Módulo 1

Ana Alice Vilas Boas
André Ferreira
Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

Volume 1

Gestão de Pessoas II

Fundação CECIERJ
Consórcio cederj

Fundação
CECIERJ
Consórcio cederj
Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão de Pessoas II

Volume 1 - Módulo 1

Ana Alice Vilas Boas
André Ferreira
Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

GOVERNO DO
Rio de Janeiro
SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Ministério
da Educação
BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Apoio:
FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001
Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente
Masako Oya Masuda

Vice-presidente
Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração
UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas
UERJ - Aluízio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO
Ana Alice Vilas Boas
André Ferreira
Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL
Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO
Anna Maria Osborne
Luiz Eduardo Silveira Feres

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO
Thaïs de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA
Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA
Cristina Freixinho
Daniela de Souza
Elaine Bayma
Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO
Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL
Alexandre d'Oliveira
Sanny Reis

ILUSTRAÇÃO
Clara Gomes

CAPA
Clara Gomes

PRODUÇÃO GRÁFICA
Andréa Dias Fiães
Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

V697g

Vilas Boas, Ana Alice.
Gestão de pessoas 2. v. 1 / Ana Alice Vilas Boas; André Ferreira; Tereza Cristina N. Q. Bonadiman. — Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.
187p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-452-3

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento de pessoal. 3. Universidade corporativa. 4. E-learning. 5. gestão de benefícios de pessoas. I. Ferreira, André. II. Bonadiman, Tereza Cristina N. Q. III. Título.

CDD: 658.3

2008/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Nival Nunes de Almeida

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Aloísio Teixeira

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Gestão de Pessoas II

Volume 1 - Módulo 1

SUMÁRIO

Aula 1 – Instrumentos de desenvolvimento de pessoas **7**
André Ferreira

Aula 2 – Treinamento de pessoal **27**
Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

Aula 3 – Universidade Corporativa e *e-learning* **49**
André Ferreira

Aula 4 – Gestão por competências **71**
Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

Aula 5 – Fundamentos da gestão de cargos & salários **85**
André Ferreira

Aula 6 – Remuneração funcional **107**
André Ferreira

Aula 7 – Remuneração estratégica **129**
Ana Alice Vilas Boas

Aula 8 – Gestão de benefícios de pessoal **157**
Ana Alice Vilas Boas

Referências **181**

AULA 1

Instrumentos de desenvolvimento de pessoas

Meta da aula

Apresentar o conceito, as principais contribuições e instrumentos utilizados pelas organizações para o desenvolvimento de pessoas.

objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

1. diferenciar conceitualmente treinamento de desenvolvimento;
2. identificar as situações em que a função desenvolvimento pode contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
3. reconhecer as principais ações de desenvolvimento utilizadas pelas organizações para a melhoria do desempenho de pessoal.

INTRODUÇÃO

Nos organogramas das empresas, um dos subsistemas de maior importância na área de Recursos Humanos é a função Treinamento & Desenvolvimento, comumente denominada setor de T&D. Na próxima aula, serão apresentados os conceitos de treinamento e seu principal objetivo, que é preparar o indivíduo para desempenhar de maneira eficaz as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, através do aumento de suas competências (nível de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA). Nesta aula serão apresentados o conceito de desenvolvimento, a diferença entre as funções treinamento e desenvolvimento, o que é um profissional plenamente desenvolvido, dilemas que as organizações enfrentam ao investirem em desenvolvimento de pessoal e os principais instrumentos utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de pessoas.

O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo do que treinar o indivíduo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais. Na verdade, o desenvolvimento objetiva dotar o profissional de capacidade crítica, de competências e valores que o habilitem a interagir e transformar o ambiente em que vive. Enquanto a maioria das ações de treinamento tem foco no curto prazo e no cargo atual, a função desenvolvimento se preocupa com o médio e longo prazo e tem o foco na carreira, visando a capacitar o profissional para assumir novas e futuras posições na organização. Essa opinião é compartilhada por Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) que definem da seguinte forma a função desenvolvimento:

> Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.

Esse conceito confirma que a função desenvolvimento nas organizações é bem ampla e que inclui, além do treinamento, outras ferramentas, tais como: *coaching*, atividades de responsabilidade social, gestão de carreira, programas de *trainee*, rotação de funções (*job rotation*), gestão do desempenho e *feedback*. Essas ferramentas serão explicadas nesta aula e devem ser utilizadas pelas organizações de forma integrada e complementar para o desenvolvimento de pessoas.

Atividade 1

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pela revista *Training* (HSM, 2005) buscou identificar as empresas com melhores práticas em capacitação e desenvolvimento de executivos. Nessa avaliação foram considerados dados quantitativos (ex.: investimentos financeiros) e qualitativos (ex.: relação dos cursos com as estratégias do negócio). No **Quadro 1.1** estão listadas as dez primeiras colocadas nessa pesquisa:

Quadro 1.1: Empresas com melhores práticas de desenvolvimento de executivos

1. IBM	6. Deloitte & Touche
2. Pfizer	7. AT&T
3. Sprint	8. Ernest & Young
4. Booz Allen Hamilton	9. Lockheed Martin
5. KLA-Tencor	10. Ritz-Carlton Hotel

As dez empresas listadas na pesquisa são organizações reconhecidas nos Estados Unidos pela excelência, pela respeitabilidade junto aos clientes e junto à sociedade como um todo, além de serem líderes nos segmentos em que atuam. As questões que colocamos para você refletir e responder são:

a. As empresas citadas são líderes de mercado porque investem em desenvolvimento, ou investem em desenvolvimento porque são líderes de mercado?

b. Qual é a diferença entre o treinamento e desenvolvimento?

Respostas Comentadas

a. As duas proposições são verdadeiras, pois empresas que desejam crescer e se destacar em seus ambientes de negócios necessitam investir no desenvolvimento de pessoas, pois será por meio delas que se colocarão em prática as estratégias de negócios estabelecidas, que poderão possibilitar o crescimento da organização. Ao mesmo tempo, empresas que hoje estão posicionadas como líderes de mercado sabem que chegar ao topo é difícil, mas manter-se lá é uma tarefa ainda mais difícil. Por isso, não podem abrir mão de investir no desenvolvimento de pessoas que dá sustentabilidade aos negócios da organização.

O que podemos concluir é que o desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento como à manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados.

b. Treinamento está contido dentro de desenvolvimento, e a diferença principal é que, enquanto o treinamento tem preocupação de preparar o indivíduo para o cargo (curto prazo), o desenvolvimento tem uma visão mais ampla, com foco na carreira, visando capacitar o funcionário para assumir novas responsabilidades e atribuições (longo prazo).

O perfil do profissional plenamente desenvolvido

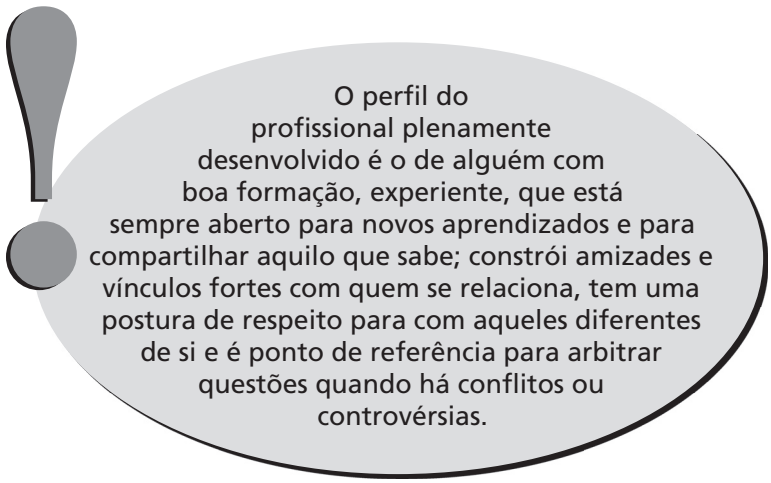
Já definimos o que é desenvolvimento e agora temos a pergunta: Quando podemos considerar que um profissional está plenamente desenvolvido? Quais são suas características?

É pouco provável encontrar um profissional plenamente desenvolvido, pois não existe perfeição humana, porém pode-se estabelecer um perfil ideal, que será utilizado para nortear as ações de desenvolvimento.

Najjar (2002), a partir de duas décadas de pesquisas e de prática em projetos de Gestão de Pessoas, considera que o perfil do profissional plenamente desenvolvido é composto pelos seguintes fatores:

- **Formação:** compreende a educação formal como graduação, especializações e cursos realizados no decorrer da vida e que contribuem principalmente para a aquisição de conhecimentos.
- **Experiência:** é a parte prática, as vivências que um indivíduo teve. Podem ser tanto questões profissionais (ex.: as situações de pressão e estresse, os sucessos e fracassos no trabalho e a evolução da carreira) quanto familiares (ex.: a constituição de uma família, o nascimento de um filho e os relacionamentos sociais). Essas vivências reforçam a formação das competências e dos valores do indivíduo.
- **Riqueza de contatos pessoais:** também chamada *network* ou rede de relacionamentos. São os contatos, as amizades e os relacionamentos sólidos construídos durante a vida. Estão diretamente ligados a questões como caráter, ética e respeito, que dão sustentação a uma rede de contatos consistente e confiável.

- **Perfil educador e pesquisador:** relaciona-se à capacidade de buscar constantemente novos conhecimentos e, principalmente, à predisposição para transmitir seus conhecimentos e experiências, sem receio de perder o poder devido ao compartilhamento de informações.
- **Conhecimento de culturas diversas:** Significa conhecer e respeitar as diferenças culturais, buscando aprender com a diversidade de pensamento e opiniões.



DILEMAS PARA SE INVESTIR EM DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado e as relações de trabalho mudaram muito nos últimos anos. No passado, quando alguém ingressava em uma empresa, tinha quase certeza de que, se fosse um funcionário dedicado, se realizasse um bom trabalho e se apresentasse bons resultados, iria aposentar-se nessa mesma empresa, provavelmente com evolução na carreira, ocupando um cargo de maior importância.

Nos tempos atuais, em que a concorrência foi acirrada pela abertura de mercados e as fusões e aquisições entre empresas tornaram-se cada vez mais comuns, as organizações tiveram de se adaptar por meio da reengenharia e da redução da estrutura, o que muitas vezes significou demissões em massa. Por isso, na atualidade, está se tornando cada vez mais difícil para um profissional ter uma carreira estável dentro de uma empresa, mesmo quando ele apresenta bom desempenho.

Essas mudanças têm diversas implicações nas relações de trabalho e uma delas refere-se à disposição das empresas em investir nos processos de desenvolvimento. O texto a seguir ajuda a compreender o dilema em que algumas organizações se encontram atualmente.

> Quando se investem quantias significativas no desenvolvimento dos funcionários, corre-se o risco de perder o investimento realizado quando o funcionário pede demissão da empresa. Uma alternativa é não investir em desenvolvimento, e aí corre-se o risco de esses funcionários permanecerem para sempre na organização.

A resposta a esse dilema passa pela análise de algumas questões do cenário econômico e organizacional da atualidade e seus desafios, com destaque para:

- **Internacionalização:** Diversas empresas brasileiras como, por exemplo, a Odebrecht, Gerdau, AMBEV, Embraer, Natura e Votorantim são multinacionais, com filiais e atuação em diversos países. Faz parte da estratégia dessas organizações enviar funcionários para missões no exterior. Mas antes, eles precisam ser preparados por meio de programas de desenvolvimento, tais como: aprendizagem de idiomas, experiência internacional realizando viagens e cursos no exterior, desenvolvimento de habilidades de relacionamento e aconselhamento com profissionais mais experientes.
- **Novos concorrentes:** A globalização é uma realidade, e, com o advento da internet, o concorrente pode estar tanto na esquina ao lado, quanto em uma fábrica no interior da Malásia, vendendo para o seu cliente por intermédio de um *site* próprio e realizando a entrega através de alguma das diversas empresas especializadas em logística. Para enfrentar os novos concorrentes, o diferencial pode estar nas pessoas, pois elas são responsáveis pela geração de produtos inovadores, de idéias para a melhoria do processo e pelo aperfeiçoamento da gestão da qualidade, dentre outras coisas. Dessa forma, a função desenvolvimento pode contribuir de forma significativa por meio de atividades que estimulem a criatividade e a inovação.
- **Mudanças:** Nos tempos atuais, a única variável constante é a mudança. Como a função desenvolvimento pode contribuir para que os funcionários e, conseqüentemente, as organizações

> possam superar os desafios das mudanças? A primeira forma é por meio do treinamento nas novas tecnologias e nos novos processos, ou seja, capacitando as pessoas para que elas possam reduzir suas resistências a partir do conhecimento que adquirem sobre o "novo". Outra forma é o Desenvolvimento Comportamental que visa à criação de um modelo mental para as pessoas, mais apropriado para o surgimento de novas idéias e inovações.

Voltando ao nosso dilema, investir ou não no desenvolvimento de seus funcionários, as empresas para sobreviverem e prosperarem neste contexto econômico e social em que estão inseridas, não podem abrir mão de investir na capacitação de seus profissionais para enfrentarem esses e outros desafios. Quanto ao risco de perder essas pessoas para outras empresas, é importante compreender que isso faz parte do jogo, pois a mesma empresas, que perde um funcionário para o concorrente também contrata funcionários que foram treinados e desenvolvidos por outras empresas. Além do mais, essa rotatividade de pessoal, quando ocorre na medida certa, está inserida em um processo saudável de oxigenação e renovação da organização.

Na verdade, o risco maior que as organizações correm é quando não investem no desenvolvimento de seus funcionários e estes permanecem na empresa até se aposentarem. Isso sim pode comprometer os resultados, a competitividade e a sustentabilidade de uma organização.

Atividade 2

A ZetaX é uma empresa brasileira de grande porte que atua nos ramos de instrumentação e equipamentos eletrônicos e têm como principais clientes a indústria petrolífera e fábricas de papel. Dominando boa parte do mercado brasileiro, ela vem enfrentando nos últimos anos alguns desafios importantes, sendo os principais a entrada de novos concorrentes que diminuíram sua participação de mercado, a necessidade de expansão para outros países visando a ganhar novos mercados e a necessidade de agilizar o desenvolvimento de novos produtos visando a retomar a participação no mercado brasileiro. Com a aposentadoria de seu presidente, a ZetaX está buscando um novo profissional para ocupar a presidência e assumir estes desafios.

Com referência a este caso:

a. Identifique no texto anterior as situações em que a função desenvolvimento pode contribuir para melhoria dos resultados?

b. As ações de desenvolvimento de pessoal podem contribuir para que ZetaX consiga superar os desafios da atualidade?

Respostas Comentadas

a. Você deve identificar no texto, três situações em que a função desenvolvimento pode contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais:

- *Entrada de novos concorrentes.*
- *Necessidade de expansão para outros países.*
- *Necessidade de agilizar o desenvolvimento de novos produtos.*

b. Sim, a função desenvolvimento tem um papel estratégico dentro das organizações e pode contribuir decisivamente para formação de um quadro de funcionários aptos a assumir novas responsabilidades e atribuições.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELAS ORGANIZAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Diversas são as ações que as organizações podem empreender para estimular o desenvolvimento de seus funcionários, sendo que muitas delas são dependentes de outras para atingir seus objetivos. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas é um processo integrado que utiliza diversas ferramentas visando desenvolver os funcionários não somente para suas atividades atuais, mas prepará-los para desafios futuros.

A **Figura 1.1** apresenta algumas ferramentas que selecionamos e que são utilizadas para o desenvolvimento de pessoas. Cabe salientar que cada uma tem suas características e aplicabilidade específicas, que serão apresentadas a seguir.

Figura 1.1: Instrumentos de desenvolvimento.

TREINAMENTO

Na evolução natural de uma carreira, um profissional que ascenda na estrutura de uma organização terá na capacidade de liderança e gestão de pessoas um dos maiores desafios para atingir o sucesso. Existem diversos tipos de treinamento que têm como objetivo preparar os gerentes para liderar e realizar a gestão de pessoas.

Os dois cursos gerenciais mais utilizados em todo o mundo para desenvolvimento da liderança são: *Grid* Gerencial e Liderança situacional. Se você quiser conhecer as características desses cursos, leia o boxe a seguir.

***Grid* Gerencial**
Blake e Mouton (2000), utilizando-se de conhecimentos das ciências comportamentais, desenvolveram o Grid Gerencial, que apresenta uma estrutura que permite compreender o processo de liderança. Esse estudo aborda cinco estilos diferentes de liderança, tendo como pano de fundo a preocupação com a produção (tarefa) e a preocupação com as pessoas (relacionamento). O *Grid* Gerencial é formado por dois eixos:

- vertical – preocupação com as pessoas
- horizontal – preocupação com a produção.

Os eixos são divididos em uma escala de 9 pontos, o que resulta em 81 estilos de liderança. A **Figura 1.2** ilustra o *Grid* Gerencial.

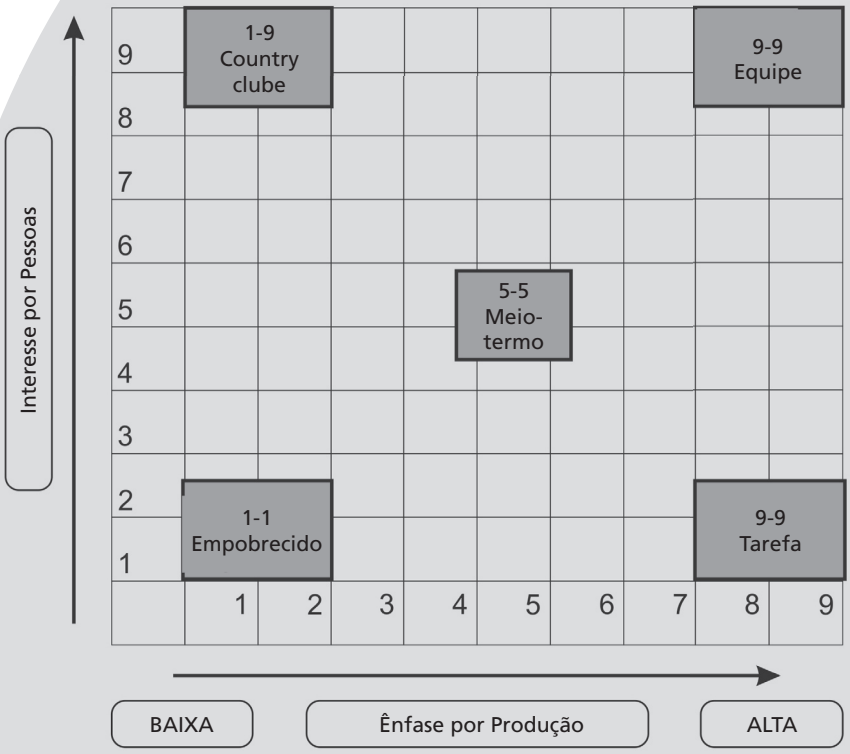


Figura 1.2: *Grid* Gerencial.
Fonte: BLAKE e MOUTON (2000).

Os cinco estilos de liderança característicos do *Grid* Gerencial são descritos a seguir.

- Estilo 1-1: Empobrecido – verifica-se a combinação da preocupação mínima com as pessoas com a baixa ênfase na produção.

- Estilo 1-9: Country Clube – demonstra uma grande preocupação com as pessoas e baixa ênfase na produção. Este estilo pressupõe uma cuidadosa atenção às necessidades de relacionamentos, produzindo uma esfera amigável e um ritmo de trabalho confortável.

• Estilo 9-1:
Tarefa – dá ênfase à autoridade e à obediência. A preocupação com as pessoas é mínima, enquanto que com a produção é máxima.

• Estilo 9-9: Equipe – é considerado pelos autores do ***Grid* Gerencial** como modelo de excelência, considerando que produz um ambiente de confiança e respeito entre as pessoas, sem perder o foco nos objetivos organizacionais, aumentando os níveis de envolvimento e comprometimento.

• Estilo 5.5: Meio-termo – pressupõe o alcance do desempenho adequado da organização por meio do equilíbrio entre a necessidade do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.

O modelo de Blake e Mouton, por meio de exercícios padronizados, realiza o diagnóstico do estilo gerencial de cada indivíduo. A partir desse perfil, o profissional identifica seu estilo de liderança e pode estabelecer um plano de ação visando a conjugar tanto os fatores pessoais quanto os fatores de produção para obter maior eficiência no processo de liderança, que é atingir o estilo 9-9, considerado pelos autores como nível de excelência.

Liderança situacional: este modelo foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) e foi incorporado aos programas de treinamento de liderança de diversas organizações. Essa teoria tem como foco os liderados. Assim sendo, a liderança bem-sucedida é definida pela escolha do estilo adequado ao nível de habilidade/capacidade dos liderados. Robbins (2002) analisa que a Liderança Situacional considera a relação líder-liderado como sendo parecida com a relação de pais e filhos. Da mesma forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos assim que estes se tornam mais maduros e responsáveis, o mesmo deve ser feito pelo líder. Hersey e Blanchard identificaram quatro comportamentos específicos de líderes – do mais diretivo ao mais *laissez-faire* (livre). O estilo de liderança que o líder deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade da pessoa que deseja influenciar.

Os estudos de Hersey e Blanchard evidenciam que não existe um estilo de liderança ideal. Quanto mais os líderes puderem adaptar seus comportamentos às circunstâncias com as quais estão convivendo, maior será seu poder de influenciar. Outro fator determinante do comportamento do líder é o liderado, pois não existem líderes sem que haja seguidores. Na Liderança Situacional, a prontidão do seguidor é definida conforme a intensidade com que ele demonstra sua disposição para executar uma tarefa específica.

Esses dois exemplos de cursos de liderança demonstram como a função treinamento pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas nas organizações. Mas esses não são os únicos, diversas outras atividades de treinamento, como, por exemplo, análise de problema e tomada de decisão, negociação, criatividade, trabalho em equipe e outras têm também um papel importante nesse processo.

GESTÃO DO DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem para o desenvolvimento de pessoas. Ela serve a diversos propósitos, com benefícios tanto para os funcionários como para a empresa, dentre os quais alguns aspectos podem ser destacados:

- dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente seu desempenho com o superior imediato (*feedback* entre as chefias e funcionários);
- fornecer ao supervisor e ao avaliado a oportunidade de identificar os pontos fortes e os que necessitam de desenvolvimento;
- permitir ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar seu desempenho;
- estabelecer possibilidades de desenvolvimento de carreira do funcionário;
- permitir o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

As avaliações de desempenho podem se basear em atitudes, comportamentos, competências (ex.: comunicação, liderança, capacidade para trabalhar em equipe), resultados (ex.: receita de vendas, volumes de produção, nível de absenteísmo) ou uma mescla destes itens. Dentre os diversos processos de avaliação, destacam-se dois que são os mais utilizados pelas organizações:

- Avaliação chefe-subordinado (*top-down*): a avaliação de desempenho é realizada pelo superior hierárquico do funcionário.

O avaliado faz uma auto-avaliação e posteriormente se reúne com sua hierarquia para debater seu desempenho.

- Avaliação 360 graus: destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres diversos – do superior hierárquico, de clientes internos, de subordinados, e outros. Este sistema combina mais informações do que uma avaliação de desempenho comum, por isso diversas empresas o têm adotado.

COACHING E *MENTORING*

Tradicionalmente, o *coaching* tem sido associado ao esporte. Todo atleta de ponta tem um *coach* (treinador). Nos últimos anos, as organizações se apropriaram desse conceito. Agora, é bastante comum que uma organização procure um *coach* para ajudar um funcionário de destaque a alcançar suas metas, por meio de orientação e assessoramento ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Assim sendo, os *coaches* ajudam as pessoas a se tornarem mais do que acham que podem ser, ou seja, um *coach* ajuda uma pessoa a expandir uma aptidão, aumentar a sua performance ou até a mudar a forma como pensa (GOLDSMITH, 2003).

O *coach* é uma pessoa externa à organização contratada para prestar esse tipo de serviço, e seu perfil exige ampla experiência profissional e de vida, além de capacidade para exercer esse tipo de atividade.

De forma semelhante ao *coaching*, o *mentoring* é realizado por um profissional com grande experiência que dá conselhos e atua como modelo; o que o diferencia do *coaching* é que ele é realizado por um funcionário da própria organização.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Anualmente, a sucursal brasileira da Deloitte Touche Tomatsu, a maior empresa de consultoria do país, estimula os seus funcionários a dedicarem um dia de trabalho para realizar serviços para a comunidade, que podem ser desde doar sangue, ajudar na pintura de uma creche em um bairro carente, até realizar palestras de orientação profissional para jovens da rede de ensino público.

Longe de ser uma ação isolada, esse tipo de atividade tem sido cada vez mais estimulado pelas organizações. Para exemplificar, nos Estados Unidos um terço da força de trabalho dedica mais de três horas semanais a atividades voluntárias fora do local de trabalho (HEIL et al., 2002).

O que as organizações já perceberam é que, ao participarem de atividades de responsabilidade social, os funcionários passam a ter maior compreensão da sociedade em que vivem, incluindo seus problemas e possíveis soluções. Nesse sentido, é possível contribuir não só para o desenvolvimento profissional, mas também para o desenvolvimento do caráter e da participação do cidadão visando construir uma sociedade menos desigual.

GESTÃO DE CARREIRA

Poucos aspectos relacionados com os recursos humanos mudaram tanto nas últimas décadas quanto o papel das empresas na carreira de seus funcionários. Ele passou do paternalismo – quando a organização assumia praticamente todas as responsabilidades pelas carreiras de seus funcionários – para uma forma de apoio, para que as pessoas assumissem a responsabilidade pelo próprio futuro.

Dentre os motivos para essa mudança, podem se destacar as incertezas de hoje que limitam as organizações em prever necessidades de pessoal (tais como fusões, reestruturações, reengenharia, concorrência acirrada e pressão por custos baixos) e o achatamento das estruturas organizacionais, que reduziram as oportunidades de promoção.

Como conseqüência, o planejamento da carreira é algo feito cada vez mais individualmente pelos funcionários, e não pela organização. Tornou-se responsabilidade do funcionário manter atualizados seus conhecimentos, suas habilidades e suas capacitações e preparar-se para as futuras tarefas (ROBBINS, 2004).

FEEDBACK

Em uma tradução literal, a palavra *feedback* tem o significado de retorno. E esse retorno pode contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento pessoal e profissional. Pode-se dar *feedback* sobre o desempenho e os resultados de um funcionário, sua atuação em um projeto específico, sua forma de se relacionar com outras pessoas, seu

estilo de liderança, seu modelo mental de tomada de decisão, entre outros. O *feedback* é uma ferramenta poderosa, mas nas organizações a maioria dos gestores prefere ignorar essa responsabilidade.

E qual é o motivo desta resistência? Para Robbins (2002), parece haver pelo menos três razões: primeiro, porque os administradores se sentem desconfortáveis em discutir o fraco desempenho diretamente com o subordinado. Como quase todo funcionário pode apresentar resistência à melhoria em algumas áreas, os administradores temem o confronto quando apresentam um *feedback* negativo; segundo, muitos funcionários se mostram defensivos quando seus pontos fracos são apontados. Em vez de aceitarem o *feedback* como construtivo e como base para melhoria do desempenho, alguns funcionários desafiam a avaliação criticando o administrador ou colocando a culpa em outra pessoa. Por último, os funcionários tendem a superestimar seu próprio desempenho. Mesmo diante de uma boa avaliação, os funcionários gostariam que ela fosse melhor ainda.

O grande desafio das organizações é incorporar ao seu cotidiano o processo de *feedback*, que é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de pessoas. A resistência ou a dificuldade natural podem ser quebradas por meio de treinamentos que expliquem e estimulem o uso do *feedback* no ambiente de trabalho.

PROGRAMAS DE *TRAINEES*

Um dos objetivos principais dos programas de *trainees* é o desenvolvimento de lideranças que irão assumir posições executivas a longo prazo na organização. O programa é iniciado pela atração de indivíduos com alto potencial e recém-formados no ensino superior para a formação de um banco de talentos.

Após a contratação, os *trainees* são submetidos a programas de treinamento de longa duração, com ênfase nos principais processos organizacionais (finanças, marketing, recursos humanos, produtos etc.) e no desenvolvimento comportamental (liderança, comunicação, tomada de decisão, criatividade, trabalho em equipe etc.). Contam também com a ajuda de um mentor, que os auxilia na orientação da carreira por meio de conselhos pessoais e profissionais e que até mesmo protege sua ascensão dentro da empresa.

Ao término de um período de aproximadamente um ano, os *trainees* assumem responsabilidades dentro de suas áreas de especialização e aí passam a participar do processo normal de evolução na carreira uma organização, com o diferencial de terem recebido alta carga de investimentos em programas de desenvolvimento.

ROTAÇÃO DE FUNÇÕES

Também denominado *job rotation*, significa a movimentação das pessoas em várias posições nas organizações com o objetivo de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades.

A rotação de funções pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória para uma posição mais complexa (ex.: substituir a chefia durante suas férias). A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade (ex.: sair temporariamente da função treinamento e trabalhar em Cargos & Salários por seis meses).

A rotação de funções representa uma excelente medida para ampliar a exposição de pessoas às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias ao mesmo tempo que proporciona oportunidades para uma avaliação mais ampla e confiável do funcionário (CHIAVENATO, 2004).

Atividade 3

João Máximo é formado em Economia, possui nove anos de experiência na área Financeira sendo que há cinco anos foi contratado como analista tributário pela Trade Export Corporation, empresa multinacional de logística.

Bem avaliado pela chefia, foi promovido no último ano para a posição de analista tributário sênior e dentro da organização é consenso entre os executivos que, em breve, ele poderá ocupar uma posição de chefia na empresa.

Mas João anda preocupado, pois desde que se formou em Economia não fez nenhum outro curso de longa duração, e ele acredita que o seu progresso na carreira fica muito prejudicado se não conseguir uma especialização em Planejamento Tributário.

Além disso, sente também a necessidade de participar de um curso de Desenvolvimento de Liderança. A questão é que a Trade Export, empresa em que trabalha atualmente, não tem previsto qualquer tipo de treinamento para João em seu plano de desenvolvimento.

Que conselho você daria a João Máximo para que ele consiga realizar atividades de desenvolvimento que alavanquem a sua carreira?

Resposta Comentada

O primeiro passo seria João tentar junto à chefia imediata que a empresa financiasse, de forma integral ou parcial, seu processo de desenvolvimento pessoal, tendo em vista os bons resultados que ele tem apresentado e as possibilidades de evolução de carreira que ele tem na empresa. Caso a negociação não seja produtiva, a solução é buscar formas alternativas para investir nos cursos que João considera necessários para seu desenvolvimento. João pode fazer isso lançando mão de uma poupança, fazendo economia, buscando financiamento ou outras alternativas que possam viabilizar sua matrícula em cursos que contribuam para o desenvolvimento de sua carreira.

É importante considerar que essas despesas devem ser consideradas como investimentos, que no médio/longo prazo deverão ter um retorno maior do que o gasto inicial. Esse retorno pode se dar por meio de um aumento salarial, uma promoção ou um novo emprego com maior salário.

CONCLUSÃO

Conforme descrevemos no início desta aula, desenvolvimento de pessoas é muito mais que treinar o indivíduo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais. Na verdade, significa dotá-lo de capacidade crítica, competências e valores que o habilitem a interagir e transformar o ambiente em que vive. Para isso existem diversas ferramentas que, se trabalhadas de forma integrada, podem dar grande contribuição para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Atividade Final

As drogarias MaxShop experimentaram nos últimos cinco anos um crescimento vertiginoso, aumentando de quatro para 23 lojas, e atualmente estão presentes em mais de oito municípios do estado do Rio de Janeiro. Com esse aumento de filiais, muitas mudanças tiveram de ser feitas, como, por exemplo, a ampliação do setor financeiro, que dá suporte às funções de crédito, faz a gestão dos investimentos, controla os custos bem como administra um cartão próprio da MaxShop.

O setor de Logística se modernizou ao incorporar um novo armazém e adquiriu dois novos *softwares* que auxiliam na gestão de estoques e nos processos de compras de mercadorias. O antigo setor de Vendas teve suas atividades ampliadas, passando a se chamar setor de marketing, incorporando novas funções como prospecção de novos mercados, propaganda e promoções.

A área de Recursos Humanos também apresentou mudanças significativas: saiu do modelo clássico de Departamento de Pessoal e criou uma nova estrutura, com profissionais que cuidam de recrutamento, seleção, salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento.

A empresa tem respondido bem aos desafios apresentados pelo mercado. Sua receita e seus lucros têm aumentado ano após ano, a imagem da empresa está bem consolidada junto aos clientes e a MaxShop tem se destacado pela criação de novos serviços.

Entretanto, Antônio Pádua, seu fundador e proprietário, está preocupado com algumas questões relacionadas aos gestores da empresa: sua equipe gerencial é formada principalmente por antigos colaboradores, que trabalham na MaxShop desde sua fundação e nos quais ele tem grande confiança. Mas com o crescimento da organização e o aumento da complexidade dos negócios, ele percebe que muitos de seus gerentes não estão preparados para assumir alguns desafios, como por exemplo, realizar eficazmente a gestão das pessoas, visando a aumentar sua motivação e produtividade. O processo decisório está se tornando também mais complexo, com uma infinidade de variáveis, o que tem tornado mais lentas as decisões da empresa. Além disso, alguns gestores têm confundido bom clima de trabalho com proteção a determinados subordinados, o que vem contribuindo para piora no ambiente da empresa.

Você foi designado consultor da drogaria MaxShop e deverá avaliar os seguintes pontos:

a. Que fatores contribuíram para que a MaxShop, apesar de seu grande crescimento, viesse a ter esses problemas com seus gestores?

b. Analisando essa situação, que sugestões você apresentaria para Antônio Pádua enfrentar esses problemas?

Respostas Comentadas

a. A palavra-chave que pode ajudar a compreender os problemas que Antônio Pádua identificou nos gestores da MaxShop é mudança. No caso das drogarias MaxShop, a mudança foi o crescimento acelerado que trouxe novos e maiores desafios para seus gestores. O Sr. Pádua confia em seus gestores, pois são profissionais que apresentaram bom desempenho no passado, além de terem demonstrado possuir uma característica fundamental na gestão de negócios: a confiança. Mas essas qualidades não são suficientes para superar a complexidade atual de gerir uma empresa com 23 filiais atuando em localidades diferentes. É preciso desenvolver a capacidade de liderança e gerenciamento, aprimorar o processo de tomada de decisão, planejar adequadamente os recursos humanos pela gestão de carreiras.

*b. Antônio Pádua tem algumas soluções viáveis, como realizar programas de desenvolvimento de liderança, estruturar um processo de planejamento de gestão de carreiras, realizar treinamentos para aprimorar o processo de análise de problemas e tomada de decisão, desenvolver programas para contratar jovens universitários com perfil para funções de liderança (*trainees*). De forma alternativa, pode ser interessante contratar um gestor experiente do mercado, que possa trazer novas idéias e ao mesmo tempo atuar como mentor dos gestores da MaxShop.*

RESUMO

Nesta aula, tivemos a oportunidade de verificar como o conceito de desenvolvimento é amplo e quais são as principais ferramentas utilizadas pelas empresas visando a preparar seus funcionários para superar os desafios da sociedade contemporânea. Para cada situação, um ou mais instrumento de desenvolvimento pode ser utilizado para capacitar os funcionários da empresa. Pode-se concluir, então, que a função desenvolvimento de pessoas é estratégica para o crescimento e a sustentabilidade das organizações nos tempos atuais.

AULA 2

Treinamento de pessoal

Meta da aula

Apresentar o treinamento no ambiente empresarial.

objetivos

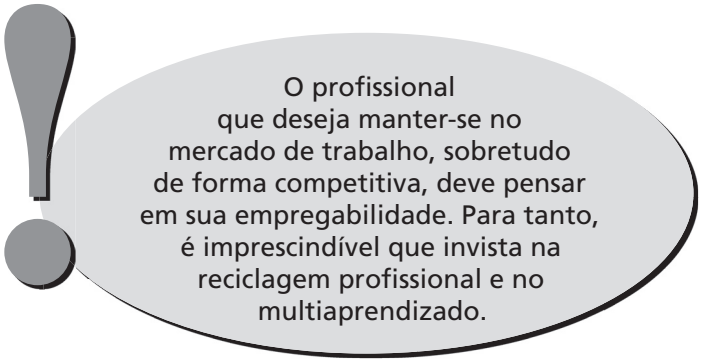
Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. conceituar treinamento;
2. identificar os benefícios do treinamento;
3. identificar algumas metodologias de treinamento;
4. listar recursos didáticos para o treinamento;
5. avaliar a viabilidade da aplicação de um treinamento.

INTRODUÇÃO

Você conhece alguém que, embora reúna admiráveis qualidades profissionais e possua um ótimo perfil para uma determinada função, esteja desempregado em virtude de não estar atualizado em sua área de atuação?

No mundo globalizado em que vivemos atualmente, aquele funcionário que não acompanha a evolução tecnológica ou que não investe na sua empregabilidade (a capacidade de o funcionário adequar-se às necessidades do mercado) está fadado à exclusão do mundo profissional. Assim, torna-se cada vez mais crescente a necessidade de atualização.



O mesmo acontece com a empresa que deseja se manter competitiva no mundo dos negócios. Diante da concorrência com milhares de empresas em todo o território nacional e da corrida para tentar abocanhar uma parte do mercado, as organizações são impulsionadas e "obrigadas" a investir no seu maior patrimônio: os funcionários. Para não serem banidas do mercado, é preciso que invistam na produtividade de seus profissionais.

Mas qual é o melhor meio de fazer isso? Qual é o melhor meio de conseguir fazer com que se produza o que é esperado?

Provavelmente você responderá que há vários meios. E estará correto, pois diversos são os recursos de que uma empresa pode lançar mão para fazer com que os funcionários produzam o esperado.

Esses meios podem ser representados por um simples "obrigado", pela construção de um clima organizacional favorável, pela solução harmoniosa de conflitos ou por outras atitudes que contribuam para o bem-estar do funcionário dentro da organização e para o seu trabalho em particular.

É necessário que as empresas invistam nos seus funcionários como pessoas e como profissionais. Quando se fala de pessoas, isso inclui a oferta de benefícios, o tratamento respeitoso e motivador, a seleção de bons líderes, a responsabilidade social, entre outros. Já no que se refere ao aspecto profissional, as empresas podem utilizar o recurso do treinamento, tema desta aula.

O QUE É TREINAMENTO?

Para tentar dar um tom dinâmico à nossa aula, vamos começar esse assunto com uma pergunta: O que você imagina ser o treinamento empresarial?

Tecnicamente falando, por meio do **TREINAMENTO** são transmitidos aos profissionais conhecimentos, informações, habilidades e atitudes, preparando-os para atingir os objetivos desejados pela empresa, sempre em busca dos melhores resultados.

Segundo Idalberto Chiavenato, "**TREINAMENTO** é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos" (CHIAVENATO, p. 402).

Fonte: http://www.sxc.hu/photo/329649

Assim, são exemplos de treinamento uma oficina interna para capacitação na utilização de uma certa máquina ou um curso de aperfeiçoamento em determinada área.

Podemos dizer que o treinamento:

- tem curta duração;
- visa à capacitação do profissional;

- está voltado para o presente, sendo focado nos objetivos mais imediatos da empresa, em geral relacionados ao cargo atual exercido pelo(s) treinando(s).

Dessa forma, podemos dizer que isso é o que acontece, por exemplo, quando uma gráfica adquire um novo equipamento, tecnologicamente mais avançado, e precisa treinar os funcionários que irão trabalhar com ele. Nesse caso, o objetivo é passar aos operadores da máquina conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que possam operar o equipamento, fazendo o melhor uso de seus recursos e respeitando as normas de segurança.

Outro exemplo é o caso de um funcionário novo na empresa. Apesar de, a princípio, ele possuir os conhecimentos e as habilidades desejáveis para o exercício do cargo, talvez seja necessário que passe por um treinamento no que se refere às especificidades da organização, como, por exemplo, o funcionamento burocrático (ou seja, os caminhos que devem ser percorridos) quando da solicitação de compra de material para a produção.

Atividade 1

Com base no que você estudou até aqui, utilize o espaço a seguir para descrever o que é o treinamento empresarial.

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Se você respondeu algo parecido com "uma maneira de transmitir conhecimentos", está no caminho certo. Se respondeu algo muito diferente disso, pense no que o treinador de uma equipe de futebol ou vôlei faz com seus jogadores. Ele lhes apresenta os meios para realizarem alguma coisa, certo? Os jogadores, por sua vez, passam por um treinamento, ou seja, aprendem a forma como devem jogar futebol ou vôlei, as estratégias para atingir seu objetivo, para vencer. Pois bem, o mesmo acontece no treinamento que acontece dentro das empresas; alguém fornece os conhecimentos a alguém que deseja ou que precisa aprendê-los.

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

E quanto aos treinandos, você acha que o treinamento pode ser oferecido aos diversos níveis hierárquicos? Vamos com calma, não é preciso responder agora.

Antes disso, é preciso saber que muitos chefes simplesmente não admitem participar de um treinamento, alegando sempre saber mais do que o restante da equipe. Além disso, alguns chefes se recusam a oferecer treinamento aos seus funcionários, argumentando que estarão fornecendo conhecimento a alguém que, após adquiri-lo, irá deixar a empresa, optando por um emprego melhor. Também há aqueles que não consideram que funções "teoricamente" menos importantes necessitem de treinamento.

Os funcionários que participam de algum tipo de treinamento geralmente questionam o motivo pelo qual seus líderes não estão participando, já que deveriam ter, por exemplo, o conhecimento necessário para saber até onde podem exigir que algo seja feito, considerando as possibilidades e as limitações.

No que se refere à recusa de alguns chefes em oferecer treinamento aos funcionários, o não-investimento em treinamento pode ser um fator de desestímulo para os funcionários, que, da mesma maneira, podem buscar trabalhar em uma empresa que seja mais atraente, como, por exemplo, uma organização que forneça treinamento aos funcionários, ou seja, que invista neles. Este não é o único fator que afasta um funcionário da empresa. Ele almeja benefícios, melhor salário, bom ambiente de trabalho, entre outros itens.

Já quanto aos funcionários cujas funções são "supostamente" menos importantes, o que pode acontecer, por exemplo, se uma recepcionista desempenhar mal sua função? O que pode acontecer se ela não conseguir utilizar corretamente o sistema telefônico da empresa ou se não conhecer os procedimentos para o atendimento a fornecedores ou colaboradores?

Assim, respondendo à pergunta que fizemos no início deste item, o treinamento pode ser fornecido em qualquer área de necessidade ou interesse da organização, podendo envolver todos os níveis hierárquicos dentro da empresa, bem como qualquer função.

BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

Continuando nosso assunto, se você é um profissional dedicado e atento às possibilidades que o mundo empresarial pode lhe proporcionar, já deve ter imaginado que o treinamento proporciona, entre outras coisas:

- capacitação (aquisição de novos conhecimentos);
- reciclagem;
- motivação;
- aumento de produtividade (em virtude da otimização no trabalho);
- mudança de comportamento;
- solução de conflitos;
- redução no índice de acidentes de trabalho;
- criatividade;
- desenvolvimento de aptidões;
- novas perspectivas pessoais e profissionais.

Na **Tabela 2.1**, você verá o resultado de uma pesquisa realizada por uma empresa americana para conhecer os principais motivos pelos quais as empresas treinam seus funcionários.

Tabela 2.1: Motivos que levam as empresas a treinarem seus funcionários

Motivo	Empresas
Retenção de executivos/técnicos	56%
Qualidade	56%
Valores e cultura corporativa	48%
Melhoria de processos	48%
Lealdade dos empregados	40%
Lealdade dos consumidores	40%
Mensuração de resultados	38%
Certificação	36%
Inovação	20%
Sugestões de empregados	12%

Fonte: *Sales and Management Review,* Jan/99.

O treinamento beneficia tanto o empregado quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir os conhecimentos adquiridos. Trata-se de um processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Agora que você já sabe o que é treinamento e quem pode ser treinado, vamos estudar um pouco mais sobre sua importância.

Como já vimos, para que uma empresa seja competitiva, não basta investir apenas em tecnologia e insumos. É necessário investir também em capital humano. Os funcionários são seu principal ativo e, como tal, devem ser incentivados a progredir. O mercado empresarial está, de forma geral, conscientizado-se do valor do capital humano. As empresas que não se adaptarem a esta realidade tendem a se tornar instáveis no mercado, em face do dinamismo e da concorrência impostos pela globalização, levando os funcionários a deixarem a empresa em busca de melhores oportunidades.

Assim, de que adianta ter uma empresa supermoderna, à frente das inovações tecnológicas, e com alto investimento nestes recursos se ela não se dispõe a proporcionar ao funcionário o treinamento necessário para lidar com elas? Será que possuir esta tecnologia é o suficiente para que ela seja utilizada de forma otimizada? Será que o funcionário conseguirá obter o máximo de benefícios dela? Se sua resposta é não, está correta.

Agora, uma pergunta mais fácil ainda: De quem será a culpa se a empresa não obtiver o retorno desejado com o investimento em nova tecnologia?

Se você respondeu que é da empresa, está absolutamente correto. A empresa não pode simplesmente esperar que o funcionário "se vire". Ele precisa ter à disposição todos os elementos necessários para dar o melhor de si, e isso inclui conhecimento do assunto em questão (suas tarefas) e atualização profissional (acompanhamento das inovações).

Normalmente os funcionários sentem-se gratificados em dar o melhor de si, mas precisam ter algum retorno. Mas, se você acha que estamos falando de aumento de salário, engana-se. Especialistas na área de motivação afirmam que o retorno salarial está em oitavo lugar nos desejos dos funcionários. Em primeiro lugar estão os desafios a serem vencidos.

Atividade 2

Vamos fazer de conta que você trabalha numa empresa há três anos. Seu ex-diretor aceitou uma proposta maravilhosa para trabalhar em outra empresa e o diretor que assumiu o cargo resolveu investir em treinamento para todos os funcionários do setor. Quais benefícios você acha que este treinamento poderia trazer para você? E para a empresa?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Se você gosta de estar sempre melhorando profissionalmente e se gosta de adquirir novos conhecimentos, se é daqueles que lembra que está num mundo globalizado e competitivo, onde a palavra-chave é "conhecimento", provavelmente ficará feliz e estará disposto – e talvez até mesmo ansioso – aplicar na empresa os conhecimentos adquiridos no treinamento. A empresa, por sua vez, irá se beneficiar da sua motivação, contando com um profissional que provavelmente irá aumentar sua produtividade e, possivelmente, proporcionar maior lucro à organização.

Mas, se sua resposta foi algo do tipo "a empresa está investindo nela mesma" ou "prefiro não dedicar meu tempo a mais uma tarefa sem ganhar nada em troca", é melhor rever seus conceitos e reler a Introdução desta aula, quando falamos sobre empregabilidade.

PLANEJANDO O TREINAMENTO

O treinamento precisa estar em concordância com a missão, a visão e os objetivos da empresa, que devem, inclusive, ser de conhecimento de todos os funcionários.

No entanto, antes da aplicação do treinamento, é necessário um planejamento cuidadoso por parte da empresa, considerando, inclusive, que os resultados podem não ser tão evidentes, imediatos ou mensuráveis. Vale destacar que, quando a empresa não tem esta percepção acerca dos resultados, é comum, em caso de necessidade de corte de verbas, que o setor de treinamento seja um dos primeiros a serem "sorteados".

Antes de optar pelo treinamento, a empresa deverá:

• definir a finalidade do treinamento – é preciso diagnosticar tanto as necessidades dos treinandos quanto as da empresa;

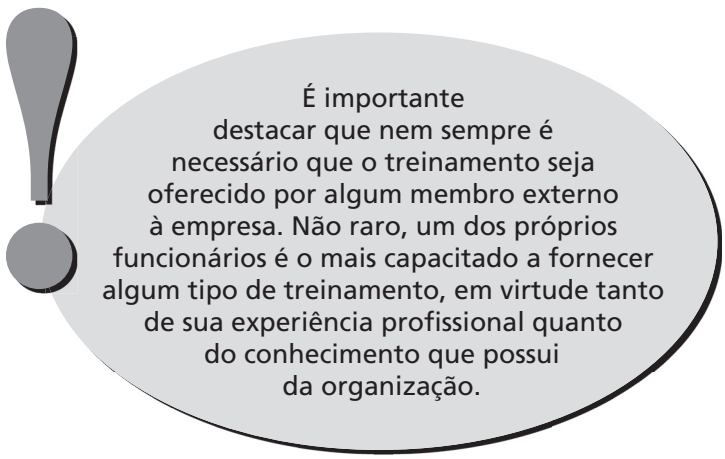
• avaliar os recursos disponíveis e o perfil da empresa – deve-se verificar quais os recursos de que se dispõe (recursos financeiros – para pagamento dos instrutores; recursos didáticos – transparências, televisão; espaço físico – sala de aula, auditório; recursos logísticos – hospedagem, transporte, alimentação) e quais os tipos de treinamento permitidos pela empresa. Isso significa definir qual é a sua filosofia de treinamento. Por exemplo, algumas empresas rejeitam treinamentos que acontecem fora da sede da empresa (como em clubes ou sítios);

• programar o treinamento – é importante selecionar, a partir do conjunto das informações colhidas, o tipo de treinamento adequado, o período em que será ministrado, quem irá treinar, quem será treinado, como será executado o treinamento.

Após toda esta análise, a empresa terá condições de avaliar se há solução para os problemas detectados ou mesmo se a solução pode ser dada por meio de treinamento. Se a opção for por realizar o treinamento, a empresa deverá:

• implantar o treinamento – o treinamento deve ser realizado segundo tudo o que foi planejado;

• avaliar o treinamento – após o término do treinamento, é imprescindível verificar se os objetivos foram atingidos, o que permitirá aprimoramento para futuros planejamentos. Devem-se considerar aqui os benefícios monetários (período de retorno de investimento, aumento das vendas etc.) e os benefícios não-monetários (melhora do clima organizacional, resolução de conflitos etc.).



Caso a empresa opte por fazer um treinamento, o próximo passo será escolher o método a utilizar. Mas, antes de entrarmos neste assunto, que tal convidarmos o líder para participar do treinamento junto com seus funcionários?

Talvez você ache este convite estranho ou absurdo, mas não é. Na verdade, a participação do líder/chefe no treinamento deve ser ativa, tanto na sua elaboração quando no treinamento em si. Isto porque o chefe será o exemplo que deverá ser seguido.

Na elaboração do treinamento, o líder terá condições de avaliar o perfil de cada membro de sua equipe, bem como as necessidades da empresa ou setor, fornecendo informações indispensáveis para aqueles que o estarão organizando, cujas decisões serão baseadas nestes conhecimentos.

Muitas vezes, o próprio chefe também precisará de treinamento, e sua recusa em participar poderá representar descaso e até mesmo um obstáculo ao treinamento e à aplicação dos conhecimentos adquiridos, já que ele poderá receber com desprezo ou "estrelismo" as novas idéias apresentadas por aqueles que participarem do evento.

Teoricamente, os líderes devem dar o exemplo e fazer sempre o que é correto, mas, como nem sempre a teoria corresponde à prática, alguns líderes fazem o oposto do que pregam ou consideram-se bons o bastante a ponto de não precisarem de atualizações ou de novos conhecimentos, recusando-se, assim, a participar de treinamentos.

É justamente por não participarem dos treinamentos, que muitas vezes tais líderes não dão o devido valor às inovações oferecidas por aqueles que foram treinados, jogando um balde de água fria sobre eles, contribuindo, desta forma, para o oposto de uma das finalidades do treinamento: a motivação.

Tal atitude é muito mais nociva à empresa quando as modificações propostas pelos aprendizes precisam ser autorizadas por estes chefes para que sejam implementadas. Já a situação oposta, chefe e subordinados aliados, treinados, unidos, pode proporcionar aumento de lucro à empresa e fazer progredir muito mais ambas as partes, que poderão colocar em prática o que foi aprendido.

Quando todos os envolvidos em determinada tarefa participam do treinamento, torna-se mais fácil a compreensão e a participação deles no alcance dos objetivos, fazendo com que as mudanças sejam mais facilmente empreendidas e compreendidas.

Depois do que foi dito até aqui sobre a importância da participação do líder no treinamento, podemos perceber que é fundamental que ele mostre que caminha lado a lado com os membros da equipe, com os mesmos objetivos e empenho que eles no desenvolvimento da empresa. Se assim for, os funcionários provavelmente terão maior produtividade, o que contribuirá não só para o progresso da organização quanto para o do próprio funcionário.

METODOLOGIA DE TREINAMENTO

Falando sobre metodologia, vamos começar conhecendo o seu significado. A metodologia significa a forma como os treinamentos podem ser aplicados.

Pois bem. A escolha da técnica a ser utilizada dependerá dos fatores avaliados durante o planejamento. Qualquer erro nesta análise pode fadar o treinamento ao fracasso, o que implicará prejuízos para a empresa, seja em tempo, seja em dinheiro.

Vejamos alguns métodos:

- expositivo (em sala de aula);
- *on the job* (no trabalho);
- jogos;
- a distância;
- *e-learning* (*electronic learning*);
- *job rotation* (rotação de cargos);
- conferência ou palestra;
- estudo de caso;
- dramatização;
- dinâmica de grupo;

Agora, vamos ver cada um isoladamente.

Expositivo (em sala de aula)

É a metodologia mais antiga e a mais utilizada. Há um instrutor presente durante todo o tempo e é grande a troca de informações, considerando que os treinandos têm grande oportunidade de fazer perguntas e contraperguntas, sanar dúvidas e apresentar argumentos.

A desvantagem deste método é que é grande o risco de os treinandos adotarem somente a postura de ouvintes em grande parte do tempo.

On the job (no trabalho)

Esta forma de treinamento acontece no próprio trabalho. São utilizados as máquinas e os instrumentos do próprio local onde acontece o trabalho, o que faz com que tenha custo reduzido e apresente resultados mais rapidamente, já que estes são mais perceptíveis.

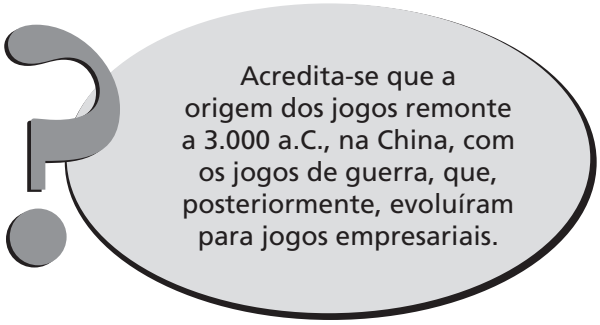
No entanto, uma desvantagem é o fato de que, se o treinamento não for bem planejado, pode-se prejudicar o andamento das tarefas a serem realizadas pelos profissionais, o que pode levar ao não-cumprimento das metas e dos prazos a serem atingidos pela empresa.

Jogos

A forma lúdica de treinamento pode proporcionar descontração, integração e motivação no treinamento.

Normalmente bem aceitos pelos treinandos, os jogos apresentam simulações o mais próximas possível da realidade, proporcionando aprendizado quanto à tomada de decisões e ao desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades, como cooperação, compreensão, cordialidade, respeito, capacidade de ouvir, transigência e flexibilidade.

A desvantagem é que, se não houver o comprometimento e a seriedade suficientes por parte dos treinandos, esta forma de treinamento pode desviar-lhes a atenção, fazendo com que o percebam de forma excessivamente lúdica.



A distância

Como o próprio nome diz, o treinamento é feito a distância, sem a presença de um instrutor.

Normalmente, são elaboradas apostilas ou algum outro material didático que são fornecidos ao treinando (aulas na *Web*, CD-ROMs etc.), possibilitando que sejam estudados sempre que ele assim o desejar.

Embora apresente diversas vantagens, como tratamento imparcial para com os treinandos e flexibilidade de horário, este método nem sempre é o recomendado, considerando que há temas que são muito complexos e, portanto, de difícil explanação em um treinamento totalmente a distância, a menos que haja algum contato presencial ou alguma maneira de os treinandos sanarem suas dúvidas, como acontece no curso de graduação que você está fazendo, e não há diálogo entre instrutor e treinando, já que se trata de um aprendizado "solitário".

E-learning (*Electronic learning*)

Pode ser realizado por meio da internet, intranet, CD-ROM ou programa instalado no computador. Distingue-se do treinamento a distância por ser realizado *online*: o instrutor orienta os aprendizes através de *e-mail*, por meio do qual o treinando pode receber o material didático e as orientações do instrutor. Ao aprendiz também é possível participar de fóruns eletrônicos, fazer *download* de arquivos e documentos, entrar em salas de bate-papo e usufruir outros recursos.

Esse tipo de serviço pode ser preparado pela própria empresa ou pode ser adquirido em fornecedores específicos.

No entanto, embora seja muito utilizado atualmente, este método possui vantagens e desvantagens.

Entre as vantagens, estão:

• oferece comodidade ao usuário, ou seja, ele pode realizá-lo onde quiser e quando quiser, pois o conteúdo estará ali, apenas aguardando que ele o acesse, sem quaisquer barreiras geográficas;

• é de baixo custo para a empresa.

Entre as desvantagens, estão:

• requer muita disciplina por parte do usuário;

• facilita a interrupção ou dispersão durante o treinamento;

• não há contato pessoal entre o treinando e o instrutor.

Job rotation (rotação de cargos)

Neste método, o treinando passa um certo período realizando uma determinada tarefa que não a sua original, o que não chega a representar uma qualificação aprofundada.

Conhecer os outros cargos relacionados permite ao profissional desempenhar a macrotarefa, ou seja, aquela que irá satisfazer aos objetivos da organização.

Ter uma visão global da empresa melhora a capacidade de inovação e proporciona compreensão das questões relacionadas ao trabalho, formando profissionais multifuncionais e mais comprometidos, além de proporcionar grande experiência e minimizar os problemas relacionados a conflitos interpessoais ou ao cansaço com a rotina das tarefas executadas.

A desvantagem é que, se não houver um planejamento cuidadoso, as tarefas podem não ser realizadas a tempo e a contento, podendo atrasar ou sofrer queda na qualidade.

Conferência ou palestra

Neste caso, é grande o número de participantes e é feita uma exposição oral sobre um assunto.

A desvantagem é que é pequeno o grau de interação entre participantes e palestrante.

Estudo de caso

Aos participantes são apresentados casos, que devem ser analisados profundamente, com a finalidade de serem apresentadas sugestões para a solução dos mesmos. Há uma grande troca de experiências. No entanto, alguns críticos apontam como desvantagens a falta de rigor e o fato de ser muito extenso, demandando muito tempo para ser concluído.

Dramatização

Os treinandos atuam como atores representando uma situação que seja de interesse da empresa para atingir os objetivos do treinamento em questão. Nela, eles podem compartilhar seus verdadeiros pensamentos e sentimentos. A partir daí, é possível conhecer seus procedimentos e preocupações. A desvantagem é que pode apresentar algum grau de resistência junto aos indivíduos mais inibidos.

Dinâmica de grupo

Criado em 1914 por **Kurt Lewin**, o método não pretende resolver problemas, mas conduzir cada integrante à consciência de sua existência, deixando a ele mesmo a busca pela solução. São utilizadas brincadeiras e exercícios que são vivenciados em uma simulação, proporcionando situações com as quais os treinandos poderão lidar de forma autêntica. Contudo, pessoas mais conservadoras e tímidas podem não se adaptar a este tipo de treinamento.

Kurt Lewin (9/9/1890 –12/2/1947)

Criador da Pesquisa-Ação (Action Research) e da Dinâmica de Grupo, teve de abandonar a Universidade de Berlim e ir para os Estados Unidos para fugir do massacre nazista, já que era judeu. Inventor dos conceitos de psicologia dinâmica e topológica, foi também fundador de grupos de pesquisa e de institutos para os quais sempre encontrava financiamento, apesar das dificuldades dos tempos de guerra. Além disso, Lewin é responsável pela introdução de conceitos como "campo psicológico" da sua teoria de campo; princípio da contemporaneidade; estudos sobre mudança de atitude, liderança e conflito em grupos e nível de aspiração do indivíduo.

Atividade 3

Continuando no mundo do faz-de-conta, agora já se passou mais um ano na empresa em que você trabalha. É seu quarto ano de trabalho e aquele mesmo diretor que substituiu seu ex-chefe destacou você para indicar qual seria a melhor metodologia para treinar uma equipe, inclusive ele, para solucionar o seguinte problema: o setor de compras e o setor de conferência de material vivem em conflito, pois um acusa o outro de não trabalhar corretamente e de dificultar o trabalho do outro. São reclamações constantes e é comum ouvir frases do tipo: Por que eles não se organizam? Por que eles trabalham deste modo? Por que não isso? Por que não aquilo?
E então, qual metodologia de treinamento você usaria para resolver este conflito antes que a situação se agravasse a ponto de comprometer os objetivos da empresa? Por quê?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Se você optou pelo método de rotação de cargos, muito bom. Ambas as equipes sentirão "na pele" como é o trabalho da outra. Isso proporcionará uma visão mais clara por parte de ambos os setores, permitindo uma compreensão melhor das necessidades e das dificuldades de ambas as partes, além de proporcionar a cada integrante uma visão mais ampla da empresa e um conhecimento maior sobre outras funções. Lembra que, na Introdução desta aula, falamos que o profissional deve garantir sua empregabilidade, investindo na reciclagem e no multiaprendizado?

Material didático

Bem, já definimos o que é treinamento, quando e por que há necessidade de treinamento, se um treinamento irá, de fato, solucionar os problemas e a metodologia que será utilizada. Mas e quanto ao material didático que servirá de apoio ao treinamento? O que pode ser utilizado?

Primeiramente, convém deixar clara a importância desse recurso didático. Ele é indispensável, considerando que irá auxiliar o instrutor a transmitir o conteúdo aos treinandos.

Os materiais didáticos mais utilizados são:

Computador

Este recurso pode ser utilizado em complemento ou substituição a outros, como TV ou quadro-de-giz. A maioria dos profissionais o conhece e sabe utilizá-lo o suficiente para fazer anotações ou utilizar programas simples.

Videocassete/TV/aparelho de DVD

Permite apresentar informações ou situações que não podem ser apresentadas ou representadas no local em que é fornecido o treinamento, mas, se o material a ser exibido for longo, pode causar desinteresse e desmotivação, conseguindo pouca atenção por parte do treinando.

Aparelho de som

Pode ser um recurso para um ambiente de relaxamento ou para a reprodução de algum texto gravado.

Cartaz

Facilita a memorização, além de auxiliar na fixação de imagens.

Fonte: http://www.sxc.hu/photo/872475; http://www.sxc.hu/photo/826186; http://www.sxc.hu/photo/871459

Transparência/*slide*

São usados para destacar os pontos-chave de um tema, servindo ainda como guia para o instrutor. A quantidade de informações apresentadas deve ser limitada, sob pena de dificultar a compreensão das mesmas.

Apostila

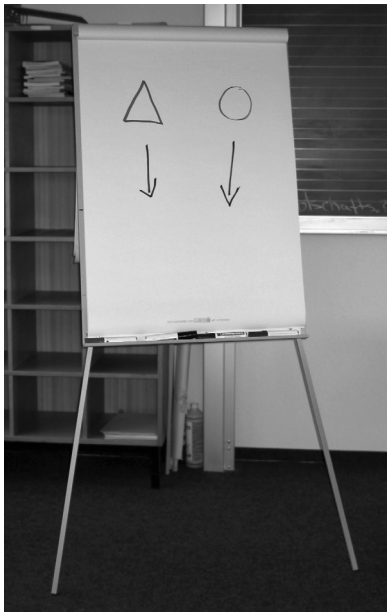
É um material didático que apresenta por escrito o conteúdo que será apresentado no treinamento.

Quadro-negro ou quadro-branco

São recursos utilizados pelo instrutor para escrever tudo o que ele desejar, podendo apagar o conteúdo sempre que necessário.

Flip-chart

Utilizado idealmente em locais com até cinqüenta participantes (para não comprometer a visibilidade das informações), é um recurso que permite ao instrutor fazer pequenas anotações, que podem ser revistas e citadas por ele sempre que desejado.



Fonte: http://de.wikipedia.org/wiki/Flipchart

Atividade 4

Seu diretor gostou muito da sua decisão e agora tem outra tarefa para você. Desta vez, ele lhe pediu para escolher a metodologia e o material didático a serem utilizados em um treinamento de quatro semanas em conversação na língua inglesa, com duração de duas horas diárias. E então, qual será a sua opção?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Qual metodologia você escolheu? Se optou pelo método a distância, não fez uma boa escolha, pois é necessário que os alunos estejam fisicamente juntos para que possam conversar. Já se optou pelo método expositivo, fez a escolha certa. Quanto ao material didático, é importante atentar para o fato de que você poderá utilizar mais de um material ao mesmo tempo. Isso dependerá da estrutura que melhor atenda aos treinandos. Nesse caso, em particular, você pode optar por aparelho de som, quadro-negro ou quadro-branco, videocassete/TV/aparelho de DVD ou outros materiais que considere que serão utilizados pelo instrutor (neste caso, vale a pena conversar com ele antes de tomar a decisão).

O instrutor

Você acha que já vimos tudo a respeito do treinamento?

Não, não vimos. Falta uma peça importante para o êxito desta tarefa – o instrutor, ou seja, a pessoa que irá atuar na transmissão do conhecimento. Seja qual for o método utilizado, o instrutor deve posicionar-se como um agente de mudança. Ele desempenhará um papel muito importante no alcance dos resultados.

Assim, é importante ser criterioso na sua escolha, sendo observadas características como personalidade, conhecimento e experiência no assunto a ser abordado, criatividade, flexibilidade e empatia.

CONCLUSÃO

Agora sim, terminamos. Nesta aula, pudemos perceber que o treinamento é importante tanto para a empresa quanto para os funcionários. É uma decisão que proporciona ganhos para todos os envolvidos. No entanto, faz-se necessário avaliar sua eficiência na satisfação do objetivo desejado.

Trata-se de uma decisão que deve estar pautada em elementos que proporcionem a perspectiva de um retorno positivo para todas as partes.

Atividade Final

Suponha que na empresa em que você trabalha haja um departamento de TI – Tecnologia de Informação –, e que tenha, em seu quadro de funcionários, excelentes profissionais. No entanto, grande parte da equipe está apenas desatualizada em relação às constantes inovações tecnológicas do mercado.

Diante do que acaba de ler, você considera que o treinamento poderia ser uma solução para o problema presente na sua empresa? Por quê? Antes de responder, leia o artigo a seguir, extraído da revista *Você S/A*, publicado na edição de agosto de 2007, que trata da escassez de profissionais de TI no mercado.

> Ao analisar outros dados oficiais, percebe-se como é grave a situação quando se fala em TI. O Ministério da Ciência e Tecnologia prevê um colapso na oferta de gente preparada para assumir as responsabilidades na área no médio prazo. Um levantamento do Ministério mostra que havia um déficit de 17.000 profissionais no mercado de tecnologia em 2005.

Você deve ter observado que esta atividade trata de dois pontos-chave: uma empresa com excelentes profissionais desatualizados e um mercado em que há escassez de profissionais no segmento desejado. Agora sim, com base nestas dicas, responda ao que foi perguntado no início desta atividade: você considera que o treinamento poderia ser uma solução para o problema presente na sua empresa? Por quê?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Se você respondeu que sim, porque a empresa deve investir em seus próprios funcionários, que, supostamente, já conhecem a filosofia da empresa, o ambiente, o fluxo do trabalho, as metas, os objetivos, está no caminho certo, sobretudo considerando que tais funcionários precisam apenas ser atualizados e que o mercado provavelmente não terá estes profissionais para oferecer à sua empresa, já que não consegue atender à demanda existente ("há um déficit de 17.000 profissionais no mercado de tecnologia em 2005"). Um agravante é que, se os funcionários forem dispensados em virtude de não estarem atualizados, corre-se o risco de que sejam contratados por empresas concorrentes.

Se sua resposta foi "não", sugiro que releia a Introdução desta aula, onde falamos sobre a importância de a empresa investir em seus funcionários.

RESUMO

O treinamento é utilizado pelas organizações com o intuito de transmitir aos seus funcionários conhecimentos, informações, habilidades e atitudes. Representa, assim, um benefício tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário, proporcionando, entre outras coisas, capacitação, reciclagem, motivação e desenvolvimento de aptidões.

Tão importante quanto a participação dos funcionários é a participação do líder, que deve demonstrar humildade para aprender junto com seus companheiros de trabalho, embora estes estejam subordinados à sua liderança.

No entanto, antes de optar pela realização do treinamento, a empresa deve verificar se isso irá, de fato, solucionar seus problemas ou atingir seus objetivos. Então, optar pelo treinamento, será necessário definir a metodologia adequada, bem como o material didático que será utilizado. Não menos importante é a escolha do instrutor, que deve estar plenamente capacitado e possuir o perfil desejado para a aplicação do treinamento.

AULA 3

Universidade Corporativa e *e-learning*

Meta da aula

Apresentar o conceito de Universidade Corporativa e de *e-learning*, bem como o seu processo de difusão dentro das organizações.

objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

1. identificar os motivos que levaram as organizações a investirem em Educação Corporativa;
2. reconhecer o conceito de Universidade Corporativa;
3. identificar *e-learning* e como ele se insere no processo de Educação Corporativa.

INTRODUÇÃO

Nesta aula, será apresentado o contexto que influenciou as organizações a investirem em Educação Corporativa, o conceito de Universidade Corporativa, o avanço da Educação a Distância através do *e-learning* e sua utilização como ferramenta de Educação Corporativa e um exemplo prático de implantação de um Projeto de Universidade Corporativa.

VIVENDO NA ERA DO CONHECIMENTO

Quando um consumidor compra o pacote Office Professional, produzido pela Microsoft, que contém os *softwares* mais utilizados em todo o mundo, como a planilha eletrônica Excel, o editor de textos Word, o *software* de apresentação PowerPoint e o banco de dados Access, provavelmente irá desembolsar uma quantia próxima a R$ 1.600,00. Em termos palpáveis, o consumidor está adquirindo uma embalagem, um manual de instrução e CD´s, onde se encontram os *softwares*. O custo das matérias-primas envolvidas na elaboração deste produto não é superior a R$ 10,00, o que representa um aumento no preço final de 16.000% em relação ao que se gastou com a matéria-prima para sua elaboração.

Pensando de forma análoga, para um carro que tenha o preço de R$ 30.000,00 na concessionária, o custo de suas matérias-primas, tais como carroceria, bancos, motor, pneus, estofamento etc., está na faixa de R$ 20.000,00, ou seja, o preço final do carro é, aproximadamente, 50% acima dos custos das matérias-primas.

Mas por que há esta diferença tão grande entre o peso (influência) da matéria-prima no preço final destes dois produtos? A resposta é que estamos saindo de uma sociedade industrial, em que se valoriza o que é palpável, e estamos entrando em uma nova era, denominada por alguns pesquisadores como a era do conhecimento. Nestes novos tempos, há o predomínio dos serviços, que são intangíveis, ou seja, são difíceis de mensurar e em alguns casos até de visualizar. Hoje o conhecimento e a tecnologia, como os aplicados no desenvolvimento dos *softwares* do pacote Office, ganham cada vez mais relevância, e passam a ser os principais impulsionadores do processo de geração de riqueza das nações e das empresas.

No nosso exemplo, quando o consumidor compra um carro, ele paga pela tecnologia nele embutida, mas paga muito mais pelas matérias-primas utilizadas para produzi-lo. Quando compra o pacote Office o consumidor está pagando muito pelo conhecimento e tecnologia nele embutido

e pouco pelas matérias-primas utilizadas para fabricá-lo, ou seja, o que se coloca por detrás desta idéia é o reconhecimento da importância que o conhecimento assumiu na sociedade contemporânea, como componente essencial do desenvolvimento econômico e social (TIGRE, 2006). Na era do conhecimento e informação, os bens e serviços têm como características serem imateriais, não se desgastarem com o uso e não estarem sujeitos a escassez.

Estas mudanças têm forte impacto sobre as organizações, obrigando-as a empreender diversas ações para superar estes desafios. Dentre elas, destaca-se a valorização cada vez maior do conhecimento, da aprendizagem e da inovação. Desta forma, as pessoas começam a assumir um papel estratégico nas empresas, pois somente elas têm a capacidade de gerar e difundir conhecimentos e transformá-los, através da inovação e tecnologia, em produtos e serviços que serão utilizados pela sociedade.

Neste contexto, o investimento em educação passa a ser prioritário e, nas organizações, ganha destaque a importância da Educação Corporativa cujo objetivo é desencadear processos de aprendizagem focados nas competências demandadas pela empresa. Uma das maiores especialistas neste tema é Jeanne Meister e para ela a Educação Corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando a atender às estratégias empresariais. Em outras palavras, a Educação Corporativa é uma filosofia de aprendizagem contínua, vinculada aos objetivos estratégicos da empresa e que assegura o acesso a programas de formação e aprendizagem não só aos funcionários da empresa, como também a clientes e fornecedores.

Para efeito didático, Educação Corporativa e Universidade Corporativa serão considerados como termos equivalentes, conforme definido por Marisa Eboli (2004).

Atividade 1

Era do conhecimento... e das mudanças rápidas

Não é difícil verificar, na prática, como as coisas mudam rapidamente nestes novos tempos. Para exemplificar, visite o *site* de um fabricante de aparelhos celulares (Nokia, Sony Ericcson ou Motorola, por exemplo) e verifique o modelo mais moderno oferecido no *site* e suas especificações. Após dois meses, se você verificar novamente qual o aparelho mais moderno disponível, haverá uma grande possibilidade de que o modelo não seja mais o mesmo e de que as especificações tenham evoluído, ou seja, dois meses é o tempo de que um aparelho celular moderno permanece como sendo de última geração.

A questão que colocamos para você é como as empresas e os trabalhadores devem se preparar para enfrentar os impactos destas mudanças que ocorrem em espaços de tempo cada vez menores?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

As empresas necessitam dar respostas rápidas às demandas de mercado, pois, sem agilidade, elas perdem competitividade e correm o risco de serem ultrapassadas pelos concorrentes. Para ganhar competitividade, uma das principais ações que as empresas devem tomar é investir em educação visando desenvolver o capital intelectual de seus funcionários, transformando-o em fator de vantagem competitiva. Uma das formas de se fazer isto é através da educação pelo trabalho, também denominada educação corporativa, que prepara os colaboradores para enfrentarem os desafios de mercado e para atingirem os objetivos estratégicos definidos pelas organizações.

De forma análoga, para não ficarem defasados, os trabalhadores devem ter uma preocupação genuína com a aprendizagem constante. Isto significa estar atento às demandas de qualificação de mercado do trabalho e se adequar a estas necessidades, realizando cursos de qualificação e atualização, bem como outras atividades que contribuam para o desenvolvimento profissional e aumento da sua empregabilidade.

O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Para Meister (1999), Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. A maioria das atividades das Universidades Corporativas sustenta-se no plano virtual, por isto nem sempre é preciso criar novas instalações físicas.

As Universidades Corporativas estão buscando novas formas de ensinar aos gerentes o que eles necessitam para atuarem em uma economia baseada no conhecimento. Elas estão reinventando o que era chamado "treinamento" e, dentro deste processo, estão utilizando a educação para aumentar sua proximidade com as estratégias de negócios das corporações.

Isto acontece porque os investimentos em ações de Treinamento & Desenvolvimento sempre foram vultosos, principalmente em programas de treinamento presenciais, mas pouco retorno, em termos de melhorias de desempenho organizacional, era obtido por meio de tais ações. O principal motivo deste baixo retorno é o fato de que a maioria dos programas de treinamento aplicados ainda continua desvinculada das estratégias do negócio, agregando pouco valor aos resultados obtidos, embora os gastos com esses programas sejam bastante significativos também no Brasil.

O surgimento do conceito de Universidade Corporativa (UC) representou o divisor de águas, um marco histórico que evidencia a passagem do Centro de Treinamento Tradicional, que possui foco nos cargos, para a educação corporativa, com foco nas competências e abrangendo não só os funcionários, mas também os parceiros da empresa. Além disto, o que diferencia a Educação Corporativa do Centro de Treinamento Tradicional é que sua concepção acontece a partir do plano estratégico de negócios da empresa. Para tanto, são fundamentais quatro pontos: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competências e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Outra característica da Universidade Corporativa é a valorização da experiência e do saber fazer, pois a tendência agora é que aqueles

que sabem fazer também estão ensinando e conseqüentemente também estão aprendendo. Assim na educação profissional, aprender com quem faz, ou já fez, é imperativo.

Esta talvez seja uma das principais diferenças entre as Universidades Tradicionais, fundamentadas fortemente na pesquisa científica e na geração do conhecimento e as Universidades Corporativas, que buscam respostas aos desafios com que as organizações se deparam, não somente no conhecimento teórico gerado pelas Universidades Tradicionais, mas também no conhecimento prático de quem efetivamente faz.

O surgimento das Universidades Corporativas foi sustentado por cinco forças existente no ambiente econômico-social atual e que são, segundo Meister (1999):

• Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.

• Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional.

• Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência.

• Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida.

• Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

A partir destas cinco forças, observa-se que o surgimento das Universidades Corporativas é uma resposta às mudanças que estão ocorrendo nesta nova era, na qual as empresas necessitam de maior nível de conhecimento e agilidade para dar respostas às demandas do mercado.

Para Eboli (2004), estamos vivendo uma revolução silenciosa na gestão empresarial brasileira, com importantes e intensas mudanças no campo educacional, e um movimento talvez sem precedente na nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas.

No Brasil, a adoção das Universidades Corporativas começou na década de 1990, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado,

pressionando assim as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e comprometerem-se com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

Hoje existem mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de Universidade Corporativa. As principais experiências são, segundo Marisa Eboli: Abril, Accor, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BNDES, Braskem, Bristol & Myers & Squib, Carrefour, Caixa, Citigroup, CVRD, Correios, Datasul, Eletronorte, Elma Chips, Embraer, Embratel, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, Habib's, IBM, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Petrobras, Real ABN, Renner, Sabesp, Sadia, Serasa, Siemens, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Tigre, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Unisys, Visa, Volkswagen, dentre outras.

Uma questão importante dos cursos das Universidades Corporativas é o seu reconhecimento pelos órgãos públicos de educação. Um primeiro passo foi dado no Reino Unido (vide boxe explicativo), onde o governo já está concedendo certificação acadêmica para cursos realizados dentro das empresas. Ou seja, realizar um curso dentro da empresa no Reino Unido está se tornando equivalente a freqüentar os bancos escolares de uma instituição de ensino.

As experiências mais bem-sucedidas de Universidades Corporativas estão fundamentadas na Educação a Distância e na utilização intensiva da tecnologia, denominada *e-learning*. Estes temas são abordados após a Atividade 2.

Atividade 2

Evolução do conceito de T&D

A Universidade Corporativa é uma evolução natural dos tradicionais Centros de Treinamento. Desta forma, qual é a principal diferença existente entre estes dois modelos?

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

O principal aspecto que diferencia o tradicional centro de treinamento e a Universidade Corporativa é que, enquanto o centro de treinamento tem seu foco principal nas necessidades de treinamentos baseadas nos cargos e nas avaliações das chefias, a Universidade Corporativa busca o alinhamento dos treinamentos a serem realizadas com os objetivos estratégicos da organização, além de estender o seu perímetro de atuação para fornecedores, clientes e comunidade.

Educação Corporativa na imprensa

Valor ONLINE

Ensino baseado no trabalho, uma alternativa viável
Carmen Maia 11/6/2007

No início de 2007, o primeiro ministro britânico, Tony Blair disse que grandes empresas como Tesco, Asda, Sainsbury, entre outras, poderiam conceder certificação acadêmica com seus cursos "*in house*". Essa decisão causou um verdadeiro rebuliço na área de ensino superior do Reino Unido, onde as tradicionais universidades se mostraram totalmente "decepcionadas", para não dizer outra coisa, com a posição ministerial.

A justificativa para essa decisão não deixa dúvidas: "Existe uma necessidade de personalização e customização nos cursos de formação profissional, em várias áreas, que as universidades tradicionais não conseguem suprir. Nada mais natural que as empresas invistam nessa qualificação e sejam reconhecidas e acreditadas por esse valoroso trabalho", disse o primeiro-ministro.

A certificação do governo nada mais é do que o reconhecimento do ótimo
trabalho que já vem sendo feito nessa área. É uma forma de acabar com o preconceito e a hipocrisia de que é preciso ter uma formação acadêmica para se obter uma qualificação. A vida tem mostrado que isso não é verdade.

O Reino Unido foi um dos primeiros países a implementar há pelo menos 20 anos o conceito de "work-based learning" (aprendizado baseado no trabalho).

Uma alternativa de aprendizagem para estudantes "maduros", que já estão no mercado de trabalho, mas ainda não possuem curso superior. Sabemos que a experiência e o dia-a-dia no trabalho são tão importantes no aprendizado quanto a teoria oferecida em sala de aula. Paulo Freire já dizia que é preciso trabalhar a realidade cotidiana do estudante para se obter uma efetiva aprendizagem.

A fundamentação teórica é complementar à prática.

Carmen Maia é pesquisadora pós-doutorada pelo Instituto de Educação da Universidade de Londres.

O *E-LEARNING* COMO INSTRUMENTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O *e-learning* é uma modalidade de Ensino a Distância (EAD), em que o cerne da metodologia é a separação física entre o instrutor e o treinando durante a maior parte do processo instrucional, mas normalmente envolve algum tipo de atividade que reduz a sensação de isolamento do aluno. Um curso a distância só pode ser assim definido quando, além do conteúdo e planejamento de estudo, vem acompanhado de recursos interativos, que permitam a comunicação sistemática entre aluno e tutor. Desta forma, cursos oferecidos em revistas acompanhadas por CD, ou em tutoriais disponíveis na internet, não são cursos a distância, e podem ser definidos apenas como estudos dirigidos.

A necessidade das organizações de utilizar o *e-learning* está calcada principalmente na rapidez em que os mercados mudam, exigindo delas respostas ágeis e eficazes. Neste caso, o *e-learning* pode prestar contribuições importantes na preparação dos recursos humanos para enfrentar estes desafios, pois apresenta vantagens importantes sobre os tradicionais treinamentos presenciais, com destaque para a rapidez na difusão de conhecimentos e informações, facilidade para atingir um número maior de participantes e a possibilidade de atualização rápida de seu conteúdo. Assim sendo, a previsão é que, como ocorreu com o *e-mail*, o aprendizado através da internet é um fenômeno que tende a se incorporar à nossa vida rapidamente.

A popularização da EAD nos últimos anos deve-se muito à evolução da tecnologia da informação, principalmente da informática e das comunicações, que possibilitaram o surgimento do *e-learning*, fortemente baseado em tecnologia, permitindo eliminar algumas limitações da EAD, tais como a falta de interatividade e a evasão de alunos.

Dessa forma, o *e-learning* pode ser considerado uma modalidade de EAD e se refere ao uso de tecnologias de internet para disponibilizar um amplo leque de soluções que buscam melhoria de conhecimento e performance.

Assim como os antigos cursos de EAD, o *e-learning*, no que se refere à simultaneidade das atividades, pode ser dividido em dois tipos de modalidade:

• modalidade assíncrona: participantes realizam atividades em dia e horário de sua conveniência, independente da presença do professor ou do instrutor e dos demais integrantes da turma;

• modalidade síncrona: os participantes e os instrutores têm dia e horário determinado para realizar as atividades de forma presencial ou virtual, através de videoconferência, audioconferência, *forum* ou *chat*.

Essas modalidades de interação tiveram um salto qualitativo a partir da evolução da tecnologia, que facilitou a interatividade entre treinandos e instrutores separados geograficamente, bem como permitiu o acesso rápido a materiais educativos de forma não linear e interativa.

Mas, apesar dos recursos da tecnologia, que permitem, dentre outras coisas, o armazenamento e compartilhamento de informações, comunicação rápida através do e-mail, realização de reuniões interativas via *chat*, impressão e pesquisa na *web*, observa-se, por outro lado, que os recursos de informática e comunicação menos dominados pelos treinandos (recursos de áudio e vídeo e ferramentas de *chat e forum*) referem-se justamente às ferramentas que permitem a redução da distância espacial e temporal entre aluno e instrutor. Este é um indicativo que as organizações necessitam avaliar o nível de conhecimento de informática de seus funcionários, principalmente nos recursos citados provendo capacitação que vise garantir a plena utilização dos recursos e das facilidades proporcionadas pela tecnologia para a realização de cursos *e-learning*.

Independente das dificuldades ainda encontradas por parte dos treinandos para dominar determinados comandos dos *softwares* e equipamentos de informática, a flexibilidade de acesso que essas novas tecnologias proporcionam aos cursos *e-learning* é considerada como uma das principais vantagens para os treinandos, pelo fato de não ter de cumprir horários predeterminados, nem se deslocar todos os dias, podendo assim aproveitar melhor seu tempo e obter maior aproveitamento do curso. Desta forma, o fato de poder determinar o horário que irá estudar pode representar para o treinando uma grande vantagem dos cursos *e-learning* em relação aos cursos presenciais.

Os benefícios do *e-learning* também se estendem para as organizações, que segundo Rosenberg (2006, p.47):

> através do *e-learning* as organizações podem alcançar pessoas que estão dispersas geograficamente, permite um grande número de participantes, melhora a eficiência do treinamento permitindo que mais informações possam ser entregues para mais pessoas e a custo baixo, permite atualização rápida dos conteúdos dos treinamentos e finalmente pode ser usado para monitorar os resultados do treinamento, provendo um *feedback* e *coaching* de alta qualidade, que em alguns casos podem ser mais valiosos do que o curso propriamente dito.

Complementando as considerações de Rosenberg, Fleury e Jacobsohn (2003) que, a partir de uma revisão bibliográfica, elaboraram um resumo dos principais benefícios e também das principais limitações do *e-learning*, tanto para as organizações quanto para os treinandos, dividindo-os em quatros categorias: recursos financeiros, gestão do curso, dinâmica de grupo e aluno, conforme descrito no **Quadro 3.1**.

Quadro 3.1: Benefícios e limitações do *e-learning*

Categoria	Benefícios	Limitações
Recursos financeiros	• Redução de custos, viagens, tempo de deslocamento e infra-estrutura • Aumento do nº de alunos com baixo custo incremental	• Alto investimento inicial • Investimento em equipamentos • Estrutura para atendimento ao aluno
Gestão do curso	• Uniformidade e consistência na mensagem •Informações mais completas • Facilidade e rapidez para atualização •Estruturas curriculares mais flexíveis •Treinamento de grande número de alunos simultaneamente	• Falta de preparo dos professores •Maior dedicação do professor •Falta de clareza produz impacto negativo •Falta de flexibilidade das tecnologias
Dinâmica do grupo	• Integração de pessoas distantes geograficamente • Construção de comunidades virtuais	• Perda do aspecto social do aprendizado • Sentimento de isolamento • Impacto na cultura
Aluno	• Ritmo do curso adaptado ao aluno • Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora • Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem • Maior participação do aluno	• Dificuldade de leitura e interpretação de textos • Manutenção da postura passiva • Dificuldade para usar a tecnologia • Baixa velocidade de digitação

Fonte: FLEURY; JACOBSOHN, 2003, p. 8.

A identificação das limitações do *e-learning* é fundamental, pois as vantagens desse método são tão sedutoras, como por exemplo, aprender mais, melhor e mais rápido e assim se tornar mais inteligentes e competentes, que muitas vezes essas vantagens se tornam um fim em si mesmas, ou seja, desenvolve-se um programa de *e-learning* sem antes ter uma visão clara das necessidades de aprendizagem da organização.

Outra barreira ao desenvolvimento do *e-learning* comumente encontrada é o medo de substituição, onde profissionais de treinamento temem perder seus empregos. Na verdade, o *e-learning* complementa a sala de aula, mas não a substitui. Provavelmente a quantidade de horas em sala de aula será menor, mas o volume de aproveitamento e as experiências vivenciadas serão maiores. Deve-se considerar também que os treinamentos presenciais têm diversos benefícios, com destaque para a rapidez no desenvolvimento e entrega, especialmente para um número pequeno de pessoas, possibilita grandes oportunidades de trabalho em equipe, resolução de problemas em grupo e cria vínculo entre os participantes. Isto demonstra que, apesar de algumas limitações, o treinamento presencial permanece uma poderosa ferramenta para a aprendizagem.

No Brasil, o *e-learning* começou um tanto tímido em meados dos anos de 1990, mas hoje apresenta um ritmo acelerado de crescimento. Esta expansão permitiu criar um grau de maturidade e uma experiência que podem servir como referência para o seu desenvolvimento e aprimoramento no país. O **Quadro 3.2** apresenta um resumo das cinco principais lições aprendidas pelas empresas que participaram do Prêmio *e-learning* Brasil no período de 2002 a 2004 (Revista *T&D*, 2005).

Quadro 3.2: Lições aprendidas

1. Alinhamento com a estratégia	O sucesso de uma iniciativa de *e-learning* está diretamente ligada ao atendimento dos objetivos estratégicos da organização.
2. Avaliação de resultados	É fundamental estabelecer um processo efetivo para avaliação dos resultados, visando garantir que o *e-learning* está sendo utilizado para melhorar o desempenho das pessoas e das organizações.
3. Foco na pedagogia, não na tecnologia	Na abordagem presencial, elementos como proximidade do aluno, nível de desempenho e conhecimento do instrutor, material de apoio e infra-estrutura do ambiente são determinantes. No aprendizado *e-learning* estes elementos perdem seu efeito e novos elementos ganham importância.

4. Importância da Metodologia e da gestão de mudança	O fator fundamental de um projeto *e-learning* é o fator humano. A aceitação deste novo formato pelas pessoas é fundamental, desta forma é necessário utilizar uma metodologia que promova uma comunicação clara, estabelecendo-se papéis e responsabilidades.
5. Apoio ao projeto e ao aluno	A sensação de solidão é um grande risco para o sucesso da implementação do *e-learning*. Estruturas de assistência, na figura do monitor e tutor, ajudam a estabelecer um canal de relacionamento e apoio aos usuários.

Fonte: Adaptado da revista *T&D*, 2005, p. 41.

Em síntese, das lições aprendidas pelas organizações pode se ressaltar alguns termos chaves neste processo, tais como: alinhamento com a estratégia, importância de avaliar resultados, não ter a tecnologia como ponto central do processo e a necessidade de se prestar suporte total aos treinandos.

O que se observa é que o aprendizado através da internet é um fenômeno que vai se incorporar à nossa vida rapidamente e um dos motivos desta rápida incorporação, principalmente dentro das grandes organizações, é a sua utilização pelas Universidades Corporativas. Porém, o ritmo de crescimento não é o mesmo entre as instituições de ensino, isso porque o avanço da informática ainda esbarra nas dificuldades sociais do país, onde grande parte da população sofre com a exclusão digital.

Para facilitar a compreensão dos conceitos apresentados, no próximo tópico será apresentado um estudo de caso sobre a implantação e o funcionamento de Universidade Corporativa e do *e-learning* dentro de uma organização, a SulAmérica, uma das maiores seguradoras do Brasil.

Atividade 3

Expandindo as fronteiras do treinamento

A Universidade Corporativa e o *e-learning* permitem às organizações uma evolução importante no conceito de treinamento, pois além dos seus funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade e outros interessados também podem participar dos cursos que elas oferecem. Para exemplificar, clientes do banco Bradesco podem realizar diversos cursos a distância, tais como:

• Cursos de Formação: Contabilidade Empresarial e Análise de Balanços, Comunicação Escrita e Matemática Financeira.

• Cursos Técnicos/Informática: MS Windows XP, Análise Estruturada de Sistemas, Lógica Orientada a Objetos, Segurança da Informação, Webdesign, HTML (Básico/Avançado/Acessibilidade), Introdução à Microinformática, MS Word 2000, MS Excel 2000, MS Power Point 2000, Fundamentos de Rede, Dreamweaver MX, FireWorks, MX e Flash MX.

Para isto, basta acessar o seu *site* na internet, reproduzido a seguir:

Figura 3.1: *Site* Bradesco com cursos gratuitos disponível para clientes.

Além desta vantagem, cite outras três vantagens do *e-learning* para as organizações e alunos:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Você pode ter citado diversas vantagens do e-learning, as principais segundo Fleury e Jacobsohn, são:

- *Redução de custos viagens, tempo de deslocamento e infra-estrutura.*
- *Aumento do número de alunos com baixo custo incremental.*
- *Uniformidade e consistência na mensagem.*
- *Informações mais completas.*
- *Facilidade e rapidez para atualização.*
- *Estruturas curriculares mais flexíveis.*
- *Treinamento de grande número de alunos simultaneamente.*
- *Integração de pessoas distantes geograficamente.*
- *Construção de comunidades virtuais.*
- *Ritmo do curso adaptado ao aluno.*
- *Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora.*
- *Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem.*
- *Maior participação do aluno.*

Existem muitas empresas que assessoram grandes corporações no desenvolvimento das Universidades Corporativas e soluções *e-learning*. Visite as páginas da ID Projetos Educacionis e Quick Mind. Lá você encontrará casos de sucesso, produtos oferecidos para as grandes empresas e muitos mais. Indicamos também o *site* da Vale (Cia. Vale do Rio Doce). Lá você deve visitar a página VALER (Universidade Corporativa Vale), onde conhecerá um pouco sobre o funcionamento, objetivos e cursos oferecidos.

Fonte: http://www.idprojewtoseducacionais.com.br

Fonte: http://www.vale.com.br/

Fonte: http://www.quickmind.com.br

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O *E-LEARNING* NA SULAMÉRICA

A SulAmérica foi fundada em 1895 e é uma das maiores empresas do Brasil, atuando nos segmentos de seguro (automóveis, saúde, vida e riscos industriais), previdência privada e investimentos. Possui, atualmente, 5,5 mil empregados em filiais espalhadas por todo o país. Em março de 2002, a SulAmérica anunciou um acordo com o ING, pelo qual o grupo holandês passou a deter 49% da *holding* brasileira. Os 51% restantes permaneceram nas mãos dos acionistas originais. Presente em mais de 50 países, o ING tem mais de 160 anos de experiência como prestador de serviços financeiros e é um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo e tem mais de 115 mil funcionários espalhados em todo o mundo.

A Universidade Corporativa SulAmérica – UNIVERSAS, foi criada em junho de 2005 quando passou a concentrar todas as iniciativas de desenvolvimento e educação dos funcionários, disponibilizando cursos alinhados às competências essenciais e alinhados à estratégia da empresa. Ela é composta por quatro escolas, sendo que cada uma delas oferece um *menu* de cursos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa (Revista *T&D*, 2006):

• Desenvolvendo líderes: nesta escola, o gestor da SulAmérica desenvolve habilidades específicas para formar equipes criativas e produtivas.

• Formação de profissionais: neste espaço, os funcionários têm acesso a informações, dicas e cursos sobre assuntos indispensáveis para sua formação técnica e comportamental.

• Potencializando o negócio: os funcionários podem ampliar seus conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa e sobre as técnicas de comercialização.

• Conhecendo a empresa: neste espaço o funcionário recebe informações para o desenvolvimento da cidadania corporativa, através do conhecimento da cultura, valores e história da SulAmérica.

Através da **Figura 3.2** fica mais fácil compreender a estrutura da UNIVERSAS:

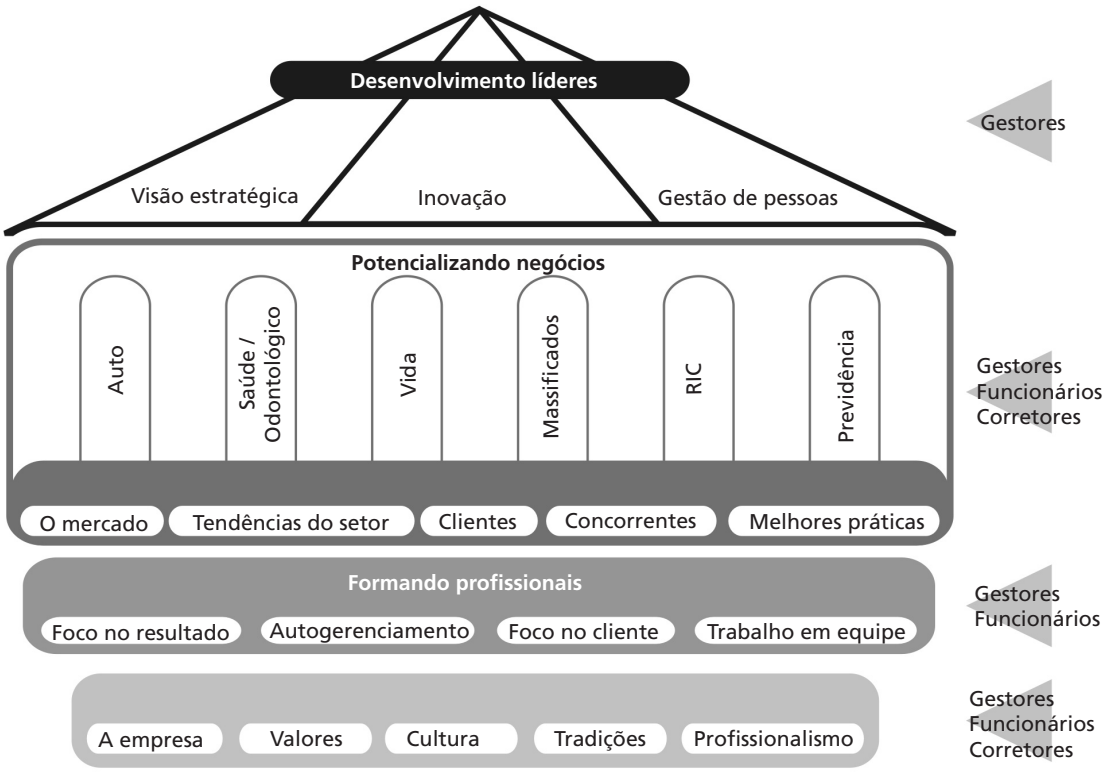


Figura 3.2: Estrutura UNIVERSAS.

Com referência à EAD, desde 1981 a SulAmérica já adota esta metodologia de ensino (FERREIRA, 2007). Os funcionários estudavam por apostila e módulos instrucionais que eram enviados por correspondências internas. Nesta modalidade eram oferecidos três cursos: Básico de Seguros, Seguro de Automóveis e Seguro de Incêndio e Lucros Cessantes.

A primeira experiência da SulAmérica com a metodologia *e-learning* foi no ano de 2001, com a adaptação dos cursos a distância existentes para cursos *e-learning*. Importante destacar que este projeto pioneiro não tinha interface gráfica atraente, além de baixo nível de interatividade.

Para atrair de forma definitiva os empregados para os treinamentos de *e-learning*, foram aperfeiçoados os cursos existentes com as novas tecnologias de informática e os novos *softwares* disponíveis no mercado,

que propiciavam uma interface gráfica mais amigável e maior nível de interatividade. Além disso, foram criados novos cursos que abordavam temas com aplicabilidade prática e maior apelo profissional.

O Curso de Negociação, quarto curso *e-learning* da SulAmérica, foi concebido sob estas novas diretrizes. Apresentado no ano de 2003, ele foi desenvolvido em parceria com uma consultoria externa e contou com avanços significativos no que diz respeito à apresentação gráfica e interação. Nesse ponto, uma das atividades do treinamento era um exercício de negociação virtual, em que os alunos participavam via *chat*. A aceitação foi bastante positiva e surgiram diversas demandas para o desenvolvimento de novos cursos *e-learning*.

Com a UNIVERSAS o *e-learning* inicia seu processo de consolidação como ferramenta de treinamento na SulAmérica e no ano de 2006 efetiva-se esta consolidação, com a disponibilização de 43 cursos *e-learning*, com destaque para os cursos de certificação, que preparam os profissionais que trabalham diretamente com seguro para realizarem prova de certificação (em conformidade com as exigências da SUSEP), cursos para funcionários das áreas de atendimento ao cliente, venda direta, regulação e liquidação de sinistros, e controles internos, e cursos comportamentais, tais como Dimensões da Liderança, Capital Intelectual e Visão Sistêmica. Importante ressaltar que concomitantantemente aos cursos *e-learning*, existem doze cursos presencias, dentre os quais pode-se citar Desenvolvimento da Liderança, Criatividade e Integrando Equipes.

No ano de 2006 foram realizadas 298.935 horas de treinamento, o que representa uma média de 53 horas de treinamento por funcionário e aproximadamente 80% destas horas foram realizadas utilizando a metodologia *e-learning*. A aceitação dos cursos *e-learning* também pode ser verificada pela pesquisa trimestral conduzida pela área de marketing que aponta para um nível de 97% de satisfação com os treinamentos da UNIVERSAS e o índice de evasão, que está abaixo de 5% nos cursos de *e-learning*.

Para finalizar, é importante ressaltar que os cursos de *e-learning* podem ser acessados pela internet e outra característica importante é que eles também podem ser realizados pelos corretores que trabalham para a SulAmérica.

CONCLUSÃO

As Universidades Corporativas estão ganhando cada vez mais espaço, tendo em vista que os tradicionais centros de treinamento não conseguem prover o contínuo desenvolvimento humano necessário em uma era de concorrência acirrada e de mudanças constantes e rápidas em que o conhecimento e a inovação são fatores chaves para competitividade. Além disto, outro fator importante é que a Universidade Corporativa expande o processo de educação para além das organizações, propiciando que clientes, fornecedores e comunidade tenham acesso a cursos e a outras atividades.

O *e-learning*, modalidade de ensino a distância, baseada em tecnologia, principalmente telecomunicações e informática, também contribui de forma significativa para a expansão das Universidades Corporativas, pois quebrou a barreira da distância, da possibilidade de atingir milhares de pesssoas simultaneamente, de dar flexibilidade para o aluno escolher a hora e o local mais adequado para realizar o seu aprendizado, propiciar agilidade às empresas para atualizar os conteúdos dos curso, dentre outras vantagens.

Assim, a Educação Corporativa e o *e-learning* estão se integrando cada vez mais no ambiente organizacional e é uma tendência que veio para ficar.

Atividade Final

2

De acordo com Marisa Eboli (2004), as vantagens do *e-learning* são tão sedutoras, como por exemplo, aprender mais, melhor e mais rápido e assim se tornar mais inteligentes e competentes, que muitas vezes estas vantagens se tornam um fim em si mesmas, ou seja, desenvolve-se um programa de *e-learning* sem antes ter uma visão clara das necessidades de aprendizagem da organização.

Desta forma, da relação das principais barreiras para implantação do *e-learning*, selecionamos três, listadas a seguir, para que você comente sobre os impactos que elas podem causar, caso não sejam consideradas no momento da implantação de um projeto de *e-learning*:

1. Alto investimento inicial.
2. Perda do aspecto social do aprendizado.
3. Dificuldade para usar a tecnologia.

Respostas Comentadas

1. Alto investimento inicial: A implantação dos cursos e-learning *envolvem altos custos inicias, principalmente os referentes a compra ou aluguel de equipamentos de informática para hospedagem dos cursos e para elaboração dos programas de treinamento* online*. Desta forma, é necessário fazer um bom planejamento para verificar se os benefícios advindos do* e-learning *superam os seus custos.*

2. Perda do aspecto social do aprendizado: O ser humano necessita de contato social, e programas que não levam este fator em consideração, podem comprometer os seus resultados. Desta forma, deverá haver um equilíbrio entre as atividades presenciais e as atividades a distância.

3. Dificuldade para usar a tecnologia: Se os participantes dos treinamentos não estiverem capacitados para utilizar os recursos da tecnologia, que permitem, por exemplo, o armazenamento e compartilhamento de informações, comunicação rápida através do e-mail, realização de reuniões interativas via chat *ou forum, impressão, pesquisa na* web*, entre outros, a qualidade e os resultados dos treinamentos ficam seriamente comprometidos. Por isto é essencial não somente avaliar o nível de conhecimento dos participantes nas ferramentas de informática, como providenciar treinamento para nivelamento, quando necessário.*

RESUMO

As empresas estão estruturando o seu processo de Educação Corporativa, quais objetivos visam atingir e como o Ensino a Distância (EAD) baseado em tecnologia (*e-learning*) está contribuindo para a ampliação do alcance do processo de difusão da informação, do conhecimento e da aprendizagem. É preciso que se conheça o contexto que influenciou as organizações a investirem em Educação Corporativa, o conceito de Universidade Corporativa, o avanço da Educação a Distância através do *e-learning* e sua utilização como ferramenta de Educação Corporativa e um exemplo prático de implantação de um Projeto de Universidade Corporativa.

AULA 4

Gestão por competências

Meta da aula

Apresentar o modelo de gestão por competências.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. reconhecer as diversas etapas do modelo de gestão por competências;
2. criar um modelo de gestão por competências.

INTRODUÇÃO

Você já deve ter percebido, pelos estudos até aqui realizados ou por sua experiência profissional, que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, o que faz com que as empresas busquem, crescentemente, um diferencial que lhes permita sobreviver. Algumas investem na oferta de produtos ou serviços inovadores, enquanto outras procuram conhecer profundamente quem é seu cliente. As organizações vêem-se, então, cada vez mais obrigadas a investir em tecnologia, em conhecimento e nas pessoas.

É neste ponto que surge a gestão por competências, tema de nossa aula. Trata-se de uma prática estratégica que tem por objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual de seus funcionários.

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Antes de começarmos a falar sobre gestão de competências, vamos compreender o significado da palavra "competência."

Em termos gerais, dizemos que alguém ou alguma empresa é competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade para realizar algo.

Sob uma ótica mais ampla, Fleury define competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Em nossa aula, usaremos a expressão "gestão por competências" para indicar a orientação dos esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias (individuais e organizacionais) à consecução dos objetivos da empresa. No entanto, é comum o uso

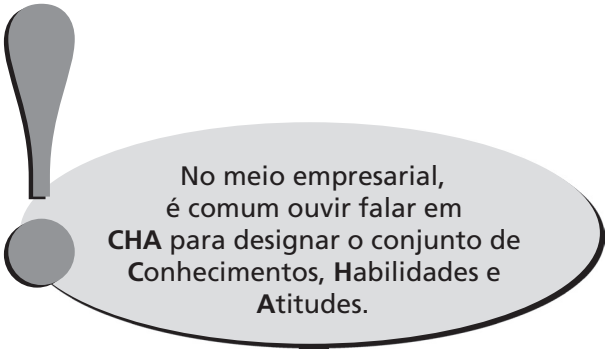
das expressões "gestão de competências", "gestão de pessoas baseada em competências", "gestão de desempenho baseada em competências" ou "gestão baseada em competências" para indicar esta mesma forma de gerenciar.

A gestão por competências permite à empresa captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos, seja por meio da seleção dos profissionais adequados para cada cargo, da formulação de treinamentos ou da tomada de outras decisões estratégicas.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

As competências individuais, também conhecidas como competências humanas ou competências profissionais, referem-se às características que o funcionário deve possuir para auxiliar a empresa na realização de seus objetivos. Constituem a base das competências organizacionais, pois, juntamente com outros recursos e processos, irão dar-lhe suporte.

As competências individuais são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho e que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. Vejamos:



- Conhecimentos – são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. Por exemplo, para ser analista de departamento de pessoal (DP), você deve ter conhecimento de legislação trabalhista (CLT) e de rotinas do departamento.

- Habilidades – referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho. Traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovadas por meio de provas, certificados etc. Podem ser adquiridas em cursos técnicos, leituras e estudos diversos ou no próprio trabalho, informalmente, como a conclusão de um curso de Word.
- Atitudes – referem-se à forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas. Como exemplo, podemos citar a proatividade.

Estas três características – conhecimentos, habilidades e atitudes – irão refletir em um determinado desempenho profissional, gerando resultados (positivos ou negativos) para a organização (**Figura 4.1**).

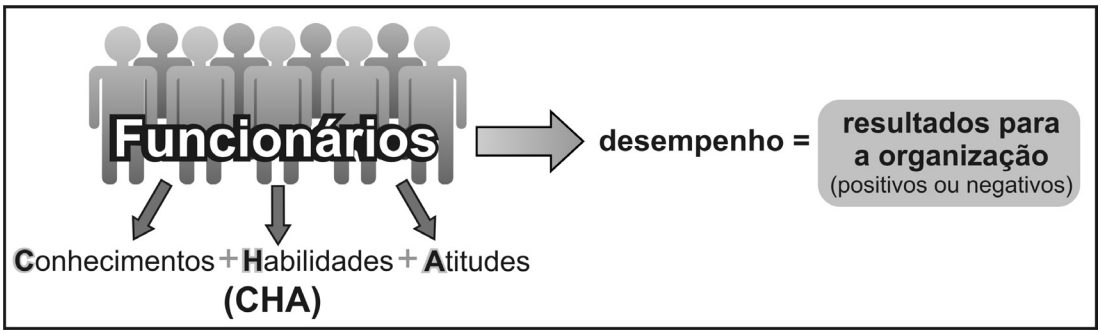


Figura 4.1: O impacto das competências individuais nas organizações.

Não é difícil perceber, então, que as competências individuais devem estar condizentes com as estratégias da organização. Assim, por exemplo, você acha que um centro de ioga e meditação pode ter como recepcionista uma funcionária cuja característica principal é o mau humor? Espero que você tenha respondido que não, pois esta é uma atitude que possivelmente irá afastar os clientes, gerando um resultado negativo para a empresa.

Embora a ênfase desta aula e da gestão de competências seja na competência humana, é importante deixar claro que esta pode ser um atributo também da organização, as chamadas competências organizacionais.

ETAPAS DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por pessoas não é algo predeterminado, cabendo a cada empresa elaborar aquele que atenda às suas necessidades. No entanto, com o objetivo de facilitar sua compreensão sobre o assunto, apresentaremos aqui as principais etapas que, em linhas gerais, constituem a lógica de funcionamento da gestão por competências. Para começar, observe a **Figura 4.2**, que será explicada imediatamente a seguir.

Figura 4.2: Etapas do modelo de gestão por competências.

Etapa 1 – Formulação da estratégia

Para que uma empresa consiga definir as competências individuais necessárias, ela precisa, em primeiro lugar, elaborar seu planejamento estratégico.

Certo. Entretanto, o que é o planejamento estratégico?

É o instrumento norteador da organização, que irá permitir que ela defina os cursos de ação que lhe possibilitem atingir os objetivos. É no planejamento estratégico que são definidas a missão da organização, sua visão de futuro e seus objetivos.

- **Missão**

É a razão de a organização existir. É a principal finalidade da empresa, a razão de sua existência.

- **Visão**

É a imagem que a empresa tem de si mesma no futuro, ou seja, sua projeção para futuro, aquilo que ela deseja tornar-se.

- **Objetivos**

São a representação daquilo que a empresa pretende obter ou atingir em um determinado período.

Etapa 2 – Definição dos indicadores de desempenho

Representam os elementos que irão indicar como está o andamento da empresa visando à consecução de seus objetivos. Cada organização deverá identificar os seus próprios conjuntos de capacidades ou recursos.

Etapa 3 – Definição das metas

Aqui são fixados os padrões de resultado e os pontos de chegada.

Etapa 4 – Mapeamento das competências

Nesta fase, a empresa identifica clara e objetivamente as competências (individuais e organizacionais) necessárias e as competências reais, ou seja, aquelas de que ela dispõe no momento.

É este mapeamento que irá permitir-lhe identificar o ***GAP*** existente. A partir desta identificação, será possível tomar atitudes para reduzi-lo, como, por exemplo, contratar novos profissionais, com perfil mais adequado para o cargo em questão (competência individual), realizar treinamentos (competência individual) ou investir em pesquisa (competência organizacional).

> ***GAP***
> Lacuna existente entre as competências necessárias e as competências reais.

Definição das competências necessárias

Para mapear as competências, é necessário, em primeiro lugar, identificar as competências que os funcionários e as empresas devem possuir.

A descrição das competências constitui a definição de um comportamento ou desempenho esperado. É a indicação daquilo que o profissional ou a empresa devem ser capazes de realizar.

Algumas técnicas utilizadas na descrição das competências são:

- análise dos documentos da empresa – são analisados os documentos que constituem o planejamento estratégico da empresa;
- entrevista – são selecionados os funcionários com maior conhecimento acerca da empresa de um modo geral, que serão entrevistados;
- questionário – muito utilizada, esta técnica permite aos respondentes avaliarem o grau de importância das competências apresentadas.

Definição das competências reais

Após definidas as competências necessárias, faz-se o levantamento das competências existentes, com o objetivo de identificar o *gap* de competências.

Para avaliar as competências humanas, em geral utiliza-se a avaliação de desempenho. Trata-se de uma importante ferramenta na gestão de pessoas, que irá monitorar os indicadores de desempenho. Como o próprio nome nos leva a deduzir, significa avaliar a *performance*, a atuação dos funcionários no que diz respeito à consecução dos objetivos da empresa. Corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Algumas técnicas utilizadas são: escala gráfica, avaliação 360 graus, *balanced scorecard*, pesquisa de campo e avaliação por objetivos.

***Gap* de competências**

Após o levantamento das competências necessárias e das competências reais, será possível identificar a discrepância entre ambas.

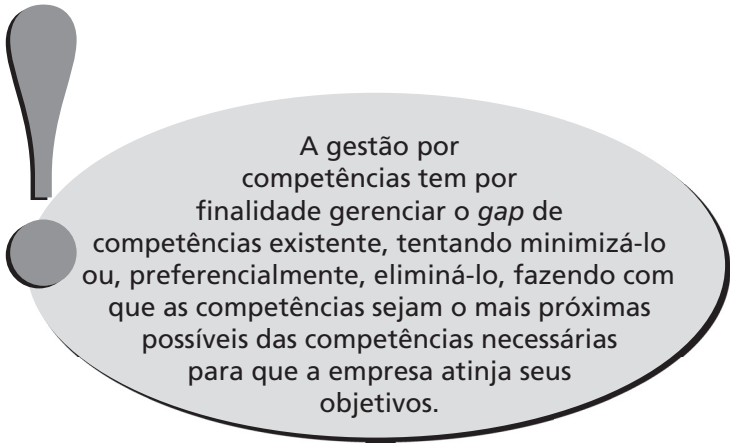
Etapa 5 – Planejamento de ações de gestão de pessoas

Aqui são tomadas as decisões com o objetivo de minimizar ou eliminar o *gap* de competências identificado na etapa anterior (mapeamento das competências). Os resultados apurados na etapa de mapeamento de competências permitirão que a organização planeje ações com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para a satisfação de seus objetivos. Algumas ações podem ser:

- desenvolvimento de competências internas – são exemplos a elaboração de treinamentos (competências individuais) e os investimentos em pesquisa (competências organizacionais);
- captação de competências externas – no caso das competências humanas, podemos citar como exemplo a contratação de novos funcionários, geralmente por processo de recrutamento e seleção, enquanto no caso de competências organizacionais, pode-se fazer parcerias estratégicas com outras empresas;
- movimentação interna de pessoas – pode-se providenciar a transferência de um indivíduo para outro setor ou efetuar alguma promoção de cargo.

Etapa 6 – *Feedback*

Aqui são apurados os resultados, verificando se as ações adotadas pela empresa na etapa anterior foram bem-sucedidas, ou seja, se promoveram o desenvolvimento das competências desejadas. Após esta etapa, reinicia-se o ciclo do modelo de gestão por competências.



Atividade 1

Nesta atividade, você irá fazer um resumo das etapas do modelo de gestão por competências. Para isso, você deve fazer uma breve anotação ao lado de cada etapa que acabamos de apresentar, o que irá facilitar sua compreensão sobre cada uma.

Etapa 1

Formulação da estratégia
- Missão
- Visão
- Objetivos

Etapa 2

Definição dos indicadores de desempenho

Etapa 3

Definição das metas

Etapa 4

Mapeamento das competências (necessárias, reais e *gap* de competências)

Etapa 5

Planejamento de ações de gestão de pessoas

Etapa 6

Feedback

Comentário

Nesta atividade, você usará suas próprias palavras para resumir o que compreendeu de cada etapa. Se houver alguma dúvida, releia o item Etapas do modelo de gestão por competências.

Agora, que tal um exemplo para fixarmos melhor os conceitos que acabam de ser apresentados?

Suponha que você seja o responsável pelo setor de produção de material didático impresso do CEDERJ, ou seja, pela produção dos livros que os alunos recebem para estudar, como este que você está estudando agora. Com base nisso, vamos montar um modelo de gestão por competências fictício.

Missão da empresa	Produzir livros para os cursos de graduação do consórcio CEDERJ.
Objetivo da empresa	Aumentar o grau de satisfação dos pólos em relação à data de recebimento de material didático.
Visão da empresa	Ser referência na produção e distribuição de material para Educação a Distância.
Metas para atingir o(s) objetivo(s)	• Aumentar de 80% para 90% o número de livros entregues dentro do cronograma. • Aumentar de 100 para 120 o número de exemplares produzidos por dia.
Indicadores de desempenho	• Percentual de pólos satisfeitos com a data de entrega dos livros. • Percentual de livros entregues dentro do cronograma. • Percentual de aumento da quantidade de exemplares produzidos por dia.
Mapeamento das competências	*Cargo: Impressor.* Competências existentes: • Imprime material a uma cor, com 10% de exemplares com defeito. • Imprime 3.000 folhas a uma cor, por hora. Competências necessárias: • Imprimir material a uma cor, sem defeito, na máquina Solna 125. • Imprimir 4.000 cópias de folhas a uma cor, por hora. Identificação do *gap* de competências: • É necessário reduzir a zero o número de exemplares com defeito. • É necessário aumentar a produção de impressão diária em 1.000 folhas.
Planejamento de ações de gestão de pessoas	*Em nível de competência individual:* • Treinamento do impressor na utilização mais eficiente da máquina Solna 125. *Em nível de competência organizacional:* • Destinar uma verba à pesquisa de máquinas de impressão mais velozes.
Feedback	Após o treinamento oferecido: • Houve o aumento de 80% para 90% da quantidade de livros entregues dentro do cronograma? • Houve o aumento de 100 para 120 na quantidade de exemplares produzidos por dia?

Nos endereços a seguir, você terá a chance de conhecer a missão, a visão e os objetivos de algumas grandes empresas.
http://www.unilever.com.br/ourcompany/
http://www.sadia.com.br/br/empresa/empresa.asp
http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=484-911
http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html

Não pare sua pesquisa por aqui. Sinta-se à vontade para buscar o *site* de outras empresas. Isto será muito proveitoso para o seu estudo.

CONCLUSÃO

Diante da globalização e da grande competitividade por ela instaurada no mercado mundial, a gestão por competências torna-se uma fonte de vantagem competitiva, uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionais adotados por muitas empresas, por propiciar aos gestores elementos para corrigir seus pontos fracos e aprimorar seus pontos fortes.

É aí que surge gestão por competências, que vem "alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização" (FGV, 1005).

Atividade Final

Agora, você é o dono de uma fábrica de salgados. Buscando manter-se competitivo no ramo, você resolve utilizar o modelo de gestão por competências. Para tanto, preencha o quadro a seguir.

Missão da empresa	
Objetivo da empresa	
Visão da empresa	
Meta(s) para atingir o(s) objetivo(s)	
Indicadores de desempenho	
Mapeamento das competências	
Planejamento de ações de gestão de pessoas	
Feedback	

Resposta Comentada

Obviamente, as respostas para esta atividade são pessoais, pois irão variar segundo a criatividade (e os sonhos) de cada um. No entanto, aqui vão algumas dicas.

No item Missão da empresa*, esperamos que você tenha identificado a razão por que a empresa existe, o que ela faz. Sua empresa é uma fábrica de salgados; então, a missão pode ser fabricar salgados, com qualidade, atendendo a todos os aspectos de nutrição e higiene, desde a fabricação até a comercialização dos produtos. Já o* objetivo da empresa *pode ser tornar-se o principal fornecedor de salgados para as padarias do bairro. Sua* visão*, ou seja, o que a organização pretende ser, pode ser aumentar a quantidade de salgados solicitados por dia, enquanto as* metas*, que são um desdobramento dos objetivos, podem ser*

aumentar em 10% as vendas do próximo mês, oferecer mais duas variedades de salgado e conseguir mais dois clientes em um mês. Os indicadores de desempenho *podem ser o percentual de novos clientes, o percentual de aumento de vendas no mês, a quantidade de salgados novos oferecidos em um mês e o percentual de novos clientes em um mês. No* mapeamento das competências*, você deve descriminar quais as competências necessárias para os profissionais que trabalham na sua empresa e para a organização. No caso das competências individuais, tal descrição pode ser feita de maneira geral ou para cada cargo. Após isto, identifique o* gap *de competências, ou seja, a lacuna existente entre as competências necessárias para que os objetivos sejam atingidos e as competências existentes na empresa. Já o planejamento das ações, ou seja, as decisões que você pretende tomar para minimizar ou reduzir este* gap*, irá variar em função do* gap *identificado. Por fim, no* feedback *você irá avaliar se as ações tomadas levaram à consecução dos seus objetivos, e o ciclo do modelo de gestão por competências será reiniciado.*

RESUMO

O desempenho da empresa está diretamente ligado ao desempenho de seus funcionários. Isto significa que as competências humanas irão afetar consideravelmente o desempenho, constituindo resultado para a empresa. São, portanto, a base das competências organizacionais, pois, juntamente com outros recursos e processos, irão dar-lhe suporte.

As competências individuais são o conjunto de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes (CHA) do indivíduo ou das equipes de trabalho e que irão gerar diferencial competitivo para a empresa, devendo, portanto, estar condizentes com as estratégias da organização.

Embora não exista um modelo predeterminado, de modo geral os modelos de gestão por competência seguem algumas etapas: formulação da estratégia, definição dos indicadores de desempenho, definição das metas, mapeamento das competências, planejamento de ações de gestão de pessoas, *feedback*.

A gestão por competências leva em consideração tanto as competências individuais (dos funcionários) quanto as competências organizacionais (da empresa), permitindo à organização detectar e corrigir falhas, aprimorar processos e captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos seus objetivos.

AULA 5

Fundamentos da gestão de cargos & salários

Metas da aula

Apresentar a influência dos salários no processo motivacional dos funcionários;
apresentar os objetivos e principais conceitos da área de Cargos & Salários nas organizações;
demonstrar as principais decisões para o estabelecimento de uma política salarial;
descrever uma síntese do perfil do profissional da área.

objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

1. analisar o papel dos salários na motivação das pessoas;
2. reconhecer os principais conceitos, atribuições, responsabilidades e objetivos da área de Cargos & Salários;
3. identificar as principais decisões que devem ser tomadas para definição de uma política salarial.

INTRODUÇÃO

Existe um ditado popular muito comum nas empresas: "A parte mais sensível do corpo humano é o bolso". Este adágio é um indicativo de que os salários têm um papel central na relação entre as organizações e seus funcionários. Esta importância pode ser confirmada, por exemplo, pela análise do principal conflito existente entre as empresas e os funcionários – a greve – que tem, na reivindicação de aumentos salariais, a principal causa que leva os empregados a pararem de trabalhar.

Se para os funcionários o salário ocupa uma posição central, para as organizações esta situação não é diferente, acentuada pelo fato de que na gestão de salários as organizações têm um problema a ser administrado: os salários são, ao mesmo tempo, investimento e custo. Investimento, quando uma organização gasta com salários visando aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários, atrair e reter bons profissionais do mercado que contribuirão para melhoria dos resultados e, conseqüentemente, alcançar maior produtividade. Custo, quando salários maiores significam também custos maiores que podem comprometer a saúde financeira e a competitividade da organização. É nesse contexto que deve atuar a gestão de cargos & salários, buscando um equilíbrio na aplicação da gestão de salários, que além de tudo deve também estar alinhada à estratégia empresarial. Nesta aula, será apresentada a influência dos salários sobre a motivação dos funcionários, o que é remuneração funcional, conceitos básicos de salários, remuneração e estatística, os objetivos da gestão de cargos & salários, as decisões que são necessárias para se estabelecer uma política salarial e um perfil resumido do profissional de Cargos & Salários.

A INFLUÊNCIA DOS SALÁRIOS SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Começamos este tópico com uma questão: o salário é capaz de motivar os funcionários? Apesar de intuitivamente as pessoas associarem os salários a motivação no ambiente de trabalho, não há na literatura acadêmica um consenso para esta questão. Entretanto, alguns teóricos deram uma grande contribuição para maior compreensão deste tema, sendo um deles Archer (1997), ao descrever a diferença entre fatores motivadores e fatores de satisfação.

Para ele, um fator motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que

satisfaz uma necessidade. Normalmente, as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação) com a própria necessidade (fator de motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar esta confusão de conceitos.

> Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: "eu necessito de água". Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, p. 24).

Este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos de motivação, que se dividem em dois blocos: aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram os fatores externos ou extrínsecos como motivadores. São exemplos de fontes de motivação extrínseca o dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. A motivação intrínseca deriva do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada (VROMM, 1997). Ela se envolve no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Sente-se motivada pelo interesse e pela satisfação que aquele trabalho proporciona.

Estudos já permitem afirmar que aquilo que está fora das pessoas, no seu ambiente circundante, muito pouco tem a ver com a elevação ou queda dos níveis de motivação (BERGAMINI, 1999).

Em decorrência do processo intrínseco da motivação, outra característica importante é que ela é individualizada, pois existem algumas pessoas que se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas e outras acham estas mesmas tarefas desinteressantes. Isso ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, formações profissionais diferentes, enfim, uma história de vida que condiciona suas motivações (VERGARA, 2000).

Isso significa que cada pessoa tem diferentes necessidades (fatores de motivação), bem como diversos meios de atender a estas necessidades (fatores de satisfação). Com isso, a estratégia de se trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação das chefias; elas devem conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados (BERGAMINI, 1997) e cabe a estas chefias o papel de estimular, incentivar e provocar a motivação.

Na verdade, devido à complexidade do tema motivação, é preciso analisar várias escolas que versam sobre o tema e, a partir de seus pressupostos, buscar uma complementaridade de seus conceitos.

Portanto, pode-se dizer que a remuneração não é um fator motivador, mas isto não implica considerar que ela não tem influência sobre a motivação. O salário é um fator de satisfação da necessidade humana, tendo em vista que, por intermédio dele, é possível alcançar ou representar diversas necessidades internas, tais como poder, realização, *status*, necessidades fisiológicas, de reconhecimento social e de segurança. Assim sendo, apesar de o salário não ser um fator motivador, não se pode desprezá-lo, pois ele é um importante fator no processo de motivação e comprometimento dos colaboradores.

Atividade 1

Consultor motivacional

José Ramirez é um Consultor de Remuneração e foi convidado pelo Sr. Mario Sanchez, Diretor de Produção da Empresa UPX, para auxiliá-lo em uma situação delicada que sua diretoria estava enfrentando. No ano passado, após intensas negociações com as áreas de Recursos Humanos e Gestão Financeira, o Diretor de Produção conseguiu uma verba para aumentar os salários de seus funcionários. Com isto, foi possível tornar os salários mais competitivos em relação aos praticados no mercado, corrigir algumas distorções que já vinham de muito tempo e premiar os colaboradores que, reconhecidamente, apresentavam melhores resultados. A partir dessas ações, as reclamações salariais caíram a um patamar mínimo, demonstrando que as ações tomadas pela Diretoria de Produção foram bem recebidas pelos funcionários.

Mas a expectativa do Diretor de Produção Mario Sanchez era de que, além da diminuição das reclamações, os aumentos salariais contribuíssem também para a melhoria dos níveis de motivação e comprometimento dos seus funcionários. Mas não foi isto o que aconteceu: quando se verificou os níveis de absenteísmo (faltas e atrasos) e de *turnover*

(rotatividade de pessoal), observou-se que o quadro não se alterou significativamente. Além disso, em suas idas à linha de produção, ele observou certa apatia dos funcionários, que segundo as chefias continuavam a realizar suas atividades de forma burocrática.

Assim sendo, sua expectativa era de que o Consultor de Remuneração, José Ramirez, pudesse dar uma reposta a estas questões, e principalmente que tipos de ajustes salariais ele poderia realizar para reverter esta situação.

Mas antes de apresentar qualquer sugestão de melhoria, o Consultor de Remuneração solicitou uma autorização para "circular" pela área e conversar com gestores e operadores da área de produção, no qual foi prontamente atendido pelo Diretor de Produção, apesar de que, no seu ponto de vista, isto agregaria poucas informações para seu processo de análise.

Após passar três dias observando e conversando com diversos funcionários da área de Produção, Ramirez retornou à sala do diretor e apresentou as informações coletadas que ele considerou mais relevantes:

1. Os funcionários da linha, de forma geral, não têm liberdade para discutir problemas com seus superiores.

2. As informações não chegam até o chão de fábrica, o que impossibilita aos funcionários terem acesso a informações como níveis de produção, índices de qualidade, relatórios de clientes, faturamento, entre outros.

3. As metas de produção são estabelecidas unilateralmente, sem a participação dos envolvidos no processo.

4. Tudo é monitorado na linha de produção, desde um pequeno atraso até os lançamentos realizados no Sistema da Qualidade, ou seja, não há confiança na relação entre chefia e subordinado.

5. A geração de novas idéias que poderiam melhorar o sistema produtivo, produtos, ambiente de trabalho etc. não é estimulada. O lema no setor é "se não estragou, não mexa".

Após esta apresentação, qual deve ser, no seu ponto vista, a sugestão do consultor José Ramirez para melhorar o comprometimento, a motivação e a criatividade dos funcionários da linha de produção da Empresa UPX?

Resposta Comentada

O trabalho não é somente uma fonte de satisfação das necessidades materiais. Deve ser capaz também de atender outras necessidades humanas, tais como: a plena utilização do potencial do funcionário, o desenvolvimento pessoal e profissional do mesmo e sua participação nas decisões; fazê-lo sentir que realiza algo importante, oferecer oportunidades de apresentar idéias para melhoria da competitividade, ter responsabilidade, reconhecer o trabalho bem-feito, entre outras.

Portanto, pode-se concluir que o salário é importante, mas não é o único fator que influencia na motivação. É preciso analisar os salários de forma integrada com outros fatores.

No caso da Empresa UPX, a questão salarial está equacionada. O que se faz necessário é rever o modelo de gestão de pessoas, visando implementar mudanças que estimulem a participação dos empregados, o seu senso de responsabilidade, a criatividade e as oportunidades de crescimento, encarreiramento e reconhecimento dentro da organização. A partir de ações desse tipo, em conjunto com as correções salariais que já foram implementadas, pode-se esperar uma melhoria nos níveis de comprometimento, satisfação e motivação de seus funcionários.

REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

Existem diversas estratégias de remuneração utilizadas que serão abordadas na Aula 7. Nesta aula, serão analisados os fundamentos básicos da remuneração funcional, ou remuneração por cargo, que é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado, representando, ainda hoje, a forma mais utilizada nas grandes organizações brasileiras.

Ela prescreve que o valor do salário seja definido a partir do cargo, ou seja, o salário, neste sistema, será de acordo com a descrição de cargos, que verifica as tarefas, responsabilidades e requisitos necessários para que um funcionário possa ocupar determinado cargo.

A **Figura 5.1** apresenta um diagrama com os componentes de uma remuneração funcional. No decorrer da Aula 6, todos estes subsistemas serão abordados para que você tenha uma maior compreensão da sistemática de remuneração mais adotada pelas organizações no Brasil. Vamos apresentar agora um fluxo sintético desse processo.

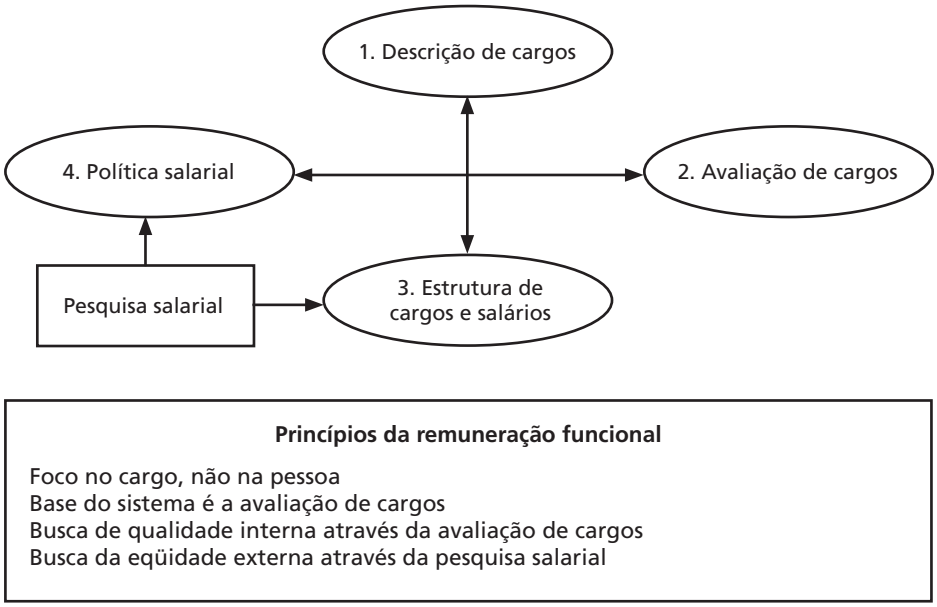


Figura 5.1: Componentes da remuneração funcional.
Fonte: Adaptado de WOOD e PICARELLI, 2004.

A primeira etapa de uma remuneração funcional é a descrição de cargos, na qual são coletados e registrados, em documento específico, as tarefas, responsabilidades e requisitos de todos os cargos de uma organização.

Em seguida, os cargos são avaliados por um comitê interno, composto por gerentes e representantes da área de RH que têm como objetivo estabelecer uma hierarquia entre eles. Neste momento, os cargos são comparados de forma a colocá-los em ordem de importância (PONTES, 2002). Pela avaliação de cargos, é possível estabelecer uma eqüidade interna dos cargos.

A terceira etapa é a realização de uma pesquisa salarial, que consiste em verificar os salários praticados por outras empresas e desta forma buscar estabelecer uma eqüidade externa. A partir da avaliação de cargos e da pesquisa salarial, é gerada a tabela salarial, que é o principal componente de uma estrutura salarial. Ela contém os valores que serão pagos a cada cargo na organização. Para finalizar, a quarta e última etapa do processo de remuneração funcional, é elaborada a política salarial, que consiste em definir as regras de gestão da área de Cargos & Salários. Nessa política, devem constar os critérios de aumento salarial por mérito e promoção, os percentuais máximos que podem ser aplicados, as datas de realização, os responsáveis pela solicitação de aumentos, entre outros.

CONCEITOS BÁSICOS DE CARGOS, SALÁRIOS E REMUNERAÇÃO

Antes de analisarmos os aspectos técnicos da gestão de cargos e salários, vamos apresentar alguns conceitos básicos importantes. Os primeiros conceitos abordam salário e remuneração e suas diferenças, como você poderá ver:

Salário: é a retribuição em dinheiro paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que exerce e dos tipos de serviços que presta (venda da sua força de trabalho).

Remuneração: constitui tudo que o trabalhador recebe direta ou indiretamente como pagamento do trabalho que desenvolve na organização.

Você pode observar que o conceito de remuneração é mais amplo do que salário, ou seja, salário é um componente da remuneração, que engloba também outros fatores, com destaque para:

Incentivos salariais: são comissões, bônus, participação nos lucros e/ou resultados (PLR) que o funcionário recebe em função de metas individuais ou organizacionais que foram atingidas.

Benefícios: também denominados remuneração indireta. É composto, na maioria das vezes, de plano de assistência médico-hospitalar, auxílio-refeição, seguro de vida e plano odontológico.

Recompensas não-financeiras: são caracterizadas principalmente pelas oportunidades de desenvolvimento que um funcionário tem na organização, o que inclui cursos realizados e oportunidades de promoção, bem como a qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, liberdade e autonomia no trabalho (CHIAVENATO, 2004). Assim como os salários, as recompensas não-financeiras afetam diretamente o nível de satisfação dos funcionários dentro das organizações.

Outro conceito que pode apresentar dificuldade para interpretação é a diferença entre salário real e salário nominal.

Salário nominal: Representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.

Salário real: Representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensalmente. Corresponde ao poder aquisitivo.

Para facilitar a compreensão desta diferença, suponhamos que em janeiro de 2001 um líder de produção trabalhava na Metalúrgica A e recebia um salário nominal de R$ 1.900,00. Atualmente ele trabalha na Metalúrgica B e seu salário nominal é de R$ 2.320,00. Observa-se que houve um aumento de 20% em seu salário nominal. Mas, em termos de salário real, ele está ganhando mais ou menos que em seu emprego anterior?

A resposta vai depender do aumento do custo de vida (inflação), pois se este aumentou acima de 20% haverá perda no salário real, ou seja, com R$ 1.900,00 em janeiro de 2001 era possível comprar mais mercadorias (bens e serviços) do que com R$ 2.320,00 nos dias de hoje.

Conceitos básicos de estatística

Para melhor compreensão do tema cargos & salários, segue uma breve revisão dos conceitos e fórmulas mais utilizados na área de remuneração:

Média aritmética (x): É uma medida central e é definida pelo somatório dos dados dividido por sua freqüência. Sua fórmula é: $\frac{\Sigma x}{n}$

onde:

Σx: "Σ" é o somatório e "x" são os valores das variáveis.

n: representa freqüência dos dados (quantidade de variáveis)

Exemplo: A turma do 5º período do curso de Administração possui vinte e um alunos, com as seguintes idades:

(23, 28, 24, 25, 29, 35, 21, 26, 29, 20, 22, 23, 23, 21, 27, 26, 26, 31, 30, 22, 23).

Para calcular a média de idade desta turma é preciso realizar o somatório das idades e dividir pela freqüência total, conforme demonstrado a seguir:

$$\frac{(23+28+24+25+29+35+21+26+29+20+22+23+23+21+27+26+26+31+30+22+23)}{21}$$

$$= \frac{534}{21} = \mathbf{25,4}$$

Mediana (Md): Também denominada 2º quartil, é o valor central de um conjunto de dados ordenados em ordem de grandeza, estabelecendo um limite que separa a metade superior da metade inferior.

Para encontrar
a mediana, a primeira
ação é encontrar em que posição

está o valor central. Para isto, aplica-se

a seguinte fórmula: $\frac{(n+1)}{2}$

Com o resultado, retorna-se aos dados ordenados de
forma crescente e verifica-se qual dado corresponde ao
valor ordinal encontrado.
Exemplo: Usando as idades da turma do 5º período, inicialmente
deve-se colocar os dados em ordem crescente, como a seguir:
(20, 21, 21, 22, 22, 23, 23, 23, 23, 24, 25, 26, 26, 26, 27, 28, 29, 29, 30, 31, 35).
Posteriormente calcula-se em que posição se o encontra o valor central,
usando a fórmula apresentada:

$$\frac{(21+1)}{2} = 11$$

Retorna-se ao conjunto anterior e identifica-se o 11º elemento que é 25.
Desta forma, a mediana é 25 anos e metade das idades estão abaixo de 25 e a
outra metade possui valores acima de 25 anos.
Obs.: Se o conjunto tem um número par de elementos, a mediana é a média
aritmética dos dois valores centrais.

1º quartil (Q1): O primeiro quartil é precedido por 25% dos termos e seguido por
75%. Abaixo do primeiro quartil estão, portanto, 25% ou ¼ dos dados.

A fórmula de cálculo é: $\frac{n}{4}$

Exemplo: Usando o exemplo dos alunos de Administração, primeiramente
ordenam-se os valores de forma crescente:
(20, 21, 21, 22, 22, 23, 23, 23, 23, 24, 25, 26, 26, 26, 27, 28, 29, 29, 30, 31, 35).
Aplica-se a fórmula: (21/4= 5,25). Assim sendo, o 5º elemento representa o 1º
quartil, que é 22 anos. Isto representa dizer que 25% dos alunos possuem 22
anos ou menos.
3º quartil (Q3): o terceiro quartil é precedido por 75% dos termos. Abaixo
do terceiro quartil estão, portanto, 75% ou ¼ dos dados.

A fórmula de cálculo é: $\frac{3n}{4}$

Exemplo: Usando o exemplo dos alunos de Administração,
primeiramente ordenam-se os valores de forma crescente:
(20, 21, 21, 22, 22, 23, 23, 23, 23, 24, 25, 26, 26, 26, 27, 28,
29, 29, 30, 31, 35).
Aplica-se a fórmula: (¾ *21= 15,75). Assim sendo, o
15º elemento representa o 3º quartil, que é 27
anos. Isto representa dizer que 75% dos
alunos possuem 27 anos ou menos.

Com esta revisão fica mais fácil compreender alguns dos termos estatísticos mais utilizados em cargos & salários. Desta forma, quando uma empresa decide pagar seus funcionários no 3º quartil de mercado, isso equivale dizer que seus salários serão maiores do que 75% daqueles praticados por outras empresas. De forma equivalente, uma empresa que se posiciona na média ou mediana de mercado está em uma posição central em relação ao mercado e uma empresa que remunere no 1º quartil possui salários maiores do que somente 25% do mercado.

Atividade 2

E agora, José?

José Antônio, casado, pai de três filhos, é analista de Cargos & Salários da empresa Tradição há seis anos e mora ao lado da empresa. Após participar de um processo seletivo, foi convidado para trabalhar na Indústria InovaMais, ocupando o mesmo cargo. Para auxiliar sua tomada de decisão, José elaborou o quadro comparativo:

Tradição	InovaMais
Salário: R$ 3.000,00 Plano de saúde: R$ 60,00/ vida Plano odontológico: R$ 15,00/ vida Alimentação subsidiada: R$ 1,50 Despesas de transporte: R$ 0,00 Perfil empresa: fabricante de tubos de aço que usa tecnologia defasada, mas mantém lucratividade. Atua em um mercado estável. Não possui política agressiva na Gestão de Pessoas.	Salário: R$ 3.800,00 Plano de saúde: Gratuito Plano odontológico: R$ 5,00/ vida Alimentação subsidiada: R$ 0,50 Despesas de transporte: R$ 228,00 Perfil empresa: fabricante de caminhões, seu processo de produção é inovador e está em plena expansão no mercado. Possui ampla política de RH, com destaque para bolsa de estudos para pós-graduação, plano de treinamento individualizado e política de encarreiramento.

José gostaria de ir para a Indústria InovaMais, pois acredita que teria maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Mas, apesar de oferecer um salário nominal 26,67% maior do que a empresa Tradição, José não tem certeza se será vantajoso economicamente mudar de empresa. Para isso, ele definiu que só pedirá demissão se a remuneração na InovaMais for pelo menos 10% maior. A partir do quadro anterior, faça os cálculos e diga se José deve ou não pedir demissão.

Resposta Comentada

A tabela a seguir analisa cada item da remuneração de José:

Tradição		***InovaMais***		***Comentários***
Salário nominal	*R$ 3.000,00*	*Salário:*	*R$ 3.800,00*	*O salário nominal na Inova mais é R$ 600,00 maior que na Tradição.*
Plano de saúde	*R$ 300,00*	*Plano de saúde*	*R$ 0,00*	*Na Tradição José terá um gasto de R$ 300,00 com plano de saúde, pois deve pagar para ele e mais 4 dependentes um valor de R$ 60,00 por vida. Na InovaMais o plano de saúde é gratuito.*
Plano odontológico	*R$ 75,00*	*Plano odontológico*	*R$ 25,00*	*A despesa com o plano odontológico da Tradição é R$ 50,00 maior que na InovaMais.*
Alimentação subsidiada	*R$ 33,00*	*Alimentação subsidiada*	*R$ 11,00*	*Considerando que um mês tem em média 22 dias úteis, a despesa de alimentação na InovaMais é R$ 22,00 menor que na Tradição.*
Despesas de transporte	*R$ 0,00*	*Despesas de transporte*	*R$ 228,00*	*José não poderá mais ir a pé para o trabalho, por isso gastará 6% de seu salário com vale-transporte.*
Remuneração	*R$ 3.192,00*	*Remuneração*	*R$ 3.536,00*	*Na InovaMais José terá uma remuneração R$ 344,00 acima de seu salário atual, o que representa um aumento de 10,78%.*

O salário nominal da InovaMais representa um aumento de 26,67% no salário nominal de José e o aumento na remuneração total será de 10,78%. Apesar de não cobrar pelo plano de saúde e ter valores menores nos outros benefícios, José necessitará desembolsar 6% de seu salário nominal referente ao transporte. Com isso, o aumento da remuneração total é menor do que o aumento do salário nominal. Mas, mesmo assim, o aumento da remuneração total ficará acima dos 10% que ele estabeleceu como valor mínimo para mudar de emprego, e assim ele deve aceitar a proposta da InovaMais, onde ele também terá mais oportunidades de desenvolvimento de carreira.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE CARGOS & SALÁRIOS

Para Chiavenato (1989), gestão de cargos & salários é um conjunto de normas e procedimentos que visa estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas nas organizações. Para isso, ela busca atingir dois objetivos primordiais:

- **Equilíbrio interno:** consistência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização (realização da avaliação de cargos).
- **Equilíbrio externo:** consistência dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações (realização de pesquisas salariais).

Para avaliar se os resultados da gestão de cargos & salários e seus objetivos estão sendo atingidos, alguns indicadores podem ser utilizados, com destaque para:

- **Capacidade para atrair e reter talentos:** as organizações que possuem políticas salariais mais agressivas, oferecendo bons salários e um pacote de benefícios atraente, funcionam como um ímã no mercado de trabalho. Isso representa dizer que quem está trabalhando na empresa irá se esforçar para permanecer e quem está de fora se sentirá estimulado em tentar ingressar nesta empresa. O nível de *turnover* (rotatividade de pessoal) e a capacidade de contratar bons profissionais no mercado são indicadores de resultados da gestão de cargos & salários.
- **Tratamento justo e eqüitativo às pessoas:** O ambiente de trabalho é bastante influenciado pela gestão de cargos e salários, pois se não há o cuidado de manter uma estrutura justa de remuneração entre os funcionários ou se os salários pagos pela empresa estão muito abaixo dos praticados no mercado, isto vai se refletir no ambiente de trabalho, podendo ocasionar perda de produtividade, diminuição do comprometimento dos funcionários com a organização, aumento da rotatividade de pessoa (*turnover*), maior nível de absenteísmo, entre outros. Um indicador de resultado para verificar a percepção de que os funcionários têm sobre a gestão de salários é a realização de pesquisa de clima organizacional.
- **Controle dos custos:** realizar a gestão de cargos & salários sem uma limitação orçamentária seria relativamente fácil, mas isto não é possível, pois os salários têm um peso importante sobre os custos finais de produtos e

serviços das empresas. Desta forma, aumentos desproporcionais nos níveis salariais podem causar a perda de competitividade da organização. O grande desafio é conciliar a necessidade de atrair/ reter talentos e oferecer um salário justo e compatível com os praticados com o mercado, sem causar a perda de competitividade da organização. Indicadores que podem ser utilizados para avaliar a influência dos salários sobre os custos da empresa são: evolução percentual da massa salarial (total de salários pagos aos funcionários) em relação à elevação dos níveis de inflação e peso dos salários em relação ao custo final dos produtos ou serviços da organização.

- **Cumprimento da legislação trabalhista:** Muitas reclamações trabalhistas podem ter origem na área de Cargos & Salários. Dentre as causas mais comuns, pode-se destacar o desvio de função, que considera que funcionários exercendo as mesmas atividades com mesmo grau de destreza, cuja diferença de tempo no cargo não seja superior a dois anos, devem receber o mesmo salário. Outras leis também têm impacto direto na gestão de cargos & salários, como, por exemplo, a que estabelece piso salarial mínimo para determinadas categorias profissionais. Desta forma, deve-se ter uma preocupação com as leis que regem as relações de trabalho, visando não constituir um passivo trabalhista. Um indicador que pode ser utilizado para verificar a eficácia da gestão de cargos & salários é o número de ações trabalhistas ocasionadas por questões relacionadas à política salarial da organização.

Em toda a área de Gestão de Pessoas, a utilização de indicadores é fundamental para que se tenha subsídios para tomada de decisões ou correção de rumos, que se faz necessária quando os processos não estão funcionando da forma como foram planejados.

DECISÕES PARA ESTABELECER UMA POLÍTICA SALARIAL

A última etapa de um processo de remuneração funcional é o estabelecimento da política salarial, regras que vão nortear o funcionamento da área de salários. Apesar de ser a última etapa, na verdade ela é construída ao longo dos processos (descrição de cargos, avaliação de cargos, estrutura salarial e pesquisa salarial), por meio de decisões que são tomadas e incorporadas à política de cargos & salários. A seguir, serão abordados os principais dilemas que os profissionais de Cargos & Salários encontram no decorrer do processo de construção de uma política salarial:

- **Equilíbrio interno:** A empresa deve decidir, em função de suas estratégias empresarias, se a estrutura interna será igual entre todos os cargos/ setores ou se irá privilegiar algum cargo, gerência ou diretoria em função de suas contribuições para o resultado da empresa. Para exemplificar, uma empresa de construção civil pode dar maior peso ao cargo de Engenheiro Civil ou então dar maior peso às áreas em que estes cargos estejam lotados. Para que esta decisão não comprometa o sentimento de justiça dentro da organização, é preciso ficar claro para todos os funcionários a contribuição diferenciada que estes cargos apresentam para a empresa.

- **Equilíbrio externo:** Visa adequar o posicionamento dos salários da empresa em relação ao mercado, ou seja, a empresa deve definir se pretende pagar igual, abaixo ou acima do mercado e, além disto, delimitar o quanto abaixo ou acima. Para esta decisão, diversos dados devem ser analisados, como estratégia da empresa, ramo de negócio, composição do mercado de trabalho, saúde financeira da empresa, entre outros. Se uma organização necessita de mão-de-obra altamente qualificada e está localizada em uma região com baixo nível de desemprego, o salário não representa uma parcela significativa de seus custos; se ela tem apresentado lucros de forma consistente nos últimos anos, recomenda-se que seus salários sejam, no mínimo, equivalentes à média ou mediana de mercado.

- **Remuneração Fixa ou Remuneração Variável:** A maioria das organizações aplica a Remuneração Fixa como principal prática salarial para seus empregados, e a forma de Remuneração Variável mais comum é a participação nos lucros e resultados, que normalmente não tem um peso grande no pacote de remuneração. As exceções geralmente estão na força de vendas, em que uma parcela importante do salário é variável, ou seja, está correlacionada ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos e na remuneração de executivos, que nos últimos anos têm observado o crescimento da parcela variável de seu salário, onde parte da remuneração está atrelada ao cumprimento das metas individuais e organizacionais. A combinação deste *mix* é uma estratégica importante para definição da política salarial.

- **Desempenho ou tempo de casa:** No passado, a evolução salarial nas organizações estava fortemente vinculada ao tempo de casa. Mas este quadro se reverteu, com as empresas valorizando cada vez mais os

resultados e contribuições de cada funcionário. Desta forma, aumentos salariais e evolução na carreira estão normalmente vinculados ao desempenho. A exceção ocorre ainda no setor público, que tem dificuldades de implementar uma remuneração por desempenho em função da legislação vigente.

- **Prêmios monetários ou não-monetários:** Uma nova modalidade de remuneração está sendo implementada pelas organizações, que consiste em prêmios não-monetários. Podem ser aumento dos dias de férias, viagens financiadas pela empresa, reconhecimento dos destaques do mês etc.
- **Remuneração aberta ou remuneração confidencial:** No Brasil, as empresas têm grande resistência de implementar um sistema de remuneração aberta, no qual os salários não são confidenciais. Mais do que isto, as empresas normalmente não divulgam sequer as regras e políticas salariais. Provavelmente, o maior receio das organizações está relacionado ao possível questionamento acerca das decisões dos gestores sobre o processo salarial. Na atualidade, algumas empresas estão revendo essa prática e divulgando para todos os seus funcionários, com maior ênfase, as regras e práticas salariais.
- **Centralização ou descentralização das decisões:** No processo de gestão salarial, é necessário decidir os níveis de autonomia de cada um no processo decisório para definição dos aumentos salariais. Isto implica definir quem escolhe os contemplados, qual o percentual a ser aplicado, quais critérios a serem adotados etc. Normalmente as organizações delegam às chefias a escolha dos funcionários que serão promovidos ou terão reajustes salariais, mas centralizam a definição dos valores que serão aplicados.

O perfil do profissional de Cargos & Salários

Para o profissional que tem como objetivo se desenvolver na área de Cargos & Salários, existem algumas competências que devem ser priorizadas, com destaque para:

• Sólida formação em Matemática e Estatística: diferente das demais áreas de Recursos Humanos, Cargos & Salários exige de seus profissionais um bom nível de proficiência em estatística e matemática, pelo fato de trabalhar boa parte do tempo com números, além de ter algumas atividades (pesquisa salarial, por exemplo) que demandam um aprofundamento no assunto.

• Boa capacidade de negociação: nas organizações, as demandas por aumento salarial sempre são maiores do que a disponibilidade orçamentária destinada a promoções e aumentos de salário. Isto exige do profissional que trabalha em remuneração uma aguçada capacidade de negociação no sentido de explicar e, na medida do possível, convencer as áreas clientes de que sua proposta pode não ser o que os clientes solicitam, mas está dentro do possível estabelecido pelos limites da política salarial e do orçamento aprovado.

• Confidencialidade: a área de Cargos & Salários tem acesso a diversas informações confidenciais, como por exemplo, funcionários que serão promovidos, propostas da empresa para acordo salarial, salários de todo os funcionários da empresa, entre outras. Muitas destas informações são estratégicas, por isto o profissional de Cargos & Salários deve saber trabalhar com essas informações com o maior nível de discrição possível.

• Domínio da informática: além de dominar *softwares* específicos para gestão de cargos & salários, o profissional da área precisa ter um nível de habilidade avançado para trabalhar com planilhas eletrônicas, em função da geração constante de relatórios de estudos salariais envolvendo simulações de valores.

• Capacidade para trabalhar sob pressão: da mesma forma que o profissional de Cargos & Salários deve ter habilidades de negociação, ele também necessita ter capacidade para trabalhar sob pressão, pois as demandas das áreas clientes, em vários momentos, são realizadas com grande intensidade, exigindo do profissional equilíbrio emocional e maturidade para lidar com estas situações de pressão.

Atividade 3

A Linha Branca Industrial S.A. é uma empresa multinacional alemã e é líder de mercado na produção de geladeiras e fogões para uso doméstico. Sua unidade fabril está situada na cidade de São Bernardo do Campo e já ocupa toda sua capacidade industrial. Visando atender ao mercado, a sua diretoria decidiu abrir uma fábrica nova, que será localizada no estado de Minas Gerais.

Porém, antes de instalar a nova unidade, algumas situações serão analisadas: apesar de ser a líder de mercado no segmento em que atua, a Linha Branca tem apresentado baixa lucratividade em função dos custos de produção. Assim sendo, sua diretoria determinou que todas as áreas devem apresentar propostas para reduzir custos, visando aumentar a competitividade da empresa, inclusive a área de Cargos & Salários, que tem o desafio dobrado. Como foi visto anteriormente, o salário representa ao mesmo tempo custo e investimento para uma empresa, pois se a remuneração não é adequada pode prejudicar o nível de comprometimento, dedicação e motivação do funcionário e, conseqüentemente, baixar o nível de produtividade da empresa.

Seu papel é ajudar a área de Cargos & Salários da Linha Branca a definir algumas questões estratégicas em relação à política de remuneração, respondendo às seguintes perguntas:

1. A nova unidade deve se instalar na capital, Belo Horizonte, ou buscar outra região no estado de Minas Gerais?

2. Qual deve ser o posicionamento de mercado: pagar no 1º quartil, na média ou no 3º quartil de mercado?

3. Que tipo de remuneração variável pode ser usada nesta nova unidade?

4. A política salarial desta nova unidade deve recompensar o tempo de casa ou o desempenho de seus funcionários?

_____

_____

_____

_____

Respostas Comentadas

Para a área de Cargos & Salários:

1. Como o objetivo é reduzir custos, o ideal é encontrar uma região industrial no interior do estado que seja capaz de fornecer a mão-de-obra necessária para a nova fábrica e ao mesmo tempo que possua um salário de mercado menor do que o existente na capital.

2. Sendo uma multinacional, que necessita de mão-de-obra qualificada, praticar salários no 1º quartil pode dificultar a contratação e a retenção de funcionários e, ao mesmo tempo, pagar no 3º quartil

pode onerar demasiadamente os custos salariais. Desta forma, o mais recomendável é pagar na média ou mediana de mercado.

3. Como nesta unidade não há força de vendas, deve-se priorizar o pagamento de participação nos resultados, que pode contribuir para aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados operacionais da empresa. Além disso, pode-se estabelecer uma remuneração variável para os executivos, vinculando a remuneração às contribuições individuais e aos resultados gerais da unidade.

4. Como tendência da área de remuneração, deve-se buscar premiar prioritariamente o desempenho, o que não impede de se adotar algum tipo de política que também premie, de forma menos intensa, o tempo de casa.

CONCLUSÃO

O salário é uma preocupação central tanto para as empresas quanto para os funcionários, tendo influência sobre diversos aspectos da vida organizacional, com destaque para: motivação dos empregados, os custos organizacionais e a capacidade da empresa de atrair e reter talentos. É também importante ressaltar que o conceito de remuneração total inclui não somente o salário nominal, como também os benefícios e recompensas não-financeiras oferecidas pelas organizações.

Atualmente a remuneração funcional é mais utilizada pelas empresas no Brasil e suas diversas ferramentas, tais como descrição de cargos, avaliação de cargos e pesquisa salarial auxiliam as organizações a estabelecerem suas estruturas e políticas salariais. Devido a sua importância, a gestão de cargos & salários tem uma contribuição relevante no alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Atividade Final

Nas afirmativas a seguir, preencha com Verdadeiro (V) ou Falso (F)

1. ( ) Mesmo não sendo um fator motivador, o salário pode contribuir para motivação ao atuar como fator de satisfação das necessidades de uma pessoa.

2. ( ) A remuneração variável é o tipo de remuneração mais utilizado pelas organizações no Brasil.

3. ( ) A remuneração funcional é dividida em quatro etapas: descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial e elaboração da estrutura e política salarial.

4. ( ) Pode-se afirmar que o salário nominal é um conceito mais amplo do que remuneração.

5. ( ) Um trabalhador pode receber aumento nominal no seu salário e mesmo assim continuar com o mesmo salário real.

6. ( ) Dado o conjunto de números (4, 4, 5, 6, 6, 8, 9, 9,10), pode-se afirmar que sua mediana é 8.

7. ( ) Uma empresa que tem um bom clima de trabalho, mas mesmo assim possui alto nível de rotatividade de pessoal e tem dificuldades para contratar profissionais no mercado, provavelmente paga salários baixos.

8. ( ) Um profissional que deseja trabalhar na área de Cargos & Salários não precisa se preocupar com seu nível de conhecimento de informática, nem tampouco com suas habilidades de negociação.

Respostas Comentadas

1. (V) O salário não é motivador em si mesmo, mas pode influenciar a motivação.

2. (F) A remuneração funcional, e não a remuneração variável, é o tipo de remuneração mais utilizado pelas organizações no Brasil.

3. (V) A base remuneração funcional é a descrição de cargos, a avaliação de cargos, a pesquisa salarial e a elaboração da estrutura e política salarial.

4. (F) Na verdade, a remuneração é um conceito mais amplo do que o salário nominal.

5. (V) Um trabalhador pode receber aumento nominal no seu salário e mesmo assim continuar com o mesmo salário real. Isto é possível caso haja aumento no custo de vida (inflação) no mesmo nível do aumento do salário nominal. Com isto o salário real fica estável.

6. (F) No conjunto (4, 4, 5, 6, 6, 8, 9, 9,10) usando a fórmula da mediana para conjuntos com freqüência ímpar tem-se o seguinte resultado:
(N+1/2) => (9+1/2) = 5.
Assim sendo, o 5º elemento do conjunto, o número 6, é a mediana.
7. (V) De fato, uma empresa que tem um bom clima de trabalho, mas mesmo assim possui alto nível de rotatividade de pessoal e tem dificuldades para contratar profissionais no mercado provavelmente paga salários baixos.
8. (F) Para um profissional que deseja trabalhar na área de Cargos & Salários é fundamental ter um bom nível de conhecimento de informática, principalmente em planilha eletrônica, e ter habilidades de negociação.

RESUMO

Não se pode ignorar a influência dos salários sobre a motivação dos funcionários. Remuneração funcional, conceitos básicos de salários, remuneração e estatística, os objetivos da gestão de cargos & salários são fatores importantes na tomada de decisões para se estabelecer uma política salarial em uma empresa.

AULA 6

Remuneração funcional

Meta da aula

Apresentar as características do modelo de remuneração funcional, de forma estruturada, para que você possa compreender os processos envolvidos no desenvolvimento da remuneração funcional, bem como as suas inter-relações.

objetivos

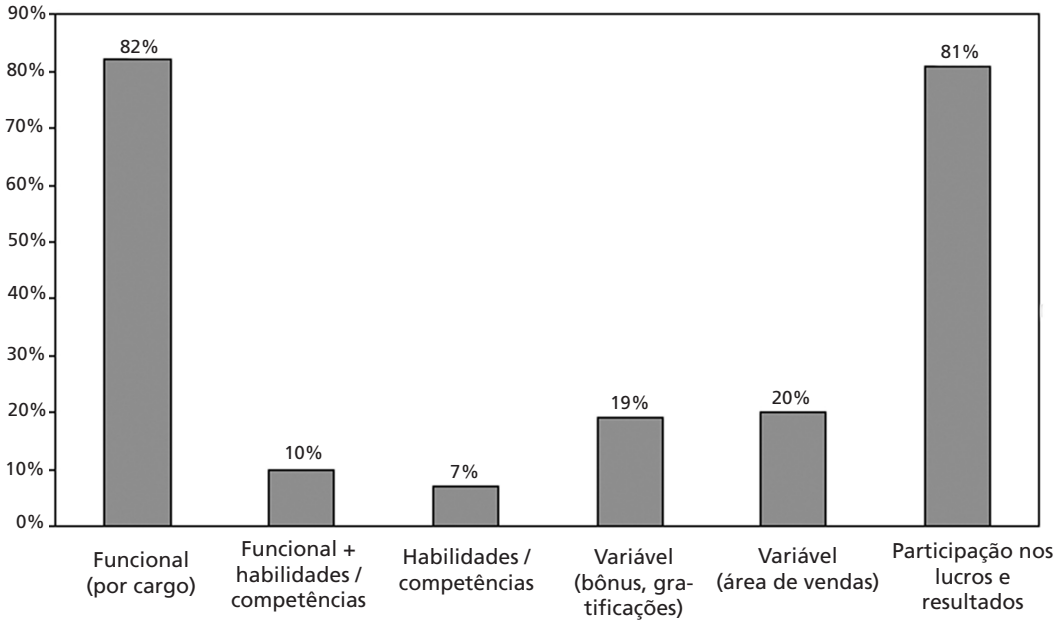
Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

1. reconhecer as características da remuneração funcional, suas vantagens e desvantagens;
2. identificar os processos de descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial e definição da estrutura salarial;
3. avaliar a inter-relação e interdependência de todos os processos do modelo de remuneração funcional.

INTRODUÇÃO

Nas empresas, nos meios acadêmicos e entre os consultores têm surgido diversas alternativas de remuneração, com destaque para remuneração por competências ou habilidades, remuneração variável, remuneração indireta, alternativas criativas e participação acionária. O que se observa é que há uma tendência para que estas formas de remuneração ocupem um espaço maior nas organizações a médio e longo prazo. Mas, atualmente, a principal forma de remuneração adotada pelas empresas no Brasil, segundo a pesquisa de mercado realizada no ano de 2006 pela Deloitte, em 129 empresas, ainda é a remuneração funcional, conforme o **Gráfico 6.1**:

Gráfico 6.1: Tipos de remuneração no Brasil



Fonte: Pesquisa de salários e benefícios (DELOITTE, 2006).

Na Aula 5, foi apresentado um breve resumo da remuneração funcional, que, nesta aula, terá as suas características e o seu modo de funcionamento detalhados, ou seja, os conceitos da remuneração funcional e os processos de descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial e montagem da estrutura salarial serão abordados para que você tenha uma maior compreensão da sistemática de remuneração mais adotada pelas empresas no Brasil.

Funcionário fica mais motivado se colega ganha menos

Pesquisadores alemães chegaram à conclusão de que a dedicação ao trabalho está diretamente ligada ao salário. Este estudo analisou o comportamento e a atividade cerebral de 38 homens, enquanto eles realizavam uma série de tarefas remuneradas em pares, e constatou que o pagamento recebido pelo colega infuencia diretamente a sua motivação. O funcionário pode até não ganhar bem, mas vai ficar mais feliz se ganhar mais do que outra pessoa que faz a mesma coisa. Da mesma forma, seu salário pode ser astronômico, mas ele vai ficar desmotivado se seu colega ganhar ainda mais.
A escolha de estudar apenas homens foi tomada porque, segundo os pesquisadores, eles são muito mais competitivos do que as mulheres quando o assunto é dinheiro. Agora, os cientistas vão verificar se o mesmo comportamento pode ser observado entre elas.

Fonte: O Globo.com – 23/11/2007

CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

Também conhecida como remuneração por cargo, a remuneração funcional é ainda a sustentação da maior parcela do *mix* de remuneração (combinação das diversas formas de remuneração). Para Wood e Picarelli (2004, p. 49) três razões levam as empresas a escolherem este tipo de remuneração:

• a remuneração funcional é implantada junto com um sistema de cargos e salários. Em empresas que experimentam crescimento rápido ou transformações profundas, o sistema de cargos e salários ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que apóiam a estruturação do trabalho;

• a remuneração funcional permite a eqüidade externa. Por meio de pesquisas salariais, as empresas podem comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada;

• a remuneração funcional permite a eqüidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa produz um sentimento de justiça entres os funcionários.

Uma crítica à remuneração funcional é que ela foi desenvolvida para a chamada empresa tradicional, organizada segundo os princípios da divisão rígida de funções, linhas de autoridades e responsabilidades bem definidas e foco no controle (WOOD; PICARELLI, 2004). O que se observa é que esses princípios estão desaparecendo nas empresas

modernas, que têm se tornado mais flexíveis, focadas no trabalho em grupo e no partilhamento de responsabilidades. Por isto, existe a tendência que outros sistemas de remuneração ganhem também espaço nas empresas, principalmente naquelas empresas que atuam nos setores mais dinâmicos da economia, como por exemplo, as telecomunicações, a informática, a biotecnologia etc. Mas isto não nos permite ignorar o sistema de remuneração funcional, que tem ainda uma contribuição relevante para os processos de remuneração das organizações, principalmente se for adotada uma abordagem mais moderna, buscando alinhar os esforços individuais com as diretrizes organizacionais, ter uma orientação para processo e resultados, favorecer práticas participativas e promover o desenvolvimento contínuo do indivíduo.

Conforme comentado na introdução, a remuneração funcional é construída a partir da descrição de cargos, da avaliação de cargos, da pesquisa salarial e da montagem da estrutura salarial, que serão apresentados detalhadamente após a Atividade 1.

Atividade 1

A remuneração funcional é a mais utilizada no Brasil, principalmente pelas empresas tradicionais, que atuam no segmento industrial tais como siderurgia, alimentício, químico, vestuário, entre outros. Empresas que atuam nos segmentos mais dinâmicos da economia, como por exemplo, desenvolvimento de *software*, telecomunicações, informática e biotecnologia também têm na remuneração funcional um dos pilares do seus modelos de gestão de pessoas, mas estão aumentado o espaço para outros modelos de remuneração, tais como remuneração por competência, remuneração variável e participação acionária.

Na sua opinião, por que isto ocorre?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Conforme Wood e Picarelli (2004), a remuneração funcional foi desenvolvida para a chamada empresa tradicional, organizada segundo os princípios da divisão rígida de funções, linhas de autoridades e responsabilidades bem definidas e foco no controle. Com as mudanças no ambiente social e econômico, as organizações necessitam se adaptar aos novos tempos, principalmente aquelas que atuam nos setores mais dinâmicos da economia, as quais estão mais vulneráveis às rápidas mudanças que ocorrem no mundo atual. Com isto, elas precisam adequar seus modelos de remuneração a esta nova realidade, adicionando assim novos modelos de remuneração a suas políticas de gestão de pessoas.

DESCRIÇÃO DE CARGOS

A primeira etapa de uma remuneração funcional é a descrição de cargos, na qual são coletados e registrados, em documento específico, as tarefas, responsabilidades e requisitos de todos os cargos de uma organização. A descrição de cargos deve utilizar regras que padronizem e facilitem o entendimento, sendo objetiva, clara e concisa, não deixando dúvidas sobre o conteúdo e as características que distinguem um cargo do outro.

O que é cargo? Para definir o que é cargo primeiramente é preciso compreender os conceitos de tarefa, função e especificação.

• Tarefa: é a atividade executada por um indivíduo na organização. (Exemplos: atender clientes, arquivar documentos, elaborar relatórios, analisar dados de vendas etc.)

• Função: é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. (Exemplos: secretária da área de Marketing, secretária da área de RH.)

• Especificação: são os requisitos necessários para que os ocupantes do cargo possam realizar as atividades previstas para o cargo (escolaridade, experiência, conhecimentos etc.).

A partir destes conceitos, torna-se mais fácil conceituar cargo, que é, portanto, o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e às especificações exigidas dos ocupantes.

A **Figura 6.1** apresenta graficamente estes conceitos:

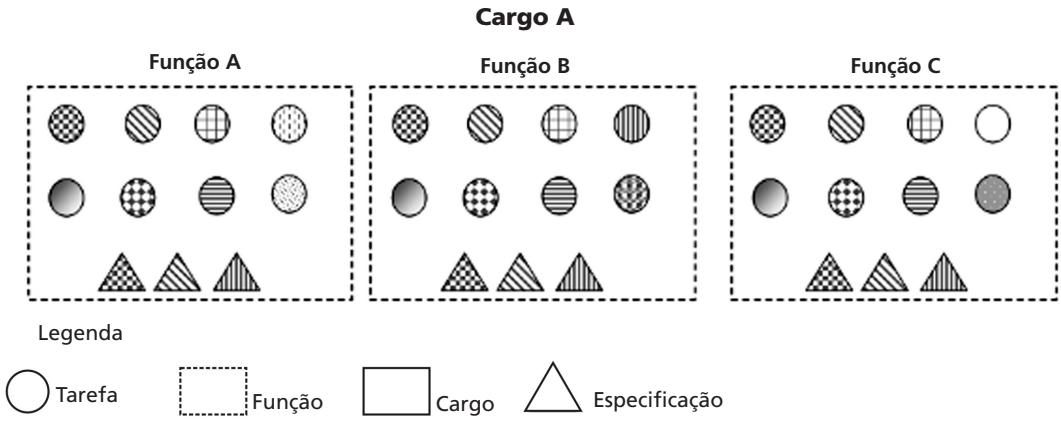


Figura 6.1: Composição do cargo.

Na **Figura 6.1** existem 12 tarefas distintas (observe que em cada função somente as duas últimas tarefas são diferentes), três funções (A, B e C), três especificações e um cargo (A). Para exemplificar esta demonstração, vamos supor que em uma linha de produção de televisores existem somente três operadores e cada um é responsável por oito tarefas, sendo que seis tarefas são comuns a todos operadores e cada operador faz duas tarefas diferenciadas. Com isto, há no total doze tarefas distintas e três funções nesta linha de produção. As especificações ou requisitos das três funções são idênticos, ou seja, para trabalhar nesta linha de produção é preciso ter 2º grau completo (nível médio), dois anos de experiência em área industrial e curso do Senai em eletrônica. Como as funções destes três operadores são significativamente semelhantes e suas especificações são idênticas, não há necessidade de se criar três cargos diferentes. Desta forma, estas três funções ficam inseridas em um único cargo. Este processo facilita muito a gestão de cargos e salários, ao evitar um número excessivo de cargos dentro de uma empresa.

Os cargos são classificados em categorias ocupacionais. Não existe uma padronização entre as empresas relativas a categorias profissionais, mas de forma geral, estas categorias são agrupadas em função do nível de complexidade das tarefas e das especificações (requisitos) dos cargos. Nas empresas, as categorias mais comuns são:

• Gerencial: compreende os cargos de presidente, diretores, gerentes, coordenadores/ supervisores (cargos executivos).

• Especialista/ Administrativo: abrange os cargos de engenheiros, advogados, analistas, assistentes (nível superior ou qualificação elevada).

• Operacional: inclui os cargos de técnicos, líderes, operadores e auxiliares.

O primeiro passo para realizar a descrição de cargos é a coleta de dados sobre as tarefas do cargo e as especificações exigidas dos seus ocupantes, sendo que os métodos mais utilizados para a coleta de dados são:

• Observação *in loco*: utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, quando as tarefas podem ser descritas e especificadas a partir da observação do funcionário trabalhando.

• Formulário: este método é indicado para todos os grupos ocupacionais e é realizado através de questionário padrão distribuído ao ocupante do cargo e/ou chefia. A principal desvantagem pode ser o despreparo das chefias e funcionários nas técnicas de descrição de cargos.

• Entrevista: é previamente estruturada e conduzida pelo analista de cargos e salários. Apresenta melhores resultados qualitativos, mas demanda maior tempo para realização.

• Métodos combinados: para amenizar as desvantagens de cada método no levantamento dos dados, a melhor forma é utilizar todos os métodos de forma combinada.

Os itens que normalmente fazem parte de uma descrição de cargos são:

• Informações gerais: é o cabeçalho do formulário e contém o nome do cargo/função, área, categoria, responsável pelo preenchimento.

• Descrição sumária: é um resumo das tarefas/responsabilidades do cargo.

• Descrição detalhada: são as principais tarefas/responsabilidades do cargo.

• Organograma: demonstra a posição do cargo na estrutura da empresa.

• Especificação do cargo: são os requisitos do cargo, tais como escolaridade, conhecimentos, habilidades, experiência, entre outros.

No decorrer do processo de descrição de cargos, alguns princípios devem ser seguidos para garantir a qualidade final do trabalho, com destaque para:

• a descrição deve ser clara: alguém que não conheça determinado cargo deve ser capaz de compreendê-lo ao ler a descrição;

• a descrição é do cargo: refere-se ao cargo e não ao ocupante;

• a descrição é impessoal: o verbo deve ser usado no infinitivo;

• a descrição das principais responsabilidades do cargo;

• as responsabilidades devem ser descritas por ordem de importância.

Cada organização pode adotar diferentes padrões de descrição de cargos, o importante é que o formulário contemple as principais informações sobre o cargo que está sendo descrito. Na **Figura 6.2**, é apresentado um modelo de formulário de descrição e especificação de cargos.

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

Cargo:				Data preenchimento:	
Código	Preenchido pelo RH	N.º Ocupantes		Data de retorno:	
Área:				Categoria	Preenchido pelo RH
Preenchido por:			e-mail/ Tel		

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Seqüência	DESCRIÇÃO DE TAREFAS
1	
2	
...	
6	

Estrutura

FORMAÇÃO

Qual a instrução mínima necessária para o bom desempenho das tarefas do cargo ? (Mencione a instrução exigida e não a dos ocupantes atuais do cargo).

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Técnico em _____

( ) Graduação em _____

( ) Especialização em _____

EXPERIÊNCIA

Qual o tempo mínimo necessário de experiência nas atividades do cargo para que o empregado possa executar as tarefas dentro dos padrões estabelecidos ? (Não indique a experiência do(s) ocupante(s) mas sim a experiência necessária para o cargo descrito.)

[ ] Anos [ ] Meses

Em quais cargos/ processos a experiência citada acima pode ser adquirida? (os cargos que dão acesso a este cargo)

CONHECIMENTOS E HABILIDADES

Descreva quais são os conhecimentos e habilidades necessários para ocupar o cargo descrito

SUPERVISÃO EXERCIDA

O cargo tem a responsabilidade pela supervisão direta de outros funcionários ?

Sim [ ] Não [ ]

Em caso positivo informe:

Cargos dos Supervisionados	Número de Ocupantes por Cargo

COMPLEXIDADE

Considerando as características das tarefas realizadas e os objetivos do cargo, indique a sua opinião para a complexidade do trabalho, conforme graduação abaixo:

1	O ocupante desenvolve tarefas de natureza simples, elementares, padronizadas e de caráter rotineiro.
2	O ocupante desenvolve tarefas de natureza relativamente fácil, cuja análise e interpretação são limitadas e comportam variações reduzidas e inteiramente previstas.
3	O ocupante desenvolve tarefas de natureza pouco difícil, cuja análise e interpretação são mais freqüentes, comportando variações nem sempre previstas.
4	O ocupante desenvolve tarefas de natureza difícil, cuja análise, interpretação e síntese são constantes, comportado variações na maioria das vezes imprevistas, bem como utilizando relativa criatividade.

APROVAÇÃO

Superior Imedia	Gerencia da Área	RH

Figura 6.2: Formulário de descrição e especificação de cargos.

Atividade 2

Função ou cargo?

O Sr. Mohamed é um médio empresário do ramo moveleiro. Sua empresa, a Móveis Cedro, vem crescendo bastante nos últimos anos e possui atualmente 170 funcionários. Neste período de crescimento, na medida em que a empresa ia contratando novos funcionários, o departamento de pessoal ia criando novos cargos, sem se preocupar em fazer uma gestão adequada dos cargos da empresa. Assim, com o passar do tempo, o número de cargos cresceu quase que na mesma proporção do que o número de funcionários, sendo que atualmente a Móveis Cedro possui 120 cargos. Alguns exemplos de cargo são: montador de guarda-roupa, montador de escrivaninha, montador de armários, vigia diurno, vigia noturno, assistente de vendas, assistente administrativo, assistente de departamento de pessoal, supervisor de montagem, supervisor de acabamentos e supervisor de montagem cliente.

Esta profusão de cargos está dificultando a gestão de pessoas na Móveis Cedro e o Sr. Mohamed está buscando uma solução para racionalizar a sua estrutura de cargos. Qual é a orientação que você daria para o Sr. Mohamed resolver este problema?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

O erro cometido pela área de RH da Móveis Cedro foi confundir os conceitos de função e cargo, e assim, para cada nova função na empresa, criava-se um novo cargo. A orientação é agrupar em novos cargos aqueles que possuam funções substancialmente idênticas tanto quanto à natureza das tarefas e quanto às especificações exigidas dos ocupantes. Para exemplificar, os cargos de montador de guarda-roupa, montador de escrivaninha, montador de armários podem ser agrupados no cargo de montador industrial. Também não há necessidade de especificar se o vigia é diurno ou noturno, assim os cargos de vigia diurno, vigia noturno podem se tornar simplesmente vigia. Quanto aos assistentes dos diversos departamentos, de forma geral eles realizam atividades correlatas, com grau de complexidade e requisitos semelhantes. Com isto podem ser denominados simplesmente assistente administrativo. O mesmo conceito é aplicável aos cargos de supervisor de montagem, supervisor de acabamento, supervisor de montagem cliente que podem ser agrupados no cargo de supervisor de produção.

AVALIAÇÃO DE CARGOS

No modelo de remuneração funcional, após a descrição de cargos é realizada a avaliação de cargos, cujo o objetivo é estabelecer o valor relativo de cada cargo, construindo uma hierarquia entre eles, dando subsídios para estabelecer a estrutura salarial e neutralizando o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários. Pela avaliação de cargos é possível estabelecer uma eqüidade interna dos cargos.

São fatores importantes para a realização da avaliação de cargos o comitê de avaliação e a escolha dos cargos-chave, sendo:

• Comitê de avaliação: composto geralmente pelo gerente de RH, analista de cargos e salários e gerentes experientes, representando todas as áreas da empresa. Os principais objetivos do comitê são garantir a correta hierarquização dos cargos, manter critérios uniformes nas avaliações, garantir aceitação posterior das avaliações pela participação das diversas áreas.

• Cargos-chaves: são cargos de uma mesma categoria ocupacional (operacional, administrativo ou gerencial), que devem contemplar do cargo mais simples ao mais complexo e representar todas as áreas da empresa. São considerados também cargos-chaves aqueles que possuem um número significativo de ocupantes ou são estratégicos para o resultado da empresa.

Dentre as metodologias adotadas para avaliação de cargos, a mais utilizada é o sistema de pontos, por ser mais objetivo, preciso e de mais fácil aplicação. As principais etapas da avaliação de cargos pelo sistema de pontos são:

1. Seleção dos cargos-chaves selecionam-se entre 30 e 40 cargos, desde os mais simples aos mais complexos.

2. Definição do comitê de avaliação: são designados os integrantes do comitê de avaliação com representantes do RH, de todas as áreas da empresa e eventualmente um consultor externo para auxiliar na avaliação.

3. Seleção dos fatores de avaliação: os fatores escolhidos devem estar alinhados com a estratégia da empresa e devem diferenciar adequadamente um cargo do outro. Importante ressaltar que os fatores de avaliação variam de acordo com a categoria ocupacional, sendo que alguns fatores podem ser utilizados em todas as categorias, como por

exemplo: escolaridade, experiência e complexidade. Normalmente são utilizados de seis a dez fatores.

4. Número de graus por fatores: é a escala de cada fator, ou seja, o número de alternativas para avaliação do fator.

5. Graduação dos fatores de avaliação: é a ponderação dos fatores de acordo com sua importância para a estratégia/objetivos da organização.

6. Hierarquização por analogia: após a avaliação de cargos, é realizado um alinhamento dos cargos avaliados com os cargos não avaliados, através de analogia.

A **Tabela 6.1** apresenta o fator de avaliação de escolaridade seguido de sua conceituação, os graus de avaliação (A, B, C ou D) e suas definições e o número de pontos correspondentes a cada grau.

Tabela 6.1: Fator de avaliação

Escolaridade: Este fator avalia a necessidade de educação formal que será exigida do ocupante do cargo, em termos de formação escolar.		
Graus	**Definição**	**Pontos**
A	1º grau completo (Ensino Fundamental)	20
B	2º grau incompleto (Ensino Médio)	43
C	2º grau completo (Ensino Médio)	93
D	Curso técnico (Ensino Médio)	200

O produto final da avaliação de cargos é a tabela de classes salariais, que contém os cargos avaliados, distribuídos em classes, em função do número de pontos que atingiu na avaliação de cargos, conforme exemplo da **Tabela 6.2**:

Tabela 6.2: Tabela de classes salariais

Classe	Pontos	Cargo
Classe 1	100 a 200	Auxiliar de almoxarifado
		Auxiliar de serviços gerais
		Auxiliar de laboratório
Classe 2	201 a 300	Motorista
		Operador de empilhadeira
		Operador I
Classe 3	301 a 400	Bombeiro
		Conferente de materiais
		Operador II
Classe 4	401 a 500	Operador multifuncional
		Mecânico I
		Eletricista I
		Serralheiro
		Operador de informática
Classe 5	501 a 600	Mecânico II
		Eletricista II
		Mecânico de autos
		Operador de utilidades
		Inspetor de qualidade
		Operador de informática
		Instrumentista
Classe 6	601 a 700	Líder de qualidade
		Líder de produção
		Ferramenteiro
		Técnico de mecânica I
		Técnico de elétrica I
Classe 7	701 a 800	Técnico de mecânica II
		Técnico de elétrica II
		Técnico de ensaios
		Técnico de instrumentação

A última etapa da avaliação de cargos consiste em alocar os demais cargos nas classes através de analogia/comparação com os cargos já avaliados.

PESQUISA SALARIAL

A terceira etapa no modelo de remuneração funcional é a realização de uma pesquisa salarial, que consiste em verificar os salários praticados por outras empresas e, desta forma, buscar estabelecer uma eqüidade externa. Conceitualmente, pesquisa salarial é um estudo de salários e de benefícios que serve de base para a determinação da política salarial a ser adotada, permitindo à organização manter o equilíbrio entre os salários da organização com os praticados pelo mercado (equilíbrio externo).

Os critérios normalmente utilizados para a seleção de organizações participantes de uma pesquisa salarial são, entre outros:

• Porte: número de funcionários e faturamento.

• Região: local em que está localizada a empresa.

• Competitividade de mão-de-obra: empresa que contrata profissionais com perfil profissional semelhante ou que esteja "aliciando" funcionários da empresa que está realizando a pesquisa.

• Segmento: é a área de atuação da empresa, como por exemplo, siderúrgica, bancária, alimentícia, seguros etc.

• Estratégia de recursos humanos: política de recursos humanos adotada pela empresa (políticas de remuneração, seleção, treinamento, benefícios, entre outras).

A partir dos critérios descritos, deve-se escolher as organizações, pelo menos dez, que apresentem maior semelhança com a empresa que vai realizar a pesquisa salarial.

Na seleção de cargos para uma pesquisa salarial, as variáveis que devem ser consideradas são semelhantes às variáveis para a escolha dos cargos-chave na avaliação de cargos, com destaque para:

• o número de empregados no cargo;

• a importância estratégica do cargo para a organização;

• os cargos devem representar os diversos níveis de complexidade, dos mais simples aos mais complexos;

• deve haver cargos de todas as áreas da empresa;

• os cargos devem possuir descrições com as responsabilidades e especificações, necessárias para o entendimento e comparação do cargo;

• devem possuir representatividade no mercado de trabalho, pois se o cargo for específico de uma determinada empresa, não será possível encontrá-lo (pesquisá-lo) no mercado.

Escolhida as empresas e cargos que comporão a pesquisa, deve-se enviar convites para elas e aguardar aceitação. As empresas que participarem da pesquisa, receberão o resultado ao final da tabulação salarial.

Na pesquisa salarial as principais informações que devem ser pesquisadas são:

• *Salários*: valores praticados pela organização. Os tipos de remuneração a pesquisar podem ser: salário fixo, remuneração variável de curto prazo (bônus, PLR – Participação nos Lucros e Resultados, comissões de vendas), remuneração variável de longo prazo e remuneração indireta (valores dos benefícios quantificados).

• *Política de benefícios*: os benefícios consistem em uma forma de remuneração, denominada salário indireto, que representa uma parcela significativa da remuneração total e é um aspecto importante na atração e retenção de talentos. Na sua forma tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível do cargo ocupado pelo empregado.

• *Políticas e procedimentos de gestão*: o conhecimento das políticas e procedimentos de Recursos Humanos adotados pelas organizações que atuam em um mesmo mercado torna-se, a cada dia, mais importante, pois esses fatores exercem influência direta na competitividade das organizações. As políticas e procedimentos incluem políticas de recrutamento, seleção, treinamento, administração de pessoal e outras, bem como a estratégia de remuneração dos empregados, no que se refere à remuneração básica, remuneração de curto prazo e remuneração total, incluindo os benefícios quantificados.

Após a escolha das informações que serão pesquisadas, a etapa seguinte é a coleta dos dados nas empresas que participarão da pesquisa. Para que a coleta dos dados seja eficiente, são necessárias descrições sumárias das responsabilidades e requisitos dos cargos. Dessa forma, evita-se eventuais distorções causadas por comparações (*job-matching*) baseadas somente no título do cargo. As pesquisas podem ser realizadas a distância, contando com o apoio do telefone, fax e correio eletrônico, mas o ideal é que sejam realizadas pessoalmente, através de entrevistas com representantes qualificados das organizações participantes.

A última etapa da pesquisa salarial é a tabulação dos dados, que é a comparação de forma sistematizada das informações que foram levantadas na pesquisa. Para elaboração dos relatórios da pesquisa, são utilizadas *medidas estatísticas*:

• Mínimo: menor salário detectado para o cargo.

• 1º quartil: salário abaixo do qual existe 25% do rol de salários para o cargo.

• Média: média aritmética da distribuição da amostra do rol do cargo.

• Mediana: valor central da distribuição da amostra do rol do cargo.

• 3º quartil: salário abaixo do qual existe 75% do rol de salários para o cargo.

• Máximo: maior salário detectado para o cargo.

• Freqüência do cargo: número de informações salariais para cada cargo.

A **Tabela 6.3** apresenta um modelo de relatório de pesquisa salarial:

Tabela 6.3: Relatório de pesquisa salarial

Tabulação de Pesquisa Salarial
Relatório comparativo por cargo

Patrocinadora da pesquisa: Indian Steel — Novembro 2007

Cargo: Assistente Administrativo Código: A 132

Empresa	Freqüência	Média Salarial Nominal
Siderúrgica Accor	23	1.645,00
Metal Super	15	1.782,00
Autopeças Luxor	9	2.290,00
Mineradora BRH	21	2.034,00
Alumínio S.A.	43	1.850,00
Richemount Ind. de Pneus	12	1.730,00
Metalúrgica Nacional	19	2.221,00
Cia. Aços Planos	35	1.854,00
Fundição Progresso	16	1.489,00
Fáb. Automóveis Sincauto	23	2.150,00
Indian Steel	29	1.726,00

Quadro Comparativo - Indian Steel x Mercado

	Indian Steel	Mercado	Desvio %
Freqüência total	29	216	
Menor salário	1.380,00	1.392,00	(0,86%)
Maior salário	1.930,00	2.530,00	(23,72%)
MAP (Média Aritmética Ponderada)	1.726,00	1.891,00	(8,73%)
Primeiro quartil	1.560,00	1.745,00	(10,60%)
Mediana	1.685,00	1.850,00	(8,92%)
Terceiro quartil	1.750,00	2.034,00	(13,96%)

Atividade 3

A Indian Steel, uma indústria siderúrgica de grande porte, situada na região sul do estado do Rio de Janeiro, vai realizar uma pesquisa salarial para verificar o posicionamento de seus salários da categoria operacional frente ao mercado. Como características, a Indian Steel possui mais de dez mil funcionários, atua na produção de aço, seus salários são posicionados na média de mercado e atualmente ela tem perdido alguns colaboradores para montadoras localizadas na região.

Você foi designado para ajudar a escolher parte das empresas que irão participar da pesquisa salarial. A seguir, sete empresas que você deverá decidir se devem sim (S) ou não (N) fazer parte do painel de empresas da pesquisa da Indian Steel.

( ) Gerdau, Itaguaí. Indústria de grande porte do segmento siderúrgico.
( ) Banco Bradesco, diversas cidades do sul do estado do Rio. Tem expandido o número de agências na região e contratado diversos funcionários.
( ) Volkswagen Caminhões, Resende. Montadora de caminhões e chassis de ônibus tem expandido continuamente suas operações.
( ) Fundição Voldac, empresa de médio porte, estabelecida há mais de 50 anos na cidade de Volta Redonda. Atualmente apresenta vendas estáveis.
( ) Michelin, Itatiaia. Multinacional francesa de grande porte, do ramo de autopeças, com projetos de expansão de produção em andamento.
( ) Drogarias Pacheco, com filiais em diversas cidades do sul do estado do Rio. Tem aberto novas filiais na região e, conseqüentemente, vem contratando diversos profissionais.
( ) Votorantim Metais, Barra Mansa. Grande empresa do ramo siderúrgico, com projeto de implantação de uma nova fábrica na região.

Respostas Comentadas

(S) Gerdau: possui porte semelhante, atua no mesmo segmento, compete pela mesma mão-de-obra e está localizada em região próxima.
(N) Bradesco: segmento distinto e sem competitividade de mão-de-obra.
(S) Volkswagen: mesmo sendo de ramo diferente, possui forte competitividade de mão-de-obra e está na mesma região.
(N) Fundição Voldac: apesar de estar na região, o porte é muito diferenciado e não apresenta competitividade de mão-de-obra.
(S) Michelin: mesmo sendo de segmento diferente, possui competitividade de mão-de-obra e está na mesma região.
(N) Drogarias Pacheco: segmento distinto e sem competitividade de mão-de-obra.
(S) Votorantim: possui porte semelhante, atua no mesmo segmento, compete pela mesma mão-de-obra e está localizada na mesma região.

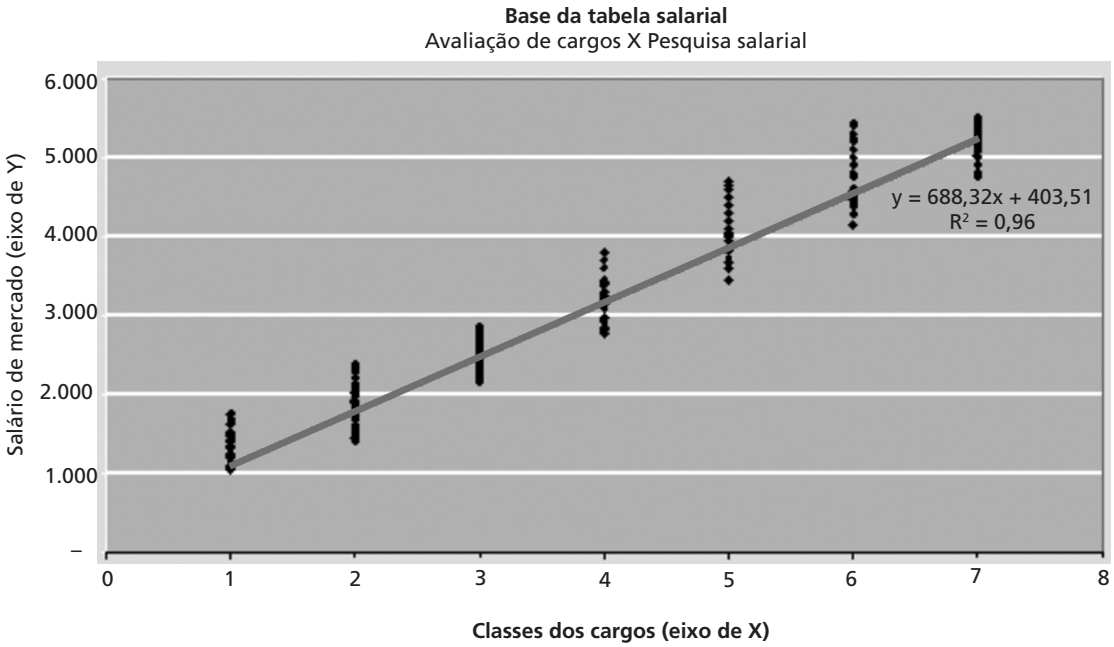
ESTRUTURA SALARIAL

A avaliação de cargos e a pesquisa salarial são pré-requisitos para estabelecer uma tabela salarial, que é o principal componente de uma estrutura salarial. A tabela salarial contém os valores que serão pagos a cada cargo na organização.

Para definir a tabela salarial é necessário encontrar uma curva de referência que melhor traduza a relação entre os salários praticados no mercado e o valor relativo a cada cargo na empresa. Normalmente, a

técnica utilizada na administração salarial é a regressão linear simples, que é a equação matemática que descreve a relação entre duas variáveis, uma dependente (y) e outra independente (x). Estas variáveis são os salários de mercado (eixo y) e as classes de cargos (eixo x), demonstrado no **Gráfico 6.2**:

Gráfico 6.2: Plotagem salário de mercado x classes de cargo



No **Gráfico 6.2**, o eixo das abscissas (X) corresponde às classes dos cargos, definidas na avaliação de cargos e o eixo das ordenadas (Y) correspondem aos salários de mercado. As coordenadas (X,Y) são então plotadas no gráfico. Para exemplificar, suponhamos que o cargo auxiliar administrativo foi avaliado na classe 1 e foram relatadas 14 ocorrências na pesquisa salarial. Com isto, este cargo vai gerar 14 coordenadas, sendo X correspondente ao número da classe do cargo auxiliar administrativo, no caso sempre equivalente a 1 e Y corresponderá aos 14 salários no mercado. Arbitrando valores para os salários de mercado do auxiliar administrativo, estas coordenadas seriam:

(1, 1048); (1, 1048); (1, 1.100); (1, 1.100); (1, 1.100); (1, 1.100); (1, 1.155);

(1, 1155); (1, 1.155), (1, 1.155); (1, 1.213); (1, 1.213); (1, 1.213); (1, 1.213).

Esta operação é repetida para todos os cargos pesquisados e através de uma planilha eletrônica, Excel, por exemplo, é possível realizar não só a plotagem como também, através da função "Adicionar Linha de Tendência", é possível calcular a equação linear que servirá como base para elaboração da tabela salarial e o coeficiente de determinação (R^2), que mede a dispersão dos pontos em torno da equação calculada. O coeficiente varia entre 0 (zero – explicação inexistente) e 1 (um – explicação total). Quanto mais próximo de 1, mais consistente é a correlação entre os dados analisados, no nosso caso, maior é a consistência da relação entre as classes salariais e salários de mercado.

Definida a equação que melhor representa a curva salarial, parte-se para elaboração da tabela salarial, como demonstrado na **Figura 6.3**:

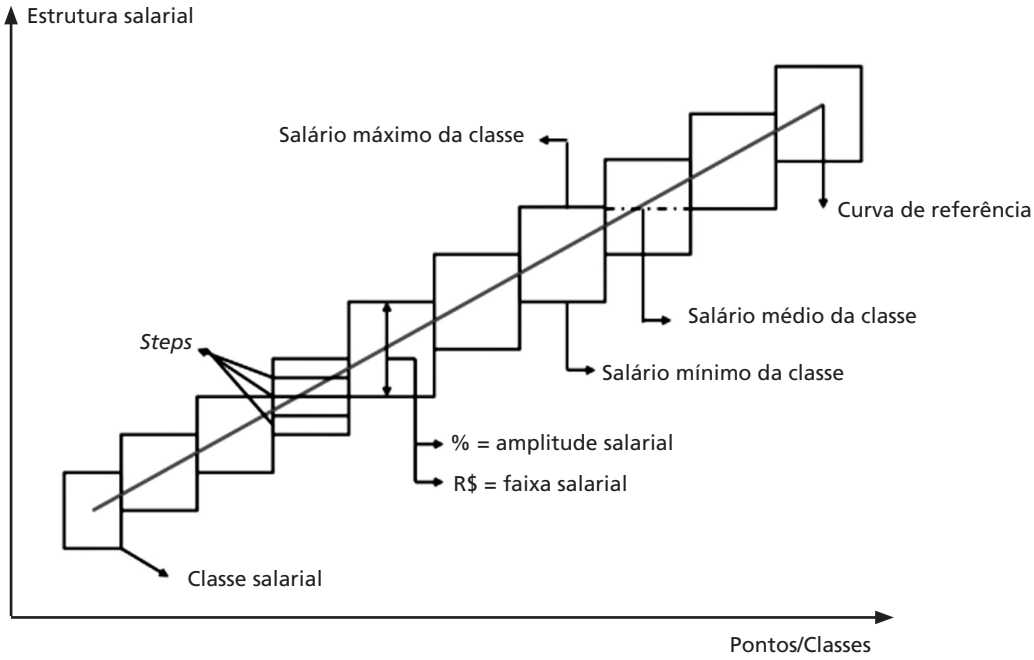


Figura 6.3: Elaboração da estrutura salarial.
Fonte: PONTES, 1998.

As principais definições necessárias para elaboração da tabela salarial são:

• Amplitude de faixa: todas as classes salariais possuem uma amplitude, que representa a variação percentual entre o salário mínimo da classe e o salário máximo da classe. Geralmente as amplitudes variam entre 20% e 50%.

• Número de classes: esse número não é fixo, podendo variar em função da estrutura de cargos da empresa.

• Sobreposição: é preciso definir se haverá sobreposição entre classes salariais, ou seja, se o maior salário de uma classe precedente poderá ser maior do que o início da classe salarial subseqüente.

• Referência salarial de mercado: em função da estratégia da empresa, deve-se definir o posicionamento dos salários da empresa em relação ao mercado.

• Número de *steps*: cada classe é dividida em *steps*, que é referência para evolução salarial dentro do próprio cargo através dos aumentos por mérito ou tempo de serviço. A empresa deve definir o número de *steps* em cada classe.

Com os dados da avaliação de cargos e da pesquisa salarial, e a definição da equação da curva da tabela salarial o último passo é elaborar a tabela salarial. A **Tabela 6.4** apresenta um modelo típico de tabela salarial usado pelas organizações:

Tabela 6.4: Tabela salarial

Categoria: Especialista/Administrativo

Classes	Pontos	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7
1	100 a 200	943,20	990,36	1.039,88	**1.091,87**	1.146,46	1.203,79	1.263,97
2	201 a 300	1.150,70	1.208,24	1.268,65	**1.332,08**	1.398,68	1.468,62	1.542,05
3	301 a 400	1.403,86	1.474,05	1.547,75	**1.625,14**	1.706,39	1.791,71	1.881,30
4	401 a 500	1.712,70	1.798,34	1.888,26	**1.982,67**	2.081,80	2.185,89	2.295,19
5	501 a 600	2.089,50	2.193,97	2.303,67	**2.418,86**	2.539,80	2.666,79	2.800,13
6	601 a 700	2.549,19	2.676,65	2.810,48	**2.951,00**	3.098,55	3.253,48	3.416,16
7	701 a 800	3.110,01	3.265,51	3.428,78	**3.600,22**	3.780,24	3.969,25	4.167,71
8	801 a 900	3.794,21	3.983,92	4.183,12	**4.392,27**	4.611,89	4.842,48	5.084,61

Amplitude das faixas	34 %
Número de *steps*	**7**
Número de classes	**8**
Diferença entre os *steps*	**5%**
Diferença entre classes	**22%**
Sobreposição entre classes salariais	**10%**

A última etapa do processo de remuneração funcional é a elaboração da política salarial, que consiste em definir as regras de gestão da área de cargos e salários. Nessa política devem constar os critérios de aumento salarial por mérito e promoção (ou movimentação vertical, que é a evolução na carreira com mudança de cargo), os percentuais máximos que podem ser aplicados, as datas de realização, os responsáveis pela solicitação de aumentos, entre outros.

CONCLUSÃO

A conjuntura atual com rápidas mudanças, abertura dos mercados e acirramento da concorrência força as empresas a se adaptarem a estes movimentos. Na gestão da remuneração, diversas são as ações que as empresas estão empreendendo visando conseguir maior comprometimento e motivação de seus funcionários. Vários modelos de remuneração ganham destaque, mas a remuneração funcional ainda hoje é a base da política de remuneração da maioria das empresas e a expectativa é que, mesmo com a evolução dos outros modelos, o que é muito salutar, a remuneração funcional ainda ocupará um lugar de destaque nas políticas de remuneração das organizações.

Atividade Final

De forma sintética, descreva todas as etapas para elaboração de um modelo de remuneração funcional.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Resposta Comentada

O processo inicia-se com a descrição dos cargos, que geralmente são divididos nas categorias operacional, especialistas/administrativa e gerencial. As descrições devem ser claras e se referem ao cargo e não ao ocupante. Em seguida é realizada a avaliação dos cargos através do comitê de avaliação de cargos, que analisa os cargos-chaves (com maior número de ocupantes, que sejam estratégicos, que representem todos os níveis de complexidade e tenham cargos de todas as áreas). A metodologia mais utilizada é o sistema de pontos, que avalia cada cargo através de fatores, estabelecendo uma pontuação para cada um. Ao final da avaliação, os cargos são agrupados em classes salariais em função dos pontos obtidos na avaliação de cargos. Em seguida é feita a pesquisa salarial, contemplando empresas que, preferencialmente, possuam mesmo porte, atuem no mesmo segmento, estejam localizadas na mesma região e que adotem estratégias de gestão de pessoas semelhantes. Por fim, é estabelecida a estrutura salarial, pela correlação entre a avaliação de cargos e a pesquisa salarial, que vai gerar a tabela salarial. Por fim, a criação das regras de política salarial.

RESUMO

Os passos para implantação e manutenção de um modelo de remuneração funcional englobam os processos de descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial e definição da estrutura salarial. Atualmente, outros tipos de remuneração estão ocupando um espaço maior dentro das políticas salariais das organizações, mas o modelo de remuneração funcional ainda é o mais utilizado pelas empresas brasileiras.

AULA 7

Remuneração estratégica

Meta da aula

Descrever as formas de recompensa salarial variável, ou seja, a metodologia de remuneração estratégica adotada nas empresas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. reconhecer o sistema de recompensa adotado pelas empresas;
2. identificar os critérios de elaboração dos planos de incentivo;
3. descrever as metodologias de remuneração variável adotadas atualmente pelas empresas;
4. montar um Programa de Participação nos Lucros e Resultados;
5. reconhecer os aspectos legais para implantação da PLR;
6. reconhecer as vantagens e desvantagens da remuneração variável.

Pré-requisitos

Para melhor aproveitamento desta aula, você deve recordar o que foi apresentado sobre cargos e salários nas Aulas 5 e 6, além dos demais conhecimentos contidos nas aulas anteriores deste primeiro volume do material instrucional desta disciplina.

INTRODUÇÃO

Nesta aula, você vai estudar as formas de recompensa salarial variável que são adotadas nas empresas, sua aplicabilidade e as suas condicionantes. Uma ênfase maior será dada ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) porque esta forma de remuneração estratégica ou variável é uma das mais utilizadas nas grandes empresas brasileiras.

SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS: A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Sistema de recompensas

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Mas toda organização estabelece também, formalmente ou informalmente, um sistema de punições que inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas, evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como evitar a repetição de advertências verbais ou escritas e reincidência de comportamentos negativos.

As recompensas financeiras podem estar ligadas diretamente aos objetivos de realização empresarial como lucro ou prejuízo (por exemplo, participação nos resultados anuais ou semestrais). No entanto, elas podem estar vinculadas ao tempo de serviço e serem concedidas automaticamente em certos intervalos (por exemplo, qüinqüênios ou decênios). Além disso, costumam estar ligadas ao desempenho claramente excepcional ou aumento por mérito concedido aos melhores profissionais.

O sistema de recompensa deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner, pois todo comportamento é determinado pelas suas conseqüências. O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. Mas, infelizmente, as organizações usam mais punição do que recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Elas usam mais ação negativa do que positiva e mais ação corretiva do que preventiva.

A teoria do condicionamento operante de Skinner mostra que o reforço positivo leva o individuo à repetição da ação pelo estímulo que ele recebe. No entanto, o reforço negativo tende à eliminação do comportamento porque o individuo recebe de fato um desestímulo para repetir tal comportamento.

Dentro desse contexto, podemos afirmar que a remuneração fixa e estável ainda predomina na maior parte das organizações porque, de certa forma, ela se baseia nesse sistema de recompensa e punição. Contudo, isso não consegue mais motivar as pessoas, como foi observado nas aulas anteriores (5 e 6). Daí o surgimento dos sistemas de remuneração variável. Além disso, as organizações não podem mais continuar a aumentar indefinidamente os salários em determinadas percentagens a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida; faz-se necessário um correspondente aumento no desempenho e na produtividade.

A remuneração variável é um método que surgiu nas empresas americanas e européias na década de 1980. As pessoas passaram a ser remuneradas pelos resultados alcançados e pelas competências que possuíam e não mais pelo tempo disponibilizado na empresa ou pelo grau de instrução. A remuneração variável é a parcela da remuneração total que é creditada periodicamente (trimestralmente, semestralmente ou anualmente) a favor do funcionário, que, conseqüentemente, se torna um parceiro nos negócios da empresa.

Tachizawa et al. (2001) afirmam que além da remuneração variável não ser incorporada ao salário, ela permite conceder aumentos diferenciados a certos indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial. Estes autores ainda afirmam que sua grande virtude é possibilitar uma maior vinculação entre o salário e a produtividade. Vale lembrar ainda que, se a concessão da remuneração variável for igualitária, como ocorre nos casos de décimo quarto ou décimo quinto salários, as organizações estarão sendo injustas com as pessoas que mais se esforçaram para obter melhores resultados e nivelando-os com aqueles que não contribuíram na mesma proporção para o sucesso da

organização. Isso não significa dizer que o oferecimento desta forma de remuneração não seja adequada, mas que ela tem um componente que pode gerar questionamentos e desmotivação para as pessoas mais ativas e entusiasmadas com a organização e seu trabalho.

Esse tipo de remuneração desconsidera mitos sagrados como tempo de casa, lealdade e formação escolar. Mas, por outro lado, cria novos critérios como, por exemplo, resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa.

PLANOS DE INCENTIVOS

Segundo Marras (2000), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) ou Gestão de Pessoas (GP) é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visem, fundamentalmente, provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. Uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários. Enquanto a Administração de Recursos Humanos (ARH) tradicional desenvolve planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo, utilizando como parâmetros comparativos uma avaliação dos pontos internos e uma média das faixas salariais do mercado, a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) ou Gestão de Pessoas (GP) busca complementar este sistema com o que se denomina **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.**

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

É um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio (MARRAS, 2000, p. 271).

Marras (2000) afirma que, no Brasil, grandes organizações nacionais e multinacionais como a IBM, AMIL, Anbev, Brasmotor, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco e Xerox introduziram, há algum tempo, sistemas de remuneração estratégica ou planos de incentivos. Entre os diversos modelos praticados no mercado, os que mais se destacam são: Remuneração por Habilidade (*Skill Based Pay*), Participação Acionária (*Stock Ownership*), Distribuição de Ganhos (*Gain Sharing*), Distribuição de Lucros (*Profit Sharing*) e Remuneração por Resultados (*Pay for Performance*).

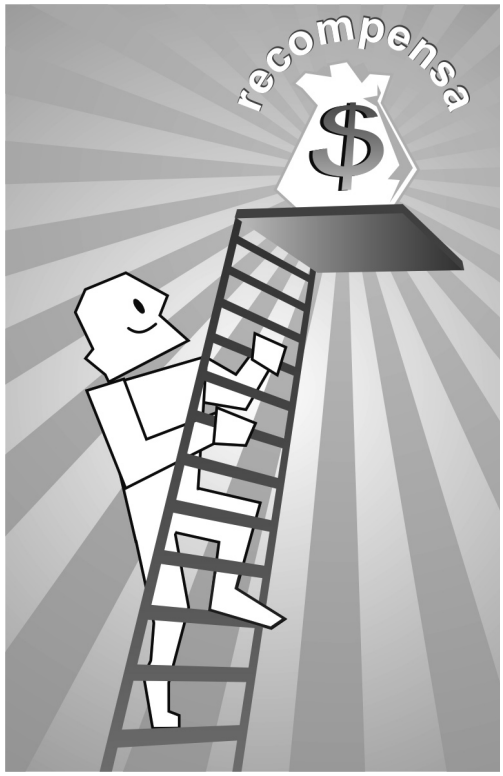
Vale ressaltar que esta nomenclatura costuma variar de autor para autor e que novas formas ou tipos vêm sendo criados, desdobrados ou aglutinados a partir dessas nomenclaturas citadas. Atualmente, a distribuição de ganhos e lucros está inserida na Participação nos Lucros

e Resultados (PLR) em muitas empresas, enquanto a remuneração por competência surgiu e/ou evoluiu da remuneração por habilidade.

Ao se montar um plano de remuneração estratégica, deve-se primeiro levar em consideração que um plano salarial funciona melhor que um plano de incentivos em muitos casos. Isso ocorre porque as unidades de resultados que servem de base para os planos de incentivos são normalmente difíceis de distinguir e medir; nem sempre os funcionários podem controlar diretamente os seus resultados por causa de fatores operacionais que fogem ao seu controle. Além disso, um outro condicionante dos planos de remuneração variável é que muitos deles privilegiam a quantidade em detrimento da qualidade e requerem grandes investimentos em processamento de dados e análises laborais para ter uma certa garantia de que os esforços e as recompensas serão eqüitativas e passíveis de confirmações.

De acordo com Chiavenato (1999), ao se implantar um plano de incentivos deve-se levar em consideração os seguintes critérios:

- assegurar que esforços e recompensas são diretamente relacionados;
- fazer um plano compreensível e facilmente calculável pelos funcionários;
- formular padrões eficazes;
- garantir os padrões;
- garantir um padrão de base horária para pessoal horista;
- proporcionar pleno apoio ao plano.



Agora que você tem uma idéia mais precisa do sistema de recompensas e dos planos de incentivos adotados para promover a satisfação dos funcionários e estimulá-los a atingir as metas organizacionais, podemos descrever algumas das metodologias de remuneração estratégica adotadas nas empresas brasileiras. Antes, porém, vamos a um pequeno exercício.

Atividade 1

Marque V ou F caso as afirmativas sejam verdadeiras ou falsas.

a. ( ) Remuneração variável e remuneração estratégica são termos que possuem significados diferentes no contexto salarial.
b. ( ) A distribuição de ganhos e lucros faz parte da Participação nos Lucros e Resultados em muitas empresas.
c. ( ) A remuneração estratégica é um método de remuneração que surgiu nas empresas asiáticas na década de 1980.
d. ( ) Somente empresas multinacionais instaladas no Brasil, como a Merck Sharp & Dohme e IBM adotam a remuneração variável.
e. ( ) Tendo em vista que as punições também devem ser consideradas ao implementar um plano de remuneração, o administrador de cargos e salários deve aplicar componentes da teoria do condicionamento operante de Skinner a sua estratégia salarial.

Respostas

F, V, F, F, V – Caso você tenha tido dúvidas ao fazer a atividade, faça uma releitura da aula.

Os filmes podem se tornar um excelente caminho para ampliar os horizontes, além de estimular o lazer com espírito crítico. Por isso, sugiro um título que se relaciona com o conteúdo estudado e recomendo fortemente que você assista e tire bastante proveito.

O segredo do meu sucesso, de Michael G. Fox, fala de um cirurgião plástico que tem de trabalhar como clínico geral e tem um salário menor do que o que ele poderia ter.

TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL OU ESTRATÉGICA

Com o intuito de expandir o seu campo de visão sobre esta forma de recompensa financeira, as principais metodologias de remuneração variável serão descritas a seguir. Entre elas, temos:

• Remuneração por habilidades

Para Picarelli Filho et al. (1997), a remuneração por habilidades é uma forma inovadora de avaliar o conhecimento e agregar valor ao trabalho e às atividades da organização, além de valorizar conhecimento, competitividade e habilidades dos funcionários. Existem centenas de alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo: garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da empresa (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999). O tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidades é normalmente o trabalho operacional.

Um funcionário que tem destreza manual terá mais habilidade para selecionar peças defeituosas no controle de qualidade, do que um funcionário que tem grande habilidade verbal. Pois o funcionário com fluência verbal se adapta e desempenha melhor funções nas quais ele tem de estar sempre trocando informações com outras pessoas, como é o caso de atendente de telemarketing.

Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira. Este sistema ainda é pouco praticado no mercado, pois está fortemente atrelado a um programa de treinamento e desenvolvimento profissional fundamental para a prática desse tipo de remuneração, que exige investimentos consideráveis por parte da organização (MARRAS, 2000).

• Remuneração por competências

Apesar do desenvolvimento do sistema da remuneração por competências ser um desenvolvimento natural do sistema de remuneração por habilidades, o tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade (PICARELLI FILHO et al.; 1997). A remuneração por competências objetiva reduzir a distância entre líderes e liderados, através de uma mudança organizacional, caracterizada pela descentralização das decisões, autonomia operacional e medição dos resultados pela agilidade, flexibilidade, eficácia e eficiência.

Um vendedor que consegue atrair e manter seus clientes demonstra ter competência no trato com estes profissionais e quanto mais clientes efetivos ele tiver mais ele pode obter em termos de remuneração variável. Ele pode ser criativo e amável no trato com as pessoas e isso se transformar em uma competência para lidar com os clientes.

Segundo Gil (2001), nesse tipo de remuneração, os salários são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o empregado precisa demonstrar sua competência. Os aumentos de salário por sua vez não estão vinculados à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais. O uso desta abordagem também reforça uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Se utilizada com eficácia, a remuneração por competências recompensa os funcionários pelo valor que agregam a seus cargos e ajuda a organização a focalizar melhor sua missão e o valor do desempenho excepcional na realização dessa missão.

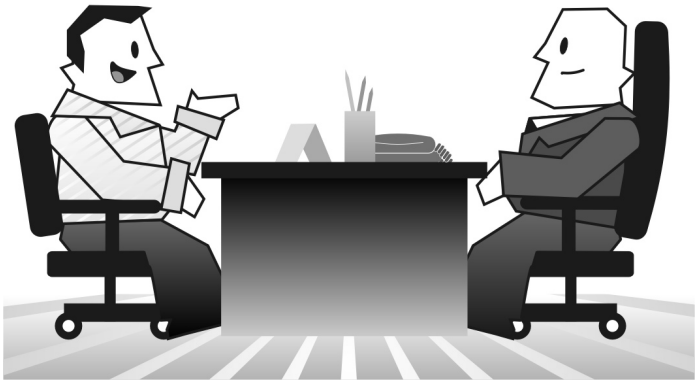
Para a implementação de um programa desta natureza deve-se, em primeiro lugar, identificar as competências que criam valor para a organização e que, portanto, devem ser recompensadas. Em seguida, deve-se determinar as qualidades, os atributos e os comportamentos que diferenciam os profissionais de desempenho superior dos demais. Além disso, deve-se testar as competências para determinar se realmente fazem diferença no desempenho e, finalmente, as competências testadas passam a fazer parte do sistema de remuneração. Vale ressaltar que, por meio da aquisição das competências prescritas, os empregados superam suas habilidades e passam a fazer jus a um acréscimo de remuneração que será adicionado à remuneração total.

No entanto, Chiavenato (1999) afirma que o sistema premia habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco é a pessoa e não mais o cargo, podendo o salário ser diferenciado dentro do mesmo cargo. Para este autor, a remuneração pode ser implementada em três passos:

- discussão do gerente com cada funcionário a respeito das competências necessárias para o trabalho e os pontos fortes e fracos de cada indivíduo;

- programação conjunta do treinamento que deve necessariamente integrar o processo, onde cada funcionário é responsável pelo seu auto-desenvolvimento e qualificação profissional;

- a remuneração se torna personalizada e mais coerente com a contribuição de cada indivíduo.



• Participação acionária

No Brasil, a participação acionária vem sendo utilizada como parte da remuneração de executivos, mas só recentemente ganhou popularidade. Para Wood Junior ; Picarelli Filho (1999), a participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isso se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhistas e a regulamentação do mercado financeiro, como a distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. O objetivo essencial de um programa de participação acionária é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados. Uma de suas vantagens principais é não implicar desembolso de caixa para a empresa.

Para Marras (2000), este modelo aplica-se mais comumente nos níveis estratégicos da organização, ou seja, na cúpula da empresa que é normalmente composta de gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes e consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa, tornando estes executivos *sócios* do negócio. Com isso, eles se tornam muito mais comprometidos e com possibilidades de obter lucros com a aplicação destas ações.

Outros dois modelos de remuneração variável, a Participação nos Lucros e a Remuneração por Resultados também merecem destaque aqui, mas serão analisadas na próxima subseção por causa das suas peculiaridades. Por enquanto, pare um pouquinho e faça uma análise crítica dos modelos anteriores e imagine que você tem uma empresa e deseja implantar um programa de incentivos. Pense nas vantagens e desvantagens de se adotar cada um dos três modelos citados e até que ponto eles podem ser adotados simultaneamente na sua organização.

Uma outra sugestão de filme que pode contribuir com seu aprendizado é *Por favor, matem minha mulher,* de Jerry Zucker, Jim Abrahams e David Zucker.
Um dos personagens rouba a idéia de uma moça (que é funcionária de sua empresa) e repassa para ela os lucros e dividendos com o uso da sua idéia.

Atividade 2

Leia os estudos de caso apresentados a seguir, faça uma reflexão sobre eles e veja se o que você pensou está contemplado de alguma forma nestes exemplos práticos. Justifique sua resposta.

a. O *gain sharing* da Monsanto (CHIAVENATO, 1999, p. 255-256).

A filial brasileira da Monsanto, um dos maiores grupos químicos do mundo, desenvolveu seu programa de participação nos ganhos com um objetivo bem definido: queremos reforçar o trabalho em equipe dentro da companhia, afirmou o presidente da empresa. Seu sonho era acabar com as intermináveis discussões entre os departamentos da empresa. Se todos tivessem o mesmo objetivo, encontrariam uma maneira de cooperar entre si. A empresa deu a partida no programa em 1991 e, dos 660 funcionários da empresa, todos estão participando do programa. Mas o presidente é o menos indicado para falar sobre o assunto, pois a operação é desenhada a cada ano pelos próprios funcionários.

Grupos de dez a doze trabalhadores de diversas áreas e níveis hierárquicos reúnem-se para definir as metas em cada uma das unidades. Batizados de *design teams*, essas equipes decidem tudo, da forma de pagamento aos participantes do programa. Só há uma regra predefinida: sem lucro, não há prêmio. A empresa divide meio a meio com os funcionários o que exceder a meta de lucro. Os próprios *design teams* estabeleceram alguns princípios rígidos. Um deles é: ninguém recebe prêmios se houver um único acidente de trabalho na unidade de negócio. O próprio presidente espantou-se com a rigidez. A resposta de um operário o deixou desconcertado: "se não estivermos todos juntos, ninguém recebe", disse o trabalhador.

Os funcionários também elegem quatro ou cinco colegas como os "embaixadores do *gain sharing*". Cabe a eles divulgar e reforçar durante o ano as metas a serem atingidas. "O programa deve ser simples para que todos possam acompanhar", diz o diretor de RH da Monsanto. A empresa criou até uma política bem-humorada para reforçar esse princípio, a Kiss (beijo, em inglês), as iniciais da frase *Keep it simple, stupid*. Simples e lucrativo. A Monsanto

tem crescido desde o nascimento do *gain sharing.* Em 1993 faturou US$ 250 milhões, o mesmo de 1992, mas o lucro foi de US$ 21 milhões contra apenas US$ 15 milhões no ano anterior. Os funcionários ficaram com uma bolada de US$ 1 milhão, que foi distribuída para 423 deles. O resultado teve um sabor diferente para o diretor de RH: "Hoje a remuneração flexível é uma necessidade. Com ela a empresa transforma cada funcionário em um pequeno empresário."

b. Como transformar o funcionário em acionista (CHIAVENATO, 1999, p. 258).

O programa de participação acionária da produção foi criado na década de 1990 e permite a cada funcionário a compra de ações da empresa. Para evitar a concentração do capital nas mãos de poucos, cada funcionário tem o direito de comprar, no máximo, 2% do capital. Um dos gerentes da Promon é dono de 3.500 ações da empresa e sente-se bastante comprometido com a companhia. Comprador habitual de ações da Promon desde que ingressou na empresa, ele tem um patrimônio estimado em R$ 100 mil. Para ele, não há uma aplicação financeira tão rentável quanto esta. A sua intenção é fazer desses recursos um pecúlio para aposentadoria ou para pagar a faculdade dos filhos.

A compra de ações é excelente negócio do ponto de vista do funcionário, mas sob a ótica da empresa os ganhos não deixam a desejar. A Promon é um exemplo: seu faturamento cresceu mais de seis vezes no decorrer da década de 1990. Cerca de 45% do capital está nas mãos dos funcionários e o restante está sob o controle de 70 acionistas que não podem, individualmente, deter mais de 5% do total. A diretoria da empresa é eleita pelos acionistas a cada três anos. Uma regra importante no programa acionário da Promon é que as ações não podem ser doadas ou vendidas fora da companhia. Os funcionários que deixam a empresa devem vendê-las na tesouraria. Com a rentabilidade média anual de 30%, as ações da Promon podem ser adquiridas pelos funcionários com financiamento concedido pela própria empresa em até três anos. Anualmente, são distribuídos dividendos.

Outra empresa que aderiu à idéia de abrir o direito de participação acionária aos funcionários foi o laboratório norte-americano Eli Lilly. Em 1993, a filial brasileira iniciou o programa de venda de ações, tornando disponíveis 200 ações aos seus 700 funcionários com prazo de carência de três anos. Em 1995, a empresa liberou outro lote de ações para venda aos empregados. Uma equipe

passou a realizar reuniões com pequenos grupos de funcionários e foi liberada uma linha telefônica só para esclarecer dúvidas sobre o assunto. Boletins internos e o correio eletrônico da empresa cuidam de divulgar as cotações das ações. Quem manteve as ações compradas inicialmente tem um patrimônio avaliado em R$ 7 mil. A maioria, 75%, contudo, exerceu o direito de venda assim que expirou o período de carência. Para a empresa, valeu a pena, pois a motivação dos funcionários aumentou sensivelmente.

Comentário

Como se trata de uma atividade com resposta pessoal, espero que estes exemplos práticos tenham trazido alguma contribuição para seu aprendizado e tenham atraído a sua atenção. Você deve ter visto que os funcionários da Monsanto estabeleceram as regras para dividir os lucros e com certeza as habilidades e competências de cada funcionário foram desenvolvidas, pois todos estavam comprometidos. Com relação à participação acionária, você viu o exemplo de duas empresas e o quanto cada "funcionário acionista" acumulou adquirindo as ações.

Agora, mantendo em mente as considerações e o entendimento adquirido até aqui, vamos ver mais de perto a tão famosa PLR.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR)

A PLR é a união de duas formas de remuneração variável que se complementam e que passaram a ser adotadas em muitas empresas na forma de um programa só. Mas vejamos primeiramente cada uma delas em separado.

• Participação nos lucros

A participação nos lucros cria uma sinergia, na qual os resultados são conquistados em um curto espaço de tempo. E, o que é melhor, os funcionários se envolvem em torno de um objetivo comum. Ela difere da remuneração por resultados em dois aspectos: não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salário; e não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem atingido certo nível (CHAGURI, 2000).

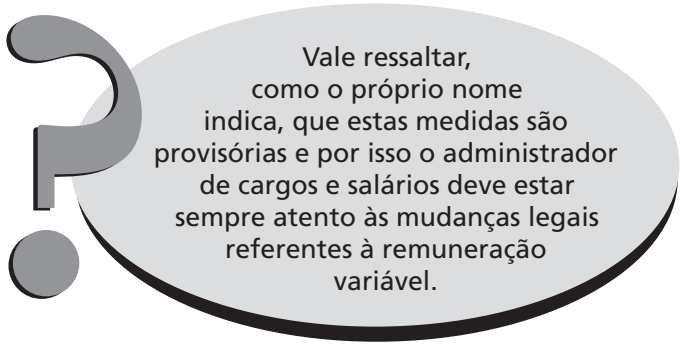
No entanto, Marras (2000) afirma que embora se trate de um discurso desgastante (a distribuição dos lucros no Brasil já faz parte das Constituições de 1946, 1967 e 1988), a Medida Provisória instituída pelo ex-presidente Itamar Franco recolocou o assunto em foco e vem sendo reeditada sistematicamente. Como é o caso da MP nº 1.982-68, de 9 de março de 2000, que também trata deste assunto. Mais recentemente o tema foi tratado na MP nº 1.982-77, de 23 de novembro de 2000.

Medida Provisória (MP) – 1.982-77 na íntegra

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.
O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o Art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:
Art. 1º Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do Art. 7º, inciso XI, da Constituição.
Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:
I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
II - convenção ou acordo coletivo.
§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:
I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.
§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.
§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:
I - a pessoa física;
II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:
a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;
b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;
c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;
d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.
Art. 3º A participação de que trata o Art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.
§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.
§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.
§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.
§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.
Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:
I - mediação;
II - arbitragem de ofertas finais.
§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.
§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.
§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.
§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.
Art. 5º A participação de que trata o Art. 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.
Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.
Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o Art. 30, inciso I, da Constituição.
Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.
Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.
Art. 8º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.
Brasília, 23 de novembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Francisco Dornelles



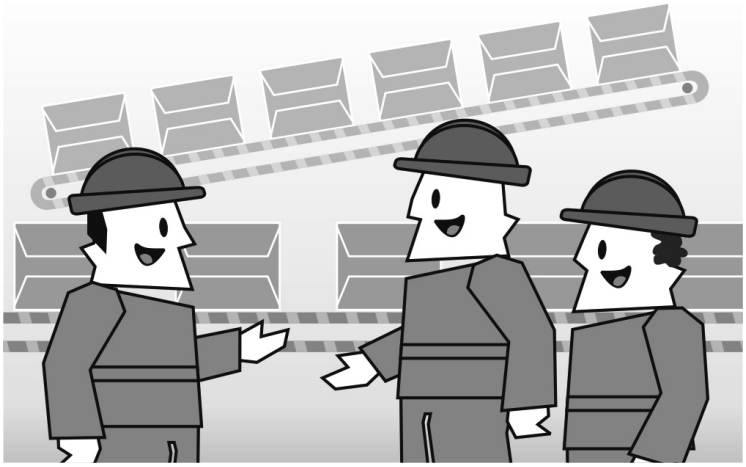
Apesar dos aspectos positivos dessa metodologia de remuneração, esse modelo recebe muitas críticas, principalmente por parte dos trabalhadores e dos seus respectivos sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa e de possíveis *manipulações* contábeis, conforme afirma ainda Marras (2000).

• Remuneração por resultados

Para Nascimento (2001), a participação nos resultados estrutura-se de maneira simples e objetiva, possibilitando às empresas pagarem uma parte dos salários de forma fixa e a outra parte variável, dependendo do resultado da empresa. Esse método costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se, também de comum acordo, uma fórmula para "traduzir" os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

De acordo com Marras (2000, p. 273), este modelo de remuneração apresenta as seguintes vantagens:

- incentiva a busca da qualidade total;
- otimiza a produtividade;
- alavanca uma redução geométrica dos custos;
- reforça os valores culturais dos grupos;
- incentiva a participação individual e grupal.



No entanto, Rosa (2000) afirma que, para implantar a PLR com sucesso, todo empresário deve dispor de uma ferramenta básica, a informação. Portanto, a principal recomendação é cercar-se o máximo possível dos conceitos e condições para se estabelecer o acordo, antes

de sentar com os funcionários para negociar. Mas, o principal é ter uma postura franca para que a confiança prevaleça. O plano de trabalho para planejar e implementar um programa de PLR poderá ser realizado por uma consultoria especializada ou pelos próprios empregados.

Segundo esta mesma autora, independente da opção escolhida, a montagem do programa de PLR deve seguir o seguinte roteiro (ROSA, 2000, p. 141-143).

> a. *Fazer um diagnóstico da empresa* destacando o seu foco de negócio, sua posição de competitividade no mercado, estratégia atualmente utilizada, aspectos tecnológicos, análise dos produtos e/ou serviços oferecidos ao público, postura em relação às vendas, funções dos departamentos, forma de coordenação junto aos funcionários, perfil de relacionamento com seus funcionários, problemas específicos no relacionamento com os subordinados, e pontos favoráveis e desfavoráveis.
>
> b. Definir os *objetivos da empresa* e traçar uma estratégia de ação. Para definir os passos seguintes, a primeira providência é definir onde se quer chegar, procurando, se possível, pensar no futuro da organização e para onde as suas forças deverão estar direcionadas. Essas análises devem ser globais e departamentais.
>
> c. Determinar, em linhas gerais, os procedimentos e *diretrizes* que irão nortear a proposta a ser desenvolvida. Deve-se discutir, por exemplo, se o programa estará fundamentado em Lucros ou Resultados, qual será o estilo de gerenciamento e quais serão as premissas que deverão nortear a proposta.
>
> d. Eleger um *comitê de funcionários*, de preferência por meio de eleições internas e convocar também um representante do sindicato da categoria. Conscientizar esse comitê sobre sua missão. Deve-se também estabelecer um cronograma de atividades para próximas reuniões.
>
> e. *Envolver os funcionários* por meio de reuniões e palestras, conscientizar os empregados sobre o processo que se inicia. Nessas palestras, deve-se informar como será o programa e qual é a missão do comitê de funcionários.

f. No *início das negociações*, o empregador deve mostrar qual é a situação atual, informar sobre os objetivos da empresa, identificar quais as suas necessidades para atingir tais metas e avaliar quais são os elementos básicos que o sistema deverá conter.

g. Definir as *metas e os indicadores de resultados*. Se as diretrizes apontam para o lucro, analisar como estabelecer as metas. Se elas apontam para os resultados, avaliar quais serão os resultados a serem atingidos, quantas serão as metas, se estarão conjugadas com o lucro, e outros fatores. É interessante que na primeira reunião o empregador já tenha uma base da proposta, bem como as metas a serem escolhidas.

h. Definir as *formas de premiação*, ou seja, quanto pagar e como distribuir o pagamento: de forma homogênea, proporcional ou por meio de um sistema misto; peso das metas; quais as metas máximas e mínimas; como proceder quando as metas não forem alcançadas; que tratamento dar aos funcionários demitidos ou admitidos no meio do caminho; e quais serão os procedimentos.

i. Combinar os *padrões de aferição de resultados* inclusive como os resultados serão apurados, quais relatórios e demonstrativos serão utilizados; verificar se deverá ser criado algum formulário específico e quais serão demonstrados aos funcionários quando os resultados forem apurados.

j. Estipular *padrões de controle* e estabelecer como será o sistema de acompanhamento do programa, sua periodicidade e divulgação de dados parciais e totais.

k. *Oficializar o documento* detalhando tudo o que foi acordado entre as partes, pois este documento deverá nortear todo o programa.

l. *Analisar a viabilidade do modelo* considerando todas as regras que compõem o acordo e verificar a viabilidade do conjunto, além de definir um cronograma de atividades e atribuir responsabilidades aos envolvidos na construção do programa.

m. *Arquivar* uma cópia do documento na entidade sindical.

n. *Apresentar o modelo definido aos funcionários*, transmitindo a eles o que se espera que realizem e o que receberão em troca. Este contato pode ser feito, por meio de palestras, cartilhas de circulação interna, jornais internos etc.

o. *Oferecer treinamento específico* aos representantes e gerentes a respeito dos objetivos e das estratégias que deverão ser utilizadas para traduzir ao máximo as ações diárias em orientações necessárias ao alcance dos objetivos. Além disso, deverá ser função dos chefes lembrar seus subordinados do programa vigente e motivá-los a alcançar as metas.

p. *Cumprir* todas atividades descritas no cronograma a fim de que o programa seja realizado por completo, no tempo programado.

q. Convocar os funcionários para a *divulgação final dos resultados*, o que deverá ser feito de maneira clara e objetiva. Se possível, divulgue resultados parciais que incentivem os funcionários na obtenção dos resultados desejados.

r. *Pagar efetivamente* a PLR, promovendo, se possível nessa ocasião, um evento ou encontro interno, dando assim um destaque especial à cerimônia de premiação.

s. *Acompanhar o andamento do programa*, identificando possíveis problemas, tais como conflitos ou insatisfações, orientando ações corretivas e verificando se há necessidade de mudar a rota inicial. Deve-se, também, procurar conhecer as opiniões dos trabalhadores sobre o andamento do programa.

t. *Promover o contínuo envolvimento dos funcionários*, associando sempre o prêmio à meta, divulgando periodicamente os resultados, realizando treinamentos específicos para conduzir os trabalhadores na direção do cumprimento das metas. Neste caso, o Departamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas deverá lembrar constantemente o funcionário de seu desafio. O que pode ser feito colocando mensagens no local de trabalho, no contracheque ou em outro local apropriado.

u. *Rever o acordo*, analisando os possíveis problemas ocorridos e estabelecer novas diretrizes para o próximo ano.

Seguindo todos estes passos, nada mais resta a não ser celebrar um acordo no qual todos se empenham e todos ganham. Pois todos merecem o ouro!

Atividade 3

Destaque quatro etapas desse roteiro que você considera mais importante na implantação de um programa de incentivos para os funcionários de uma empresa. Justifique a sua resposta.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentário

Esta atividade não tem uma resposta certa ou errada, você pode ter escolhido, por exemplo, fazer o diagnóstico da empresa para conhecer melhor seu perfil e de seus colaboradores; eleger o comitê de funcionários, pois é importante ter um comitê representativo e comprometido; definir os padrões de aferição dos resultados, pois esta etapa é muito importante na PLR como um todo; e acompanhar o andamento do programa, porque muitos programas empresariais no geral fracassam por falhas de acompanhamento e divulgação dos resultados.

Na seqüência você estudará algumas considerações sobre os aspectos legais de um programa de Participação nos Lucros e Resultados, destacando a Medida Provisória que regulamenta a PLR no Brasil e outros instrumentos legais que auxiliam na implementação desta forma de remuneração variável.

ASPECTOS LEGAIS DA PLR

Conforme foi mencionado anteriormente, o direito de participação nos lucros já é garantido na Constituição Brasileira, mas muitas pessoas desconhecem. O inciso IX do artigo 7º da CB assegura o direito à participação nos lucros e dispõe sobre a possibilidade de participação dos empregados na gestão das empresas, como segue:

> Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: IX – Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Este aspecto legal serviu de base para a legalização da PLR e, conforme coloca Rosa (2000, p. 37-82), existe toda uma análise da legislação que deve ir desde as formas de negociação da PLR a como proceder em um caso de impasse, que pode ser por meio de mediação ou arbitragem, passando por formas de elaborar e validar um acordo, mecanismos de aferição dos resultados, formas de pagamento da premiação, e periodicidade de pagamento, vigência e revisão de acordo. Além de levar em consideração o tratamento especial que deve ser dado às empresas estatais e entidades sem fins lucrativos.

Todo este caráter legal foi normatizado pela Medida Provisória nº 1.982-77, de 23 de novembro de 2000. Todos que desejam implementar um programa de PLR devem conhecer na integra esta MP, que você já estudou nesta aula. Além disso, o modelo de Projeto de Implantação da PLR e o modelo de Instrumento de Acordo, bem como os modelos dos demais documentos necessários para legalização da PLR, apresentados por Oliveira (2002) e Rosa (2000), representam um guia prático que serve de orientação para os empresários, empregados e membros da comissão de elaboração de Programas de PLR. Esses documentos norteiam as discussões e permitem aos empregados conhecer melhor toda a montagem de um programa dessa natureza.

Toda essa normalização não garante que o funcionário receberá um montante positivo no final do período considerado, pois pode ocorrer de o resultado ser negativo, ou de as metas não serem alcançadas conforme mostra a **Figura 7.1**. Se isso acontece, a PLR é desabilitada. O que pode gerar um clima de insatisfação e descontentamento generalizado ou não.

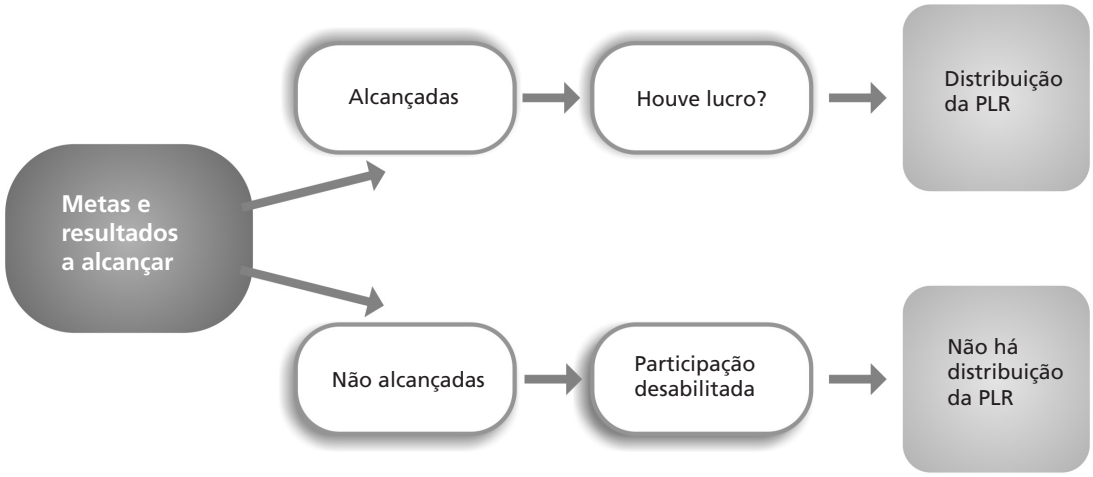


Figura 7.1: O mecanismo da participação.
Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 264).

Para finalizarmos este tópico, gostaríamos de mencionar algumas empresas brasileiras e multinacionais sediadas no Brasil que adotam a PLR. Entre elas temos: Chocolates Garoto, Promon Engenharia, Método Engenharia, ABB (Asea Brown Bovery), Grupo Monsanto, Rhodia do Brasil, Lojas Americanas, Banco do Brasil, Grupo Austin Asis, Acesita (Cia. de Aços Especiais Itabira), General Motors do Brasil, Mercedez-Benz, Scania, Volkswagen, Autolatina, Fiat, Lorenzetti, Grupo Garantia, Hospital das Nações, Drogaria São Paulo, Ico Comercial S.A., Cofap. Maxxion, Basf, Grupo Melhoramentos, Cummins Latin America, Grupo Panamco Brasil, Philips e Papaiz.

Rosa (2000) apresenta um levantamento dessas empresas e um breve relato da experiência de cada uma delas nesta seara. A primeira a iniciar o sistema de participação nos lucros foi a Chocolates Garoto, em 1960; seguida da Promon, em 1975, e depois a Método Engenharia, em 1980. A partir daí, vêm as Lojas Americanas, que têm seu programa de PLR deste 1987. Em 1991, a Monsanto segue o mesmo caminho e depois disso, mais precisamente a partir de 1994, a maioria das demais empresas mencionadas se engajaram neste movimento.

Agora você já tem um conhecimento mais aprofundado sobre as formas de remuneração variável e do longo processo de elaboração e implementação de um programa de PLR. Portanto, vamos terminar esta aula com uma breve discussão sobre as vantagens e desvantagens da remuneração estratégica ou variável.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Embora cada forma ou tipo de remuneração variável apresente seus pontos fortes e fracos, no geral Picarelli e Wood Júnior (1996) afirmam que, por um lado, as principais vantagens são: possibilitar a adequação dos dispêndios com pessoal à capacidade de pagamento da organização; forçar a revisão dos objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados; favorecer a definição clara de prioridades estratégicas; e, se implementadas de forma adequada, pode favorecer à percepção pelos funcionários de que a remuneração recebida é justa.

Por outro lado, estes mesmos autores apontam as seguintes desvantagens e/ou dificuldades: a variação da renda pode se tornar um problema para o empregado; a gestão do sistema de remuneração é mais complexa e exige dos responsáveis um cuidado especial sendo que a legislação trabalhista, que remonta à década de 1930, incorpora algumas definições que podem trazer problemas jurídicos. Chiavenato (1999) também partilha esta preocupação ao afirmar que, quando o adicional é pago anualmente, não há problemas legais, mas se ele for pago mensalmente pode-se ter o problema legal de continuidade, pois a lei diz que não pode diminuir salário (Artigo 461 da CLT).

Tachizawa et al. (2001) acrescentam que não existe uma receita única para implantar a remuneração variável, devendo-se observar as características e necessidades de cada empresa. Eles afirmam ainda que é bom os funcionários participarem das decisões, independente do modelo adotado, pois isso pode viabilizar um arranjo que atenda melhor aos seus interesses.

Em um estudo sobre a influência da metodologia de remuneração sobre a mudança organizacional, realizado por Vilas Boas e Batista (2004), chegou-se à conclusão de que a metodologia de remuneração por habilidades e/ou competências apresenta como resultado um aumento da motivação e do incentivo ao desenvolvimento profissional. Observou-se também que a metodologia de remuneração funcional apresenta como resultado, em algumas situações, acomodação e sentimento de injustiça por parte dos funcionários; em outros, apresentou bons resultados, devendo, portanto, ser administrada com cautela. Além disso, a metodologia de remuneração por participação nos lucros e resultados apresentou um aumento de produtividade, qualidade e lucratividade empresarial.

E, tudo isso junto, mostra que a metodologia de remuneração adotada nas empresas influenciou no processo de mudança organizacional a que as empresas se submeteram.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 424) afirmam que o lado negativo da remuneração variável envolve diretamente os funcionários que não estão em condição de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começam a contar com as bonificações, mesmo sem ter certeza de seu recebimento. Além disso, muitos empregados têm uma base salarial relativamente baixa, o que torna quaisquer riscos inaceitáveis. Outros assumem compromissos financeiros com base em seus rendimentos potenciais e não na realidade da situação econômica da empresa. Estes mesmos autores ainda acrescentam que, como geralmente os empregados têm apenas um emprego de cada vez, eles não podem minimizar os riscos através da diversificação de investimentos.

Em contrapartida, Chiavenato (1999) afirma que os benefícios das formas de remuneração variável respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais serem vistos apenas como elementos compensatórios, mas se tornaram, na prática, fatores de alavancagem de qualidade de vida e da produtividade.

CONCLUSÃO

Esta aula procurou dar a você uma visão geral do sistema de remuneração estratégica ou variável, começando com a apresentação de informações gerais sobre esta tipologia de remuneração e sua relação com o sistema de recompensa adotado pelas empresas e enfatizando as metodologias mais usadas.

Você viu que o sistema de remuneração teve origem nas empresas americanas e européias e que existem vários critérios para sua elaboração

e aplicação. A Participação nos Lucros e Resultados é a forma mais utilizada e, por isso, foi apresentada com detalhes, inclusive com a descrição do processo de implantação da PLR e a elucidação dos aspectos legais que devem ser observados pelas empresas que adotam esta tipologia.

Além disso, foram apresentadas e discutidas vantagens e desvantagens da Remuneração Variável, de acordo com a opinião de estudiosos do tema.

Atividade Final

Leia o estudo de caso a seguir e faça o que se pede. Isso vai lhe ajudar a ter uma visão mais abrangente da aplicabilidade da Remuneração Estratégica nas empresas.

A definição de objetivos na IBM (CHIAVENATO, 1999)

A IBM cortou seu quadro de funcionários pela metade. E mesmo assim goza de toda confiança de seu pessoal. Explicação: políticas de RH no padrão *Big Blue*. Segundo o diretor de RH da filial brasileira, a IBM possui um sistema tão rígido de definição de objetivos e desenvolvimento de carreiras que as pessoas acabam por colaborar e ajudar umas às outras. Na IBM as metas de todos os funcionários são estabelecidas em sistema de parceria – ou cascata, como é conhecido. Das metas do diretor de RH, 20% são atrelados às do presidente mundial da IBM, Lou Gerstner. O que significa que ele deixa de receber 20% de sua remuneração variável caso não colabore para que Gerstner atinja seus objetivos. Assim, do presidente ao porteiro, todos na empresa dependem dos pares, chefes, subordinados e superiores dos chefes para cumprir suas próprias metas. Esse sistema evita que funcionários queiram guardar informações que beneficiariam todo o departamento e que torçam para que os pares se dêem mal e demais estragos do gênero.

Outro ponto forte da IBM é o programa de avaliação de desempenho. Em 1996 foi implantada a avaliação 360 graus, que na versão IBM faz cada empregado ser avaliado por cerca de meia dúzia de pessoas com quem se relaciona rotineiramente (algumas são escolhidas pelos

próprios funcionários). A técnica permite uma análise mais completa e baseada em fatos – e, portanto, menos sujeita a erros – de cada funcionário. O programa de avaliação está diretamente ligado a outro forte atrativo: o plano de desenvolvimento de carteirinhas. Na IBM, cada funcionário sabe quais são suas possibilidades de crescimento e o que é preciso fazer para crescer.

Em última análise, é cada funcionário (e não seus chefes ou a empresa) quem decide se quer crescer. Cumprindo as etapas definidas no plano de carreira, ele subirá. Não cumprindo, não subirá. A empresa ajuda com as ferramentas. Por exemplo: paga 75% do custo de qualquer curso que o funcionário queira fazer, desde que tenha ligação com seus objetivos. Isso vale para faculdades, mestrados, idiomas e afins. São inúmeros os casos de funcionários que entraram na empresa nos níveis mais baixos e hoje estão bem posicionados. Um dos fatores que mais impactam o comprometimento de um funcionário é a percepção que a empresa está investindo nele, apostando no seu desenvolvimento profissional e pessoal. Na IBM as pessoas dizem ter essa certeza. Um exemplo? Sempre que um funcionário é promovido a gerente, a IBM o envia para treinamento de uma semana em Miami, junto com jovens executivos de toda a América Latina. Trata-se da New Manager Leader School. É uma das maneiras de fazê-los conhecer as políticas, os objetivos e a filosofia gerencial da empresa.

Questões

a. Explique por que o pessoal da IBM confia na empresa.

_____

_____

_____

_____

_____

b. Comente a definição de metas na IBM.

_____

_____

_____

_____

_____

c. Explique como funciona a remuneração variável da IBM.

_____

_____

_____

_____

_____

Respostas Comentadas

a. Você pode afirmar que o pessoal da IBM confia na empresa porque existe transparência: as regras são claras, objetivas e são de conhecimento de todos; as pessoas são continuamente incentivadas para que alcancem metas e resultados desafiadores; a competição é saudável, uma vez que todos deverão se ajudar para atingir resultados (dependem dos resultados dos outros também);

b. A definição de metas é feita através de um sistema de parceria/cascata, como já dito; uns dependem do atingimento das metas dos outros; ou seja, 20% da remuneração variável de cada um depende do atingimento de resultados do outro, assim ele deixa de receber esses 20% se o seu parceiro não atingir suas metas, o que faz com que ajude o parceiro a atingi-las.

c. A remuneração variável da IBM depende dos resultados atingidos, o que faz com que esse seja o objetivo de todos, do presidente ao porteiro; como já foi dito, todos dependem dos pares para cumprir suas próprias metas. Evita que funcionários escondam informações que beneficiariam a todos e evita a competição negativa, que faz com que se torça para que o outro se saia mal no trabalho: gera um clima favorável e propicia melhor qualidade de vida.

Para finalizar, vamos apresentar um breve resumo dos principais temas tratados nesta unidade, de modo que você consiga fazer *links* apropriados com o que foi estudado nas aulas 5 e 6 e que sirva de base também para que inicie a próxima aula com entusiasmo, a fim de concluir esta disciplina de Gestão de Pessoas II de forma bem segura.

RESUMO

A remuneração variável é calculada em função dos resultados alcançados pela pessoa e por suas competências. Não é incorporada ao salário e permite conceder aumentos diferenciados a determinados indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial.

Os principais tipos de remuneração variável são: remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação acionária, participação nos lucros, remuneração por resultados, e participação nos lucros e resultados.

A Constituição Federal (inciso IX do artigo 7º) garante o direito de participação nos lucros e a Medida Provisória nº 1.982-77, a normatização da participação nos lucros. No entanto, a normalização não garante que o funcionário vá receber um montante positivo no fim do período considerado, pois podem ocorrer resultados negativos ou as metas não serem alcançadas.

A remuneração variável possibilita a adequação dos dispêndios com pessoal à capacidade de pagamento da organização, força a revisão dos objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados, favorece a definição clara de prioridades estratégicas, e, se implementada de forma adequada, pode auxiliar na percepção, por parte dos funcionários, de que a remuneração recebida é mais justa. No entanto, a principal desvantagem da remuneração variável reside no fato de que o funcionário não tem controle sobre todos os fatores operacionais de produção e ele não tem condições de administrar certos riscos financeiros.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá como as empresas lidam com os benefícios de pessoal de modo a propiciar melhores condições de trabalho e de vida para os funcionários e seus familiares.

AULA 8

Gestão de benefícios de pessoal

Metas da aula

Apresentar os programas de benefícios que as empresas utilizam para melhorar o ambiente de trabalho e estimular seus integrantes a cumprirem suas metas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. reconhecer os conceitos, definições e objetivos dos planos de benefícios sociais;
2. descrever os diferentes tipos de benefícios sociais;
3. analisar os planos de benefícios e as estratégias adotadas pelas empresas;
4. identificar os pacotes de benefícios flexíveis, bem como suas vantagens e desvantagens;
5. analisar o custo dos programas de benefícios no Brasil e identificar as conseqüências e implicações do custo para as empresas;
6. reconhecer as modalidades de previdência privada que vêm surgindo como alternativa para os colaboradores.

Pré-requisito

Para melhor aproveitamento desta aula, você deve recordar o que foi apresentado sobre cargos e remuneração nas Aulas 5, 6 e 7.

INTRODUÇÃO

Nesta aula, você irá estudar a gestão dos benefícios que as empresas oferecem aos colaboradores a fim de estimulá-los a produzir cada vez mais e melhor. Além disso, os benefícios servem de estímulo para o funcionário que vê as possibilidades de usufruir de um pacote de benefícios oferecidos pela organização. Você verá que, cada vez mais, as empresas têm percebido a relevância deste tipo de serviço para atrair mais e melhores colaboradores.

GESTÃO DE BENEFÍCIOS DE PESSOAL

Conceitos, definições e objetivos dos planos de benefícios

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 440), "benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro, assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria". Por outro lado, Chiavenato (1999) apresenta outras definições e conceitos. Para ele os benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, ou pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários, como, por exemplo, férias, pensões e planos de educação.

Em suma, podemos dizer que os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, e que por este motivo têm toda uma conotação de finalidade social. Até mesmo por isso, eles são amplamente discutidos quanto aos seus custos, propósitos, valores e critérios de concessão.

Os benefícios, como formas de remuneração variável, respondem por parte considerável da remuneração total do funcionário e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Entre ficar em uma empresa que paga o preço de mercado e oferece apenas os benefícios legais e uma que também paga preço de mercado, mas oferece outros adicionais, normalmente o candidato vai preferir a segunda opção. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se

sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas tornaram-se, na prática, fatores de alavancagem da produtividade e da qualidade de vida na empresa e na sociedade.

O pacote de benefícios deve ser adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades, ou seja, deve atender às necessidades do pessoal da empresa. Neste caso, envolve também atividades relacionadas ao contexto geo-econômico e político, ou seja, o ambiente externo. Portanto, para Chiavenato (1999), os objetivos dos planos de benefícios podem ser individuais, econômicos e sociais.

a. Os objetivos são *individuais* quando se deseja atender às necessidades das pessoas proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva. Visam proporcionar melhores condições de trabalho e buscam satisfazer fatores higiênicos e motivacionais. Vale ressaltar aqui que estes fatores foram descritos por Frederick Herzberg, na década de 1960 e desde então têm sido bastante mencionados quando se trata de assuntos de remuneração, sistemas de incentivo e benefícios nas organizações urbano-industriais e até mesmo nas prestadoras de serviços.

b. Os objetivos são *econômicos* quando funcionam como um elemento de atração e retenção de pessoal. Eles visam reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair mais candidatos, reduzir o absenteísmo e a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade de vida das pessoas e minimizar o custo das horas trabalhadas.

c. Os objetivos são *sociais* quando se procura preencher deficiências e carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo e pela comunidade, como, por exemplo, transporte e segurança. Esses objetivos são definidos para ajudar o funcionário no cargo (gratificações, prêmios de produção, seguro de vida etc.); fora do cargo, mas dentro da organização (refeitório, cantina, lazer etc.); ou fora da organização (recreação, atividades esportivas, transporte etc.).

Marras (2000, p. 137-138), no entanto, afirma que um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o *da organização e o dos indivíduos*. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em

que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do indivíduo e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc., o que torna a empresa mais competitiva no mercado de trabalho. No entanto, o atendimento aos objetivos dos indivíduos parte do pressuposto de que "a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários", ao mesmo tempo que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um colaborador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração.

Os filmes se tornaram um excelente caminho para ampliar os horizontes e estimular um lazer com espírito crítico. Por isso, sugiro que você assista ao filme *O segredo do sucesso*, de Danny DeVito, onde ele aborda o dilema entre trabalho e dinheiro.

TIPOLOGIA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Segundo Chiavenato (1999), os benefícios podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos.

Quanto à exigibilidade legal, *eles podem ser legais ou espontâneos*. Os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Alguns são pagos pela empresa e outros pelos órgãos previdenciários. Os principais benefícios legais são férias e 13º salário, ticket-refeição e vale-transporte, aposentadoria e auxílio-doença, salário-família e salário-maternidade e seguro de acidentes de trabalho. Os benefícios espontâneos são concedidos por mera liberalidade das empresas, como, por exemplo, seguro de vida em grupo, gratificações e empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.

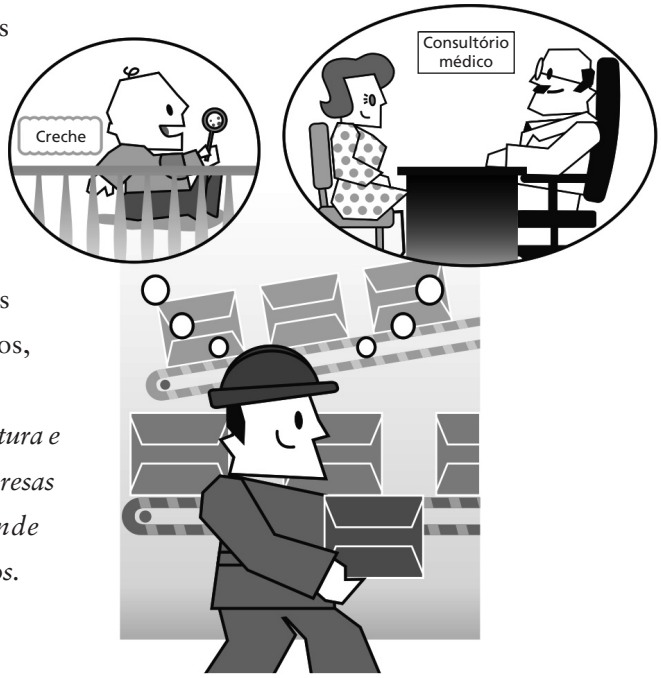
Quanto à natureza, os benefícios podem ser monetários ou não-monetários. Os monetários são benefícios concedidos em dinheiro e normalmente acrescidos à folha de pagamento. Vale lembrar que eles geram encargos sociais e podem ser: férias e 13º salário,

complementação de salários em afastamentos prolongados por doença, gratificações etc. Os benefícios não-monetários são oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades aos funcionários. São eles: refeitório, clube ou grêmio, assistência médico-hospitalar e/ou odontológica, serviço social de aconselhamento, transporte de casa para a empresa e vice-versa, horário móvel ou flexível etc.

Quanto aos objetivos, os planos de benefícios podem ser assistenciais, recreativos e supletivos. Os benefícios assistenciais visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, tais como: assistência médico-hospitalar e odontológica, assistência financeira através de empréstimos, complementação de aposentadoria ou planos de previdência social, complementação de salário em afastamento prolongado por doença, serviço social e creche para os filhos de funcionários, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais etc.

Os benefícios recreativos são aqueles que visam proporcionar aos funcionários, e às vezes aos seus familiares, condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, higiene mental ou lazer e recreação. Entre eles temos: grêmio ou clube e música ambiente, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas etc.

