

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Cláudia de Oliveira Villar

**OS SISTEMAS DE RECOMPENSA NAS ORGANIZAÇÕES DE
CONHECIMENTO INTENSIVO E SEU USO
EM EMPRESAS DE SOFTWARE**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

CLÁUDIA DE OLIVEIRA VILLAR

**OS SISTEMAS DE RECOMPENSA NAS ORGANIZAÇÕES DE
CONHECIMENTO INTENSIVO E SEU USO
EM EMPRESAS DE SOFTWARE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

Florianópolis

2003

CLÁUDIA DE OLIVEIRA VILLAR

**OS SISTEMAS DE RECOMPENSA NAS ORGANIZAÇÕES DE
CONHECIMENTO INTENSIVO E SEU USO
EM EMPRESAS DE SOFTWARE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 05 de setembro de 2003.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador

Álvaro Ghilhermo R. Lezana, Dr.

Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Ao meu marido Pedro,
que com seu amor e bem querer,
está sempre ao meu lado,
incentivando e acompanhando os meus projetos
até que eles se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Gregório, pela dedicação e competência de sua orientação, que foram fundamentais para a realização deste trabalho, somados ao carinho e disponibilidade durante todo o período de convivência.

Aos meus pais José e Clayse, por seu amor incondicional e pelos firmes valores transmitidos que sempre nortearam as minhas buscas pessoais.

Às minhas filhas Letícia e Mariana, fiéis admiradoras e incentivadoras, que sempre compreenderam que os momentos de ausência eram necessários nesta importante etapa de minha vida.

RESUMO

VILLAR, Cláudia de Oliveira. **Os sistemas de recompensa nas organizações de conhecimento intensivo e seu uso em empresas de software.** 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

A crescente importância da informação e do conhecimento na sociedade gerou o conceito de empresas de conhecimento intensivo. Recompensar pessoas nessas empresas, incluindo os sistemas de remuneração, é uma tarefa difícil e inovadora. Os sistemas tradicionais são orientados para cargos e funções, e nas empresas de conhecimento intensivo o valor está no conhecimento que as pessoas detêm e na forma como elas articulam estes conhecimentos para obter resultados. Recompensar o desempenho das pessoas em busca dos objetivos estratégicos é fundamental para aumentar a competitividade das empresas. Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) fazem uma abordagem abrangente sobre o tema, mas não fornecem um instrumento adequado para a aplicação dos conceitos. Neste trabalho foi construído um instrumento, a partir desses conceitos, que possibilitou identificar se o sistema de recompensa adotado por empresas de *software* (tipicamente de conhecimento intensivo) é aderente a esses conceitos. Embora tenham surgido indicações de que algumas empresas reconhecem e valorizam as pessoas, e não apenas os cargos, sua aplicação mostrou que isso não ocorre como seria esperado nas empresas pesquisadas. Os resultados obtidos e sua análise fornecem um caminho para essas e outras empresas de conhecimento intensivo repensarem e reorientarem seus sistemas de remuneração, ampliando a utilidade dos conceitos sobre remuneração por habilidades e por competências, gerando um instrumento de aplicação simples para empresas de conhecimento intensivo.

Palavras-chave: Recompensa, Remuneração, Empresas de conhecimento intensivo

ABSTRACT

VILLAR, Cláudia de Oliveira. **Os sistemas de recompensