora o conceito englobe as duas definições anteriores de competência, é importante manter-se consciente de suas distinções, na medida em que oferecem possibilidades de utilização complementares na gestão de pessoal.

A possibilidade de atuação nas duas frentes que influenciam a obtenção de resultados para a organização: o esclarecimento daquilo que é esperado como entrega do trabalho (*output*) e do que é necessário para que se consiga obter este nível de entrega estabelecido (*input*) torna esta abordagem bastante rica enquanto balizadora das decisões organizacionais.

O quadro a seguir tenta retratar como podemos utilizar estes conceitos na gestão remuneratória. Sugerimos que os resultados esperados do trabalho (*outputs*) sejam compostos a partir da estruturação de seus diversos níveis de complexidade, servindo como primeiro e maior balizador para a definição das faixas salariais. A movimentação das pessoas na estrutura salarial estará associada a aquisição de competências (*inputs*) consideradas pertinentes para a execução das atividades constantes na área e nível no qual o funcionário se encontra.¹

¹ Para maiores detalhes vide Hipólito, 1997.

Figura 1 - Níveis de Complexidade e Faixas Salariais Correspondentes



Veremos, a seguir, o estudo de um caso que utiliza estes conceitos no nível operacional e um “exercício teórico” que procura aplicar estes conceitos para posições operacionais.

Estudo de Caso

Trata-se de uma empresa na área de alimentos que vem passando por um período de grandes transformações desde o início da década. Diagnóstico realizado apontou os seguintes aspectos como tendo potencial de eficientização:

- Produtividade e eficiência operacional;
- Comprometimento dos operários com questões referentes à qualidade, higiene e limpeza;
- Índice de retrabalho e desperdício;
- Índice de absentéismo;
- Centralização de conhecimento e poder; e
- Plano de Carreira e Remuneração para operários.

Com o objetivo de reverter este diagnóstico a empresa iniciou, dois anos depois, um grande

processo de mudança, que envolvia o redesenho de toda a área produtiva e de suas interfaces através da estruturação por células de trabalho, tendo como objetivo básico a agilização e flexibilização da fábrica. Este movimento tinha como pressuposto a descentralização do poder, através do aumento da autonomia de decisão dos operários e conseqüente valorização da capacitação.

A forma com que a empresa vinha remunerando seus operários (a partir de promoção e mérito por tempo de casa), no entanto, mostrou-se incompatível com a nova estruturação do trabalho e os valores que a empresa pretendia disseminar, o que levou a uma revisão do Sistema de gestão de pessoas, inclusive no tocante a valorização dos empregados.

O Sistema foi construído de maneira interativa, com participação direta dos coordenadores das diversas áreas da fábrica e consulta periódica à Direção e funcionários. Estabeleceu-se uma caracterização das principais variáveis que influenciavam os resultados do trabalho (“variáveis diferenciadoras”) (quadro 3) e, para cada uma delas, foi mapeado os diversos níveis de complexidade que a comporiam. O quadro 4 mostra um exemplo destas diferenciações.

Quadro 3 – Variáveis Diferenciadoras Utilizadas

Complexidade das tarefas -	Está relacionada com o grau de dificuldades inerente às atividades que executa e aos problemas potenciais com os quais pode se deparar no dia-a-dia.
Conhecimento necessário -	Representa o conhecimento mínimo exigido para que o funcionário seja capaz de oferecer boas respostas no nível em que ele se encontra.
Impacto nos resultados -	Mostra o impacto que as ações do funcionário podem causar nos resultados da organização. Este impacto pode ser decorrente da velocidade da linha e volume produzido, custo das matérias primas utilizadas e valor do equipamento que opera.
Autonomia sobre o ritmo de produção -	Retrata o grau de autonomia do indivíduo para interferir sobre o ritmo de produção e eventuais paradas.
Responsabilidade por conservação, manutenção e ajustes -	Diz respeito à capacitação do funcionário em lidar com o equipamento de forma a garantir a sua durabilidade e um padrão de produção adequado.
Organização -	Diz respeito à necessidade de manter organizado o ambiente de trabalho e a capacidade de aproveitá-lo para dar respostas mais eficientes.
Grau de interação com Sistemas -	Corresponde ao nível de interação do funcionário com os sistemas existentes considerando a coleta e inserção de informações e a interpretação e ação sobre esses dados.
Segurança, higiene, meio ambiente e qualidade -	Relaciona-se com o grau de conhecimento e comprometimento exigido em suas atividades diárias para com procedimentos básicos de segurança no trabalho, higiene pessoal, meio ambiente e padrões de qualidade.

Quadro 4 – Exemplo da Diferenciação Utilizada

Variável diferenciadora analisada: **AUTONOMIA SOBRE O RITMO DE PRODUÇÃO**

Nível V : É consultado e decide sobre o ritmo adequado de produção e paradas programadas.

Nível IV : Sugere, discute e, quando necessário, decide sobre a velocidade de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos no conjunto dos equipamentos. Determina a necessidade de paradas para manutenção preditiva ou preventiva.

Nível III : Sugere e discute sobre o ritmo de produção capaz de maximizar a relação entre a produção e o risco de danos nos equipamentos que opera.

Nível II : Segue o ritmo de trabalho definido ou consensado interrompendo-o ou sugerindo sua interrupção quando identifica problemas.

Nível I : Acompanha o ritmo previamente estabelecido ou consensado pelo grupo.

A junção das descrições estabelecidas para cada “variável diferenciadora” passou a servir como caracterizador do nível de entrega (*output*) oferecido pelo funcionário à organização e, como consequência, elemento principal na determinação do seu salário. Para cada um destes níveis associou-se módulos de treinamento que sinalizam os

conhecimentos (*inputs*) necessários para a execução das atividades definidas para aquele nível. Uma vez que a progressão do indivíduo na organização está vinculada à aquisição dos requisitos de capacitação estabelecidos, garante-se a qualificação necessária do quadro de funcionários.

A progressão salarial não está limitada, no entanto, às promoções de um nível para outro mais complexo, podendo ocorrer também horizontalmente, no mesmo nível de complexidade. Para isso, estabeleceu-se regras para movimentação horizontal em cada faixa salarial, vinculando-a a realização e bom aproveitamento de treinamentos oferecidos pela organização e a aplicação prática do conteúdo destes treinamentos.

Na seqüência, verifica-se a aplicabilidade destes conceitos para posições técnicas, através do que denominamos “exercício teórico”.

Exercício Teórico

No sentido de se exemplificar o exposto até então, e mostrar a praticidade e a viabilidade da remuneração por competência nas mais diversas situações, apresentamos um exercício teórico realizado com os órgãos de ciência e tecnologia do setor público federal².

Tal população foi escolhida porque

O subsistema de Manutenção de RH é o que menos possibilita aos órgãos de C&T flexibilidade em suas ações. Questões concer-

² Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação Centro Tecnológico para Informática - CTI, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Fundação Joaquim Nabuco - FUNDAJ, Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO, Instituto de Pesquisa da Marinha - IPqM, Centro de Análise de Sistemas Navais - CASNAV, Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira - IEAPM, Coordenadoria para Projetos Especiais - COPESP, do Ministério da Marinha, Secretaria da Ciência e Tecnologia do Ministério do Exército - SCT/MEx, Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento do Ministério da Aeronáutica - DEPED/MAer, Instituto Evandro Chagas - IEC/FNS, e Instituto Nacional do Câncer - INCA.

nes à remuneração e benefícios sociais são da alçada de órgãos superiores, dependendo de legislação específica que envolve inclusive o Congresso Nacional. Entretanto, ao agir estrategicamente, as instituições de C&T estarão subsidiando as ações dos órgãos competentes no sentido de maior adequação dos procedimentos de avaliação e aceitação de propostas apresentadas (Ricco, 1997, p. 512).

Nesse contexto encontramos práticas que não se adaptam mais às suas próprias realidades convivendo com uma legislação vigente que necessita de complementação. Como exemplo, citamos a existência de órgãos onde, de mais de cem cargos, tem-se apenas sete, distribuídos em três carreiras (ver quadro 5). Outro ponto a ser considerado é a proibição legal de se executar uma função que não seja a do seu cargo.

No Quadro 6, encontramos um exemplo de planejamento integrado de RH. Nesse modelo proposto por Ricco (1997), o efetivo é dividido em populações e equipes de trabalho são desenvolvidas de forma a atender as necessidades organizacionais mais adequadamente e a permitir a integração dos subsistemas de RH. Encontramos a distribuição das tarefas de acordo com os níveis de complexibilidade, os quais agregam também as outras funções, tais como capacitação, alteração funcional e outras, subsidiando indicativos para avaliação de desempenho ou administração de desempenho. Observa-se, também, que a clareza de objetivos contribui, por meio do enriquecimento do trabalho, para um ambiente favorável a servidores motivados e comprometidos com a organização. Verifica-se, portanto, a vinculação entre a ascensão funcional do servidor, o seu desenvolvimento profissional e sua evolução remuneratória (se não fosse o impedimento legal³) à natureza e complexibilidade das tarefas.

³ Já existe proposta do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) para que os órgãos públicos venham a ter autonomia para contratação e remuneração de seu pessoal, porém, o que ainda vigora em quase todos eles é a dependência da Presidência da República em consonância com o Congresso Nacional para aumentos salariais, entre outras práticas remuneratórias.

NÍVEL	CLASSE	PADRÃO	CARREIRAS		
			Pesquisa em Ciência e Tecnologia	Desenvolvimento Tecnológico	Gestão, Planejamento, Infra-Estrutura em C&T
S U P E R I O R	A	III	Pesquisador Titular III	Tecnologista Sênior III	Analista em C&T Sênior-III
		II	Pesquisador Titular II	Tecnologista Sênior II	Analista em C&T Sênior-II
		I	Pesquisador Titular I	Tecnologista Sênior I	Analista em C&T Sênior-I
	B	VI	Pesquisador Associado III	Tecnologista 3-III	Analista em C&T 3-III
		V	Pesquisador Associado II	Tecnologista 3-II	Analista em C&T 3-II
		IV	Pesquisador Associado I	Tecnologista 3-I	Analista em C&T 3-I
		III	Pesquisador Adjunto III	Tecnologista 2-III	Analista em C&T 2-III
		II	Pesquisador Adjunto II	Tecnologista 2-II	Analista em C&T 2-II
		I	Pesquisador Adjunto I	Tecnologista 2-I	Analista em C&T 2-I
	C	VI	Auxiliar de Pesquisa III	Tecnologista Pleno III	Analista em C&T Pleno III
		V	Auxiliar de Pesquisa II	Tecnologista Pleno II	Analista em C&T Pleno II
		IV	Auxiliar de Pesquisa I	Tecnologista Pleno I	Analista em C&T Pleno I
		III		Tecnologista Júnior III	Analista em C&T Júnior III
II			Tecnologista Júnior II	Analista em C&T Júnior II	
I			Tecnologista Júnior I	Analista em C&T Júnior I	
I N T E R M E D I Á R I O	A	III		Técnico 3-III	Assistente em C&T 3-III
		II		Técnico 3-II	Assistente em C&T 3-II
		I		Técnico 3-I	Assistente em C&T 3-I
	B	VI		Técnico 2-VI	Assistente em C&T 2-VI
		V		Técnico 2-V	Assistente em C&T 2-V
		IV		Técnico 2-IV	Assistente em C&T 2-IV
		III		Técnico 2-III	Assistente em C&T 2-III
		II		Técnico 2-II	Assistente em C&T 2-II
		I		Técnico 2-I	Assistente em C&T 2-I
	C	VI		Técnico 1-VI	Assistente em C&T 1-VI
		V		Técnico 1-V	Assistente em C&T 1-V
		IV		Técnico 1-IV	Assistente em C&T 1-IV
		III		Técnico 1-III	Assistente em C&T 1-III
II			Técnico 1-II	Assistente em C&T 1-II	
I			Técnico 1-I	Assistente em C&T 1-I	
A U X I L I A R	A	III		Auxiliar Técnico 2-VI	Auxiliar em C&T 2-VI
		II		Auxiliar Técnico 2-V	Auxiliar em C&T 2-V
		I		Auxiliar Técnico 2-IV	Auxiliar em C&T 2-IV
	B	VI		Auxiliar Técnico 2-III	Auxiliar em C&T 2-III
		V		Auxiliar Técnico 2-II	Auxiliar em C&T 2-II
		IV		Auxiliar Técnico 2-I	Auxiliar em C&T 2-I
		III		Auxiliar Técnico 1-VI	Auxiliar em C&T 1-VI
		II		Auxiliar Técnico 1-V	Auxiliar em C&T 1-V
		I		Auxiliar Técnico 1-IV	Auxiliar em C&T 1-IV
	C	VI		Auxiliar Técnico 1-III	Auxiliar em C&T 1-III
		V		Auxiliar Técnico 1-II	Auxiliar em C&T 1-II
		IV		Auxiliar Técnico 1-I	Auxiliar em C&T 1-I
		III			
II					
I					

Quadro 5 - Tabela de Vencimentos Aplicáveis aos Servidores do Plano de Carreira para a Área de C&T
 Extraído de Ricco, 1997, p. 508

Classe	Padrão	Descrição de “cargos” (hipótese: especialidade escrituração*)	Pré-requisitos (Lei 8.691)	Pré-requisitos (hipótese: especialidade escrituração*)
A	III	Executa, entre outras atividades, os serviços gerais de escritório, estabelecendo processos e rotinas e orientando os demais servidores da área (especialidade)	2º grau completo, conhecimentos específicos ao cargo e ter, pelo menos, doze anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe.	Cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança e motivação • Trabalho em equipe • Administração de pessoal
	II			
	I			
B	VI	Executa os serviços gerais de escritório, seguindo processos e rotinas estabelecidas, tais como: a separação, elaboração e classificação de documentos, prestação de informações e organização de arquivos, entre outros.	2º grau completo, conhecimentos específicos ao cargo e ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe.	Cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Redação técnica • Ortografia • Inglês técnico • Liderança
	V			
	IV			
	III			
	II			
	I			
C	VI	Executa os serviços gerais de escritório, sob orientação, seguindo processos e rotinas estabelecidas, tais como: a separação e classificação de documentos e correspondência, transcrição de dados, lançamentos, prestação de informações, participação na organização de arquivos, datilografia e digitação de documentos, entre outros	2º grau completo, conhecimentos específicos ao cargo e ter um ano, no mínimo, de experiência na execução de tarefas inerentes à classe.	Cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao público • Normas internas de documentação e correspondência • Windows • Word for Windows • Excell • Access
	V			
	IV			
	III			
	II			
	I			

* Escrituração= estafeta, *office-boy*, protocolista, arquivista, operador de máquina copiadora, datilógrafo, auxiliar de escritório, escriturário, escriturário especializado.

Quadro 6 - Exercício de Planejamento Integrado de Recursos Humanos

(População: servidores civis de nível intermediário da carreira de Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura em Ciência e Tecnologia de um dos órgãos).

Extraído e adaptado de Ricco, 1997, p. 510

CONCLUSÃO

Há cada vez menos dúvidas de que a turbulência ambiental e as novas configurações que as organizações vêm adotando são, na sua essência, incompatíveis com o modelo de gestão centrados em cargos. No entanto, se coloca a questão: será que o modelo baseado em competências é capaz de substituí-lo em todas as suas dimensões?

Por se tratar de um modelo em construção, muitas dúvidas ainda circundam a real potencialidade dos enfoques centrados em competências. A literatura vem demonstrando que as tentativas de se utilizar este referencial na gestão estão muito incipientes para obtermos respostas conclusivas, apresentando exemplos de sucesso (Dutra et alli, 1998) e insucesso (Boulter, Dalziel & Hill, 1996). Como observamos, uma exceção ocorre no nível operacional onde a relação entre aquisição de conhecimento e alteração no nível de resposta para a organização é praticamente direta.

Ao lidarmos com posições técnicas/gerenciais, embora não tenhamos dados para concluir sobre a real potencialidade e efetividade do referencial centrado em competências, o “exercício teórico”, apontou para a possibilidade de sua aplicação. Há, no entanto, a necessidade de um número maior de experiências e validação empírica do referencial apresentado.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, R. DAVIDSON, D. A. Systems approach to competency, based learning systems. *Employment Relations Today*, Verão 1996, pp. 21-31.
- BOULTER, N. DALZIEL, M. HILL, J. *People and competencies, the route to competitive advantage*. Londres: Hay/McBer, 2ª edição, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1985.
- DUTRA, J. S. HIPÓLITO, J. A. M. SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. A ser apresentado no 22º ENANPAD, 1998.
- EMERSON, S. M. Job evaluation: a barrier to excellence? *Compensation and Benefits Review*, v. 23, 1, jan/fev 1991, pp. 39-51.
- ESQUE, T. J. GILBERT, T. F. Making competencies pay off. *Training*, janeiro 1995, pp.44-50.
- HIPÓLITO, J. A. M. Mudando paradigmas na administração de salários. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ.
- LAWLER III, E. *Competencies: a poor foundation for the new pay*. *Compensation & Benefits Review*, Novembro/Dezembro 1996, pp. 20-26
- LAWLER III, E. From job-based to competency-based organizations. pp. 3-15.
- MC LAGAN, P. Competencies: the next generation. *Training & Development*, maio 1997, p.40-47.
- MILKOVICH, G. T. NEWMAN, J. M. *Compensation*. Texas: Business Publications, 2ª ed., 1987.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, julho 1996, pp.48-54.
- PEREIRA FILHO, J. L. PICARELLI FILHO, V. COLPO, O. S. *Remuneração estratégica, a nova vantagem competitiva, equipe Coopers & Lybrand*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RICCO, M. F. F. Planejamento estratégico de recursos humanos para instituições de ciência e tecnologia do setor público federal, uma contribuição. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2, 1997, São Paulo. *Anais...*, São Paulo: USP/FEA/PPGA, 1997, 622 p., v. 1, pp. 504-513.
- WOODRUFFE, C. Competent by any other name. *Personnel Management*, setembro, 1991, pp.30-33.
- ZIMPECK, B. G. *Administração de Salários*. São Paulo: Atlas, 1992.