Os benefícios supletivos são aqueles que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a sua qualidade de vida. Incluem: restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo e transporte, horário flexível de trabalho, cooperativas de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho etc.



Para pensar: Agora pare um pouco sua leitura e pense nos benefícios oferecidos por algumas empresas que você conhece. Pense nas empresas onde trabalham seus familiares e amigos mais próximos. Qual delas oferece mais e melhores benefícios e serviços aos seus colaboradores?

Esta classificação é bastante ampla, mas, Marras (2000) divide os benefícios em apenas duas categorias: benefícios compulsórios e espontâneos. Os compulsórios são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Estes benefícios são os que Chiavenato chama benefícios legais.

Os espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de atender ao perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos "recursos humanos" quanto para manter os atuais.

Uma pesquisa realizada em dezembro de 1999 mostrou que os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado eram restaurante, seguro de vida e assistência médica, que eram oferecidos em 100% das empresas pesquisadas, conforme mostra a **Tabela 8.1**.

Tabela 8.1: Principais benefícios oferecidos pelas empresas em dezembro de 1999

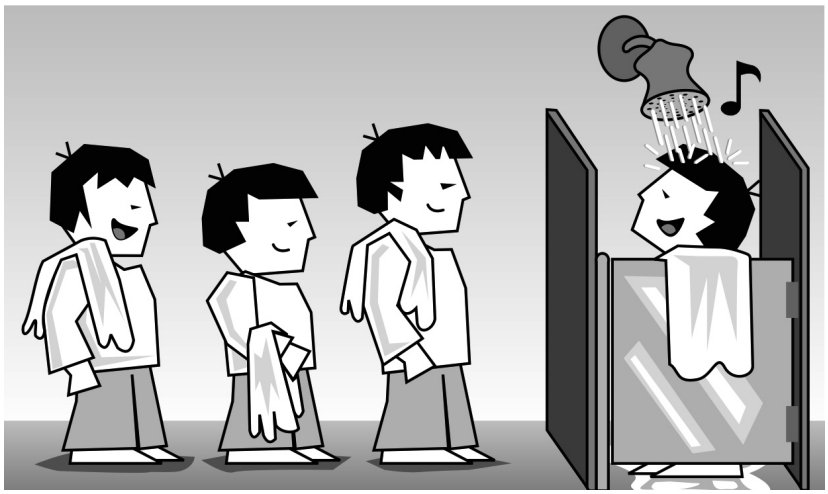
Tipo de benefício	% de incidência	Tipo de benefício	% de incidência
Restaurante	100	Seguro de acidentes pessoais	60
Seguro de vida	100	Veículo designado	58
Assistência médica	100	Clube para esportes	58
Festas para empregados	75	Pagamento de quilometragem	55
Transporte	70	Assistência odontológica	50
Cesta básica	60		

Fonte: MARRAS (2000, p. 139).

Contudo, continua Marras (2000), é comum também encontrar a concessão de outros benefícios como: empréstimos subsidiados, complementação de aposentadoria, gratificações salariais, viagens de recreação, convênios com farmácias e supermercados, cooperativas de crédito e consumo, estacionamento para automóvel, cotas de clubes, banco de horas, horário móvel, áreas de lazer nos recintos da empresa,

creche para filhos de funcionários, escolas próprias da empresa para filhos de funcionários, subsídio à educação com pagamento parcial ou total de estudos em escolas e universidades, subsídio ao desenvolvimento pessoal com pagamento de cursos de treinamento de interesse do empregado, assistência social às famílias dos empregados, assistência psicológica aos empregados e seus familiares, *chek-up* anual e reembolso de alimentação com ticket-refeição.

Milkovich e Boudreou (2000, p. 447) afirmam que, em outras nações, os benefícios concedidos pelos empregadores se traduzem em bens que os empregados dificilmente obteriam sozinhos. "Na China, por exemplo, um banho de chuveiro após o expediente é um benefício bastante popular. No Japão as hipotecas para casa própria são um dos benefícios oferecidos pelas grandes empresas. Aqueles que não trabalham para estas empresas têm muito mais dificuldade para obter financiamentos". Um outro exemplo vem da Alemanha, onde os empresários oferecem moradia aos trabalhadores em boa parte do leste europeu, especialmente nas grandes cidades, onde a ocupação das casas e apartamentos existentes é ainda controlada pelo governo.



Agora que você conhece os diferentes benefícios e serviços que podem ser oferecidos aos funcionários, veja como as empresas desenham estes planos de benefícios. Será que elas adotam alguma estratégia específica para montar seus planos de benefícios?

Atividade 1

Coloque V ou F, conforme seja a afirmativa verdadeira ou falsa.

a. ( ) Os principais objetivos dos planos de benefícios de pessoal são: melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional, facilidade de atrair e manter os recursos humanos, aumento da produtividade em geral e redução da rotação e do absenteísmo.

b. ( ) Quanto aos objetivos, os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos ou supletivos.

c. ( ) Quanto à exigibilidade legal, os planos de benefícios podem ser monetários e não-monetários.

d. ( ) Os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários e por isso têm toda uma conotação de finalidade econômica.

e. ( ) Viagens de recreação, convênios com farmácias e supermercados, cooperativas de crédito e consumo, estacionamento para automóvel, cotas de clubes, banco de horas, horário móvel de trabalho e áreas de lazer nos recintos da empresa são exemplos de benefícios de pessoal.

Resposta Comentada

Os itens a, b e c são verdadeiros, e os itens c e d são falsos. Se você teve dúvidas ao fazer esta atividade, faça uma releitura da aula.

O DESENHO DO PLANO DE BENEFÍCIOS

Algumas empresas preferem um plano genérico e eqüitativo para todos os funcionários enquanto outras preferem segmentar a população-alvo em diferentes níveis e oferecer planos diferenciados para os diversos grupos de funcionários. As duas opções são válidas, mas apresentam características diferentes. No caso dos planos de benefícios oferecidos pelas empresas brasileiras, eles podem ser classificados de conformidade com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, ou seja, é comum verificar que, para cada nível da estrutura ou pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional), há um tipo de plano bem diferenciado.

De acordo com Marras (2000), os executivos do nível estratégico podem receber benefícios que, pelo seu poder de atração, chegam a ser tão importantes no conjunto quanto o próprio salário nominal. Há empresas que colocam à disposição dos seus executivos um leque de benefícios e esses têm a possibilidade de escolher aqueles que mais lhe interessam para compor sua remuneração total.

Veja alguns benefícios que fazem parte de um pacote de benefícios flexíveis na tabela a seguir. Estes valores são estimados, apenas para efeito de ilustração, para que você possa idealizar o quanto pode representar um pacote de benefícios flexíveis para um executivo, que, por exemplo, recebe um salário nominal de R$ 20.000,00 por mês.

Tabela 8.2: Benefícios flexíveis oferecidos aos executivos de nível estratégico

Benefícios flexíveis	Valor (R$)
1. Automóvel para uso próprio, 24 horas, com todas as despesas pagas, inclusive seguro e IPVA	2.000,00
2. Segundo automóvel para a família nas mesmas condições	1.500,00
3. Cartão de crédito	2.000,00
4. Aluguel de residência	2.500,00
5. Pagamento de empregadas domésticas	1.000,00
6. Pagamento de vigias para a residência	1.000,00
7. Viagem de férias ao exterior, extensivo à família	1.000,00
8. Plano de complementação de aposentadoria	750,00
9. Bônus anual	3.000,00
10. Ações da companhia	3.000,00
Valor mensal pago a título de benefícios	**17.500,00**

Fonte: MARRAS (2000, p. 141).

Um dos grandes atrativos deste tipo de plano de benefícios e serviços é a possibilidade de satisfazer às necessidades do funcionário e às necessidades da sua família, e ainda ter a vantagem de não ser taxado pelo Imposto de Renda, o que aconteceria se ele usufruísse dos mesmos serviços e produtos pagando-os ele mesmo, conforme afirma o referido autor.

Marras (2000) afirma que um pacote de benefícios para a média gerência é usualmente composto de plano especial de assistência médica, seguro de acidentes pessoais, refeitórios e menus especiais, estacionamentos reservados e horários flexíveis. Para o pessoal operacional, as empresas oferecem um plano básico de benefícios que, em geral, é composto por refeitório e ticket-refeição subsidiados, plano *standard* de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado e cesta básica.

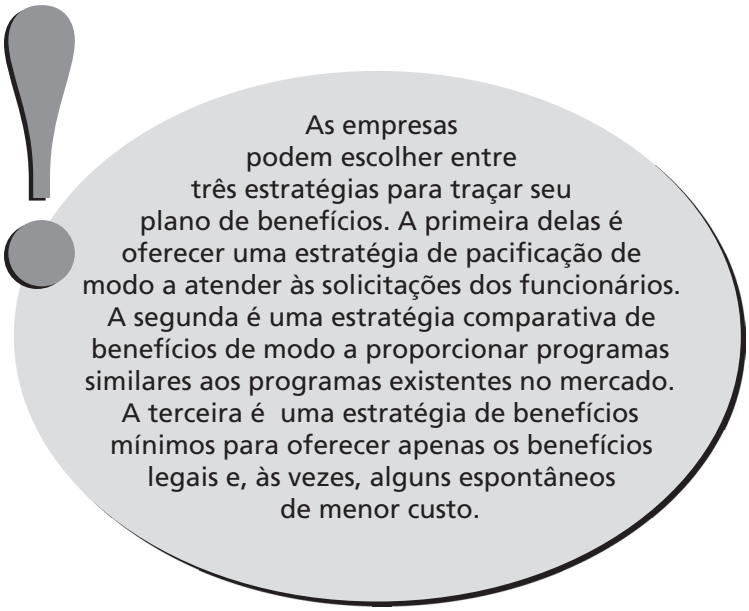
Mesmo tendo esta diferença entre níveis hierárquicos, o desenho de um plano ou pacote de benefícios envolve as seguintes etapas:

a. Estabelecer os objetivos e a estratégia de benefícios: os objetivos podem ser determinados de acordo com as considerações apresentadas em uma das subseções anteriores. Cabe aos responsáveis pela elaboração do plano usar esta oportunidade para avaliar, mesmo que informalmente, o planejamento estratégico de Recursos Humanos para adequar os benefícios às outras estratégias de Gestão de Pessoas.

Com relação à estratégia, existem três possibilidades. A primeira delas seria oferecer uma *estratégia de pacificação* de modo a atender às solicitações dos funcionários. A segunda seria uma *estratégia comparativa de benefícios* de modo a proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado. E, finalmente, uma *estratégia de benefícios mínimos* para oferecer apenas os benefícios legais e, às vezes, alguns espontâneos de menor custo.

b. Mas, independente da estratégia a ser adotada, para se obter sucesso neste empreendimento, a equipe de gestão de pessoas e as demais partes envolvidas devem procurar *envolver todos os participantes e o sindicato*, se for o caso. O que requer ampla consulta e participação através de equipes ou pesquisa interna. Deve também comunicar os benefícios a todos os funcionários porque é o entendimento dos funcionários que vai fazer com que o plano produza seus melhores resultados. Para isto, deve-se usar com freqüência boletins, brochuras, relatórios periódicos e relatórios de custos.

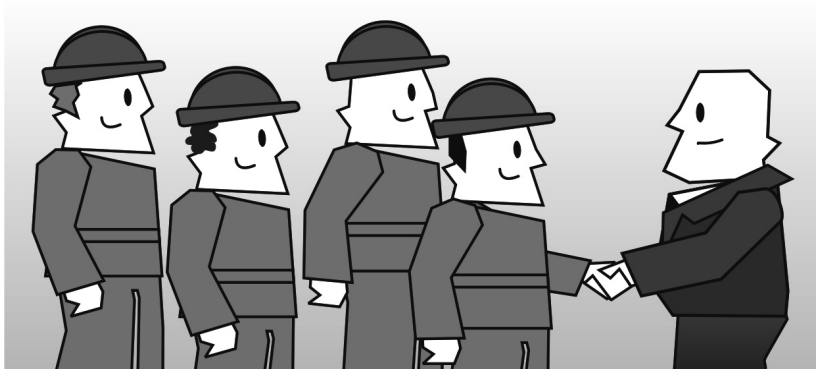
c. Um terceiro elemento que contribui neste sentido é o *monitoramento dos custos*. Deve-se fazer uma constante avaliação dos custos envolvidos e dos reais benefícios proporcionados pelo plano. Deve-se saber o custo mensal e anual individual e para todos os funcionários em conjunto, o percentual da folha de pagamento utilizado com benefícios e serviços e o custo por funcionário por hora, se for o caso.



Além disso, Chiavenato (1999) afirma que o desenho do plano de benefícios deve seguir dois princípios importantes:

a. O princípio do retorno do investimento: todo investimento em benefício deve trazer um retorno, seja em termos de aumento de produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade ou retenção de talentos.

b. O princípio da mútua responsabilidade: o custo dos benefícios deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Mas, algumas empresas se responsabilizam pelo custo financeiro dos mesmos e, neste caso, cabe aos empregados a solidariedade para com a organização e o compromisso de justificar com qualidade e produtividade seu trabalho para que a empresa mantenha os benefícios.



Tudo isso mostra que desenhar um plano de benefícios não é nada fácil. Ambas as partes devem estar imbuídas do mesmo propósito e o plano deve ser atrelado ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas, pois todas as atividades operacionais, como esta inclusive, devem estar em consonância com os objetivos gerais da empresa.

Mantendo em mente as considerações sobre os pacotes de benefícios flexíveis, veja agora as vantagens e desvantagens desta estratégia.

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Algumas empresas estão respondendo às mudanças ocorridas no ambiente por meio da flexibilização nos planos de benefícios conforme afirmam Wood Junior e Picarelli Filho (1999). Os planos fixos pressupõem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle e os flexíveis, ao contrário, pressupõem maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da própria relação entre as partes. Os planos flexíveis dão aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilos de vida. Um plano flexível, além de possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, é também fator de reforço de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno.

A flexibilização dos planos de benefícios é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com todas as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos. Os benefícios também podem ser uma fonte de vantagem competitiva que ajuda a empresa a

atrair e reter os profissionais que deseja. Além disso, apresenta outras vantagens, tais como: permite aos funcionários escolher o pacote que melhor satisfaça às suas necessidades pessoais, aumenta o envolvimento dos funcionários e de suas famílias na organização e melhora a compreensão dos benefícios por parte dos mesmos.

Entretanto, você verá que o pacote de benefícios flexíveis apresenta desvantagens que comprometem a sua utilização em muitas empresas. As duas principais desvantagens são que os funcionários podem escolher benefícios inadequados por não usarem tempo suficiente para entender as diversas possibilidades ou não disporem de esclarecimentos suficientes para tal decisão. E, que os custos e a carga administrativa aumentam porque os funcionários escolhem apenas os benefícios que querem utilizar. Neste caso, o processo de controle deve ser maior para permitir a monitoração do sistema como um todo.

Atividade 2

Imagine uma empresa do setor siderúrgico, que tem 600 funcionários divididos em cargos gerenciais, de supervisão e operacionais, além dos diretores, vice-presidente e presidente. Nos três níveis básicos da empresa só existe remuneração fixa. Esta empresa fabrica chapas de aço para o mercado interno e pretende começar a exportar nos próximos anos. Elabore um plano de benefícios flexíveis para atender toda a sua estrutura organizacional com vista a ter uma equipe mais motivada, mais produtiva e que desfrute uma melhor qualidade de vida no trabalho, pois a empresa quer ingressar no mercado internacional.

Resposta Comentada

Você deve definir primeiro os cargos principais que fazem parte de cada escalão ou nível hierárquico. Depois você deve fazer uma pesquisa de mercado (lembre-se do que você aprendeu sobre pesquisa salarial na Aula 6) para depois definir a estratégia que a empresa vai adotar (de pacificação, comparativa de benefícios ou de benefícios mínimos). A partir daí, você deve montar uma tabela com os diferentes cargos em ordem hierárquica e listar os benefícios e serviços a serem oferecidos em cada categoria ou grupo de cargos. Você pode, por exemplo, definir que no nível gerencial você tem os cargos de Gerente de Produção, Gerente de Compras e Gerente Financeiro. Todos eles podem ter os benefícios legais, carro da empresa para se deslocarem para o trabalho, seguro de vida em grupo, plano de aposentadoria complementar e aluguel de residência no valor de até três salários mínimos.

CUSTOS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS

Na década de 1960, as empresas americanas gastavam 25,5% da sua folha de pagamento em benefícios, mas, no final do século passado, este valor chegou a 41%. O que representa mais ou menos US$7,00 por hora de trabalho. Segundo Chiavenato (1999), estes investimentos estavam assim subdivididos:

– pagamento de tempo não trabalhado (férias e licenças) em torno de 10%;
– custos médicos e de seguros em torno de 11%;
– pagamentos exigidos por lei representam 9%;
– planos de aposentadoria e outros serviços ficam em 11%.

No Brasil, o custo é mais baixo, mas muitos funcionários não sabem que mesmo assim, para nossa economia, o custo dos benefícios sociais é relativamente alto. A empresa de tubulação e conexões Tigre, com sede em Santa Catarina, cortou os benefícios e regalias dos seus executivos e diretores e substituiu por remuneração variável (recompensa por objetivos alcançados). Como ela, outras empresas têm feito o mesmo, mas muitas ainda acreditam na força dos benefícios para estimular a competitividade interna e externa da empresa.

Em um levantamento sobre encargos sociais para empregados mensalistas, José Pastori concluiu que, tomando por base 240 horas mensais de trabalho, as empresas fazem os seguintes recolhimentos a partir dos salários pagos.

Tabela 8.3: Encargos sociais no Brasil

Encargos sociais	% sobre o salário	% acumulado
A. Obrigações Sociais		
Previdência Social	20,00	
FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço)	8,00	
Salário-educação	2,50	
Acidentes do Trabalho (coeficiente médio)	2,00	
Sesi (Serviço Social da Indústria)	1,50	
Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)	1,00	
Sebrae	0,60	
Incra	0,20	
Subtotal de A (Obrigações Sociais)		35,80
B. Tempo Não Trabalhado		
Descanso Semanal Remunerado (DSR)	18,91	
Férias	9,45	
Feriados	4,36	
Abono de Férias	3,64	
Aviso Prévio	1,32	
Auxílio-enfermidade	0,55	
Subtotal de B (Tempo Não Trabalhado)		38,23
C. Tempo de Não-Trabalho		
13º Salário	10,91	
Despesas de Rescisão Contratual	2,57	
Subtotal de C (Tempo de Não-Trabalho)		13,48
D. Reflexos dos Itens Anteriores		
Incidência Cumulativa do Grupo A/B 13,6	13,68	
Incidência do FGTS sobre o 13º salário	0,87	
Subtotal de D (Reflexos dos Itens Anteriores)	14,55	
Total Geral (A+B+C+D)		102,06

Fonte: CHIAVENATO (1999).

Assim, para cada R$ 100,00 de salário mensal pagos a cada funcionário, a empresa recolhe cerca de R$ 102,60 de encargos sociais. O custo total se transforma em R$ 202,60 por mês. Como a Previdência Social tem um teto-limite para as obrigações sociais, à medida que os salários são mais elevados, os encargos tendem a diminuir. Assim, o valor médio dos encargos sociais depende basicamente do perfil salarial de cada empresa. As despesas de rescisão contratual também dependem do perfil de atividade de cada empresa. Além disso, para o cálculo da base salarial de um mensalista utiliza-se o salário mensal (240 horas em média). Para o cálculo da base salarial de um horista utilizam-se as horas efetivamente trabalhadas (ao redor de 176 horas): o Descanso Semanal Remunerado (DSR) entra como encargo e não como salário. Assim, os encargos salariais dos horistas tornam-se maiores do que os encargos dos mensalistas devido à diferença da base de cálculo.

As taxas e contribuições, como as que financiam o Sesi, o Senai, o Sebrae, o Incra e o salário-educação, constituem tributos que representam quase 5% do total da folha de salários, dependendo do ramo de atividade da empresa. Só o salário-educação representa 2,5% sobre a folha de pagamento. Há um forte desejo da sociedade de reduzir os encargos sociais como forma de garantir mais empregos formais na economia e tornar esses custos mais compatíveis com o que existe no exterior. Além do mais, o retorno que tanto a organização como os cidadãos obtêm dos impostos pagos no país é insignificante em muitos casos.

Atividade 3

A General Motors do Brasil verificou que o salário médio de seus operários no ABC paulista, que varia de 10 a 12,50 dólares por hora com todos os encargos sociais e benefícios já incluídos, é igual ao custo médio da mão-de-obra que paga a subsidiária da empresa na Inglaterra. Contudo, nesse país, de cada 100 libras que custa um funcionário, 75 vão para o bolso dele. No Brasil, apenas metade do que ela paga vai para o bolso do funcionário. A Voith, uma grande fabricante de bens de capital, comparou os encargos nacionais com os alemães e concluiu que aqui os encargos trabalhistas representam 123,77% da folha de pagamentos, enquanto lá alcançam apenas 43,62%.

As empresas nacionais convivem no dia-a-dia com um conjunto de distorções que, nos últimos tempos, se tornaram conhecidas como custo Brasil. Esse custo traduz uma enorme quantidade de normas, o cipoal tributário e as deficiências de infra-estrutura que tornam a nossa produção mais cara do que no exterior, diminuindo drasticamente a sua capacidade de competir com produtos importados ou de exportar nossos próprios produtos para outros países. Isto sem falar no infindável emaranhado de leis, portarias e decretos que proliferam ao lado de normas burocráticas que infernizam a vida das empresas. O custo Brasil reduz fortemente a competitividade de nossas empresas.

Responda: O que pode ser feito para diminuir o custo Brasil e aumentar a competitividade de nossas empresas em termos de benefícios de pessoal?

_____

_____

_____

Resposta Comentada

Por se tratar de uma opinião, você pode ter imaginado que a taxa de contribuição do FGTS poderia ser menor, que o Aviso Prévio fosse eliminado e que o 1/3 de férias também fosse eliminado.

Veja um exemplo prático sobre encargos sociais. A empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton fez uma pesquisa mundial nas montadoras de automóveis para comparar os encargos sociais que incidem sobre cada 1 dólar de salário pago a cargos horistas, tomando por base oito horas diárias de trabalho. A pesquisa comparou também os salários médios pagos nas empresas montadoras de automóveis no mundo. Os encargos para cada US$ 1,00 de salário horário são apresentados na **Tabela 8.4**.

Faça uma breve análise dos dados da tabela e depois pare um pouco para responder a seguinte questão: Quanto custa uma hora de trabalho em cada um desses países?

Tabela 8.4: Encargos sociais em alguns países

Países	Encargos sociais para cada dólar de salário horário	Salários médios pagos por hora
Brasil	US$ 1,66	US$ 3,00
Itália	1,12	16,00
Inglaterra	0,88	12,00
Alemanha	0,76	1,00
Estados Unidos	0,34	15,00
Japão	0,31	13,00

Fonte: CHIAVENATO (1999).

O custo da hora trabalhada em cada país, como mostra a **Tabela 8.5**, revela que o menor custo ocorre na Alemanha (U$1,76) e o maior, na Itália (U$33,92).

Tabela 8.5: Custo da hora de trabalho em cada país

Países	Custo de 1 hora de trabalho
Brasil	7,98
Itália	33,92
Inglaterra	22,56
Alemanha	1,76
Estados Unidos	20,10
Japão	17,03

Como uma alternativa a esta estrutura, relativamente cara de benefícios, muitas empresas estão aderindo aos planos de previdência privada para servir de estímulo aos funcionários e para atrair mais candidatos potenciais. Vejamos agora algumas peculiaridades deste tipo de benefício.

PREVIDÊNCIA SOCIAL X PREVIDÊNCIA PRIVADA

Os benefícios da previdência social, em termos de pensões e aposentadorias, variavam de acordo com os últimos 36 meses de contribuição. Mas, devido às reformas na previdência e à crise que o Sistema Único de Saúde tem passado, a principal mudança foi no sentido de levar o funcionário a contribuir durante um tempo maior a fim de gozar dos direitos inerentes a sua contribuição. Desde 1998, as pensões e aposentadorias são calculadas com base nas contribuições dos últimos 120 meses, ou seja, com base na média das contribuições dos últimos 10 anos.

Outro fato relevante quanto ao sistema de pensão e aposentadoria é que, atualmente, as aposentadorias são pagas com contribuições diretas e indiretas dos trabalhadores em atividade porque não existem reservas técnicas para cobrir os gastos deste setor. Quando todo o sistema foi criado, as pessoas começaram a contribuir, mas como não havia praticamente nenhuma saída gerou-se um acúmulo de recursos que deveria ter sido mantido para pagar as aposentadorias e pensões no tempo programado. Mas, infelizmente, os recursos foram aplicados em outras atividades e hoje o sistema se mantém com seus próprios recursos, o que é extremamente prejudicial para os beneficiários.

Alguns economistas e políticos defendem que os aspectos de saúde e assistência social deveriam ser tratados como bens públicos e, portanto, deveriam ser financiados pela União, os estados e os municípios para que pudessem ser oferecidos em igualdade de condições a toda população. Em contrapartida, as aposentadorias deveriam ser tratadas como bens privados e deveriam ser financiadas pelos próprios empregados e seus empregadores. O que é bastante discutível.

Para minimizar os efeitos das mudanças no sistema previdenciário brasileiro muitas empresas e seus funcionários vêm adotando uma nova forma de pensar o futuro e a aposentadoria. Por isso, surgiram os planos de previdência privada para garantir aos funcionários uma aposentadoria mais justa e confiável no fim da vida. Esta metodologia de benefício tem crescido a passos largos e existem muitas organizações e instituições financeiras trabalhando com ela.

De acordo com Chiavenato (1999), os planos tradicionais de previdência privada podem ser fechados ou abertos. Mas, independente da modalidade, o capital investido é corrigido pela inflação e remunerado

com juros. Os planos fechados são oferecidos pelas empresas aos seus funcionários como o Petros, da Petrobras e o Previ, do Banco do Brasil. Estes planos garantem uma renda vitalícia que se soma ao benefício pago pela Previdência Social. Por outro lado, os planos abertos estão disponíveis em seguradoras, instituições bancárias e empresas do setor, tais como: Brasilprev, Bradescoprev e Itaú Seguros. Nesta modalidade, qualquer pessoa pode ter um plano de previdência privada.

Estes planos podem ser de benefício definido, em que o valor a receber é definido de antemão, ou podem ser de contribuição definida, em que o valor a ser pago é que é definido. Neste último caso, o preferido pelas seguradoras, o benefício é calculado em função do montante que o segurado acumulou durante a sua fase de contribuição. Mas, ao escolher um plano de previdência privada deve-se levar em consideração:

a. a taxa da administradora, que varia de 3 a 12% sobre a contribuição;

b. o percentual do excedente financeiro repassado ao participante (50 a 100%);

c. a rentabilidade líquida que a seguradora vem obtendo anualmente;

d. a época do repasse do excedente financeiro, às vezes só no final do ano.

Além dos planos tradicionais existem o FAPI (Fundo de Aposentadoria Programada Individual) e o PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres). O FAPI foi criado pelo governo em 1997 para incentivar a formação de uma poupança interna no país. O Conselho Monetário Nacional autorizou corretoras e distribuidoras de valores a vender o plano para a população de menor renda. Neste caso, o participante adquire cotas de um fundo de investimento e se compromete a contribuir pelo menos uma vez por ano. O cotista pode transferir seus recursos para outra seguradora se não estiver satisfeito.

O PGBL é a opção mais recente e também funciona no sistema de cotas. O participante escolhe o perfil de aplicação, mas não existe periodicidade mínima de contribuição e, em caso de necessidade, o contribuinte pode fazer resgate total ou parcial a partir de 60 dias.

CONCLUSÃO

Os benefícios de pessoal são certas facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários para melhorar a qualidade de vida e o clima organizacional e para aumentar a produtividade. Para fazer o desenho dos planos de benefícios, as empresas usam algumas estratégias de modo a se tornarem mais competitivas no mercado e reduzirem os custos de manutenção, principalmente, dos benefícios legais e espontâneos.

Muitas empresas utilizam os pacotes de benefícios flexíveis para melhor atender aos interesses dos colaboradores, pois, um dos grandes atrativos dos planos de benefícios é a possibilidade de satisfazer às necessidades do colaborador e de sua família. No entanto, o custo dos benefícios é muito alto e por isso muitas empresas têm dificuldades para atender à legislação. Por isso, os planos de previdência privada também vêm sendo implementados para estimular o desempenho dos funcionários.

Atividade Final

Os benefícios flexíveis da HP

Os 850 funcionários da Hewlett-Packard no Brasil têm todos os benefícios que outros empregados de multinacionais costumam ter: assistência médica e odontológica, creche para filhos, auxílio na educação, seguro de vida e assim por diante. O que o pessoal da HP tem a mais (e não quer largar de jeito nenhum) é um programa batizado de serviços flexíveis. "Nosso programa reconhece que cada pessoa tem necessidades diferentes, que mudam de tempo em tempo", diz o diretor de RH da HP. "a empresa não gasta mais e os funcionários ficam muito mais satisfeitos".

Os benefícios flexíveis funcionam assim: cada funcionário da HP tem uma verba extra (calculada com base num percentual do salário) para gastar com benefícios. Esse é um dinheiro que vai se somar aos benefícios básicos que a empresa continua pagando. A HP reembolsa, por exemplo, 70% dos cursos universitários, de pós-graduação e de inglês, e 80% das despesas médicas. Essas são políticas que já existiam e continuam valendo. Mas, com o dinheiro extra, o funcionário pode cobrir os 30% restantes dos cursos ou 20% do plano de saúde. Cada um escolhe, de acordo com suas necessidades e conveniências, onde quer gastar sua verba. O dinheiro pode ser usado para pagar despesas que não são cobertas pelos planos de saúde, como cirurgia estética e tratamento psiquiátrico.

Em média, a conta *per capita* de benefícios variáveis dos funcionários da HP é de 250 reais por mês. Essa é uma verba cumulativa. Se o funcionário não usou naquele mês, o dinheiro é guardado para os meses seguintes. A HP flexibilizou a verba de benefícios: se o funcionário tiver alguma emergência, pode antecipar a verba dos meses seguintes. "O dinheiro é do funcionário. Ele usa como quiser. Só não pode retirá-lo em *cash*", diz o diretor de RH.

A utilização dos benefícios flexíveis pelos funcionários é como escolher um prato no menu de um restaurante. A cada mês, eles também podem mudar onde querem aplicar seu dinheiro. A implantação do sistema na empresa foi difícil, pois é preciso ter um programa de computador que administre as opções e os gastos de cada um dos funcionários. Para lançar seu programa em 1997, a HP do Brasil desenvolveu um *software* próprio, que faz a integração entre os vários benefícios e as vontades individuais de cada funcionário. O maior complicador para empresas que queiram implantar programas semelhantes ao da HP, porém, é outro: a lei. A HP não ajuda a pagar a escola dos filhos de funcionários porque essa é uma verba taxada como salário indireto.

Responda:

1. Qual sua opinião sobre os benefícios flexíveis da HP?

2. Como você poderia implementá-los, se você tivesse uma empresa?

3. Quais os cuidados que você tomaria no desenho de um programa flexível?

4. Como você comunicaria aos funcionários esse programa flexível?

5. Como você estimaria os custos do programa flexível?

Respostas Comentadas

1. Esta é uma resposta pessoal do aluno.

2. O primeiro passo é definir a estratégia de benéficos e serviços que a empresa vai oferecer. Em seguida, você poderá fazer a estratificação dos cargos da empresa e definir que benefícios os funcionários podem ter em cada nível/categoria de cargos. Depois será necessário elaborar um manual com as normas e procedimentos para cadastramento dos funcionários e dos benefícios escolhidos, bem como seu custo e especificidades administrativas. A partir daí, você deverá adquirir um software *para administrar todo o sistema.*

3. Você deverá ficar atento aos encargos administrativos e financeiros e deverá ter o cuidado de trabalhar a divulgação de todos os benefícios e dos cuidados e informações que o funcionário precisa ter ao definir os benefícios e serviços que ele quer. Deve ter cuidado também com o treinamento e capacitação do pessoal do departamento de Gestão de Pessoas que lidar diretamente com o gerenciamento de todo processo.

4. Por meio de um Manual de Benefícios e Serviços e através de palestras informativas sobre os diferentes benefícios.

5. Com a adoção de um software, *você poderá simular as diferentes combinações que os funcionários provavelmente farão. Ou monta uma tabela com as diversas possibilidades e os custos envolvidos. Depois, inclui os encargos administrativos para ter um custo mais real.*

Para finalizar, vamos apresentar um breve resumo dos principais temas tratados nesta unidade, de modo que você consiga fazer links *apropriados com o que foi estudado nas aulas anteriores e que sirva de base também para você iniciar a próxima aula.*

RESUMO

Os benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional aos salários ou pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários, como, por exemplo, férias, pensões e planos de educação que têm o objetivo de motivar os funcionários e melhorar a produtividade e a qualidade de vida na empresa.

Os objetivos dos planos de benefícios podem ser individuais, econômicos e sociais. Os benefícios sociais podem ser classificados quanto a sua exigibilidade legal, a natureza e os objetivos. As empresas podem utilizar

estratégias de pacificação, estratégia comparativa de benefícios ou a estratégia de benefícios mínimos para definir sua política de benefícios.

Para se obter êxito em um programa de benefícios é importante observar o princípio do retorno do investimento e o princípio da mútua responsabilidade. Pois o custo dos benefícios para as empresas é muito elevado. Para minimizar estes custos, algumas empresas estão implantando os programas de previdência privada, o que também motiva os funcionários.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá como as empresas lidam com a função de Administração de Pessoal, a fim atender aos interesses dos proprietários e acionistas e propiciar melhores condições de trabalho para os funcionários.

Gestão de Pessoas II

Referências

Aula 1

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. A. *O grid gerencial III*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREA, Alyssa. *Coaching*: o exercício da liderança. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HEIL, G.; WARREN, B.; STEPHENS, D. *Douglas McGregor em foco*: gerenciando o lado humano da empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores*: a abordagem e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HSM Management. *Capacitação e desenvolvimento:* os 10 destaques, São Paulo, n. 49, p. 12, mar./abr. 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

NAJJAR, Eduardo. Desenvolvimento de pessoas. In: BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Org.). *Manual de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Aula 2

CHIAVENATO, Idalberto. A *recursos humanos:* o capital humano das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

CASE SulAmérica. *Revista T &D*, São Paulo, ano 14, n. 147, 2006.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil*: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FERREIRA, A. O *e-learning* como instrumento de educação corporativa: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (SEMEAD), 10., 2007,São Paulo. *Anais* ... São Paulo : USP, 2007.

LIÇÕES aprendidas. *Revista T &D,* São Paulo, ano 13, n. 139, 2005.

FLEURY, M. T.; JACOBSOHN. A contribuição do *e-learning* no desenvolvimento de competências do administrador. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2003, Atibaia. *Anais* ... Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

MEISTER, J. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROSENBERG, M. J. *Beyond e-learning*: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

TIGRE, P.B. *Gestão da inovação*: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

Aula 5

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah. *Estatística sem mistérios*. Petrópolis: Vozes, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 1998.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WOOD, Thomas; PICARELLI, Vicente. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Aula 6

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DELOITTE. *Gestão de capital humano*: pesquisa benchmarking de gestão de capital humano. São Paulo, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 1998.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WOOD, Thomas; PICARELLI, Vicente. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHAGURI, R. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FLANNERY, T. P. *Pessoas, desempenho e salários*: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio C. *Administração de recursos humanos*: um enfoque profissional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER III, Edward E. Paying the person: a better approach to management? *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 2, p. 145-154, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, L. P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Aristeu de. *Manual de prática trabalhista*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PICARELLI FILHO, V. et al. *Remuneração por habilidades e por competências*: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSA, Fernanda Della. *Participação nos lucros e resultados*: a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. *Gestão com pessoas*: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001. (Coleção FGV Negócios).

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 10, n. 1, p. 123-144, abr. 2004.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

Aula 8

BATISTA, Luciene Gouveia. *Remuneração*: uma análise comparativa das metodologias adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional. Seropédica: UFRRJ, 2002. 72p. (Dissertação de Mestrado).

CHAGURI, R. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FLANNERY, T. P. *Pessoas, desempenho e salários*: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio C. *Administração de recursos humanos*: um enfoque profissional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER III, Edward E. Paying the person: a better approach to management? *Human Resouce Management Review*, v.. 1, n. 2, p. 145-154, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, L. P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PICARELLI FILHO, V. et al. *Remuneração por habilidades e por competências*: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. ; FORTUNA, Antônio A. M. *Gestão com pessoas*: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001. (Coleção FGV Negócios)

WOOD JUNIOR, T. ; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

ISBN 978-85-7648-452-3

UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense

UERJ
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Universidade Federal Fluminense
uff

Universidade do Brasil

Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro

UNIRIO

FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

GOVERNO DO
Rio de Janeiro
SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Ministério
da Educação

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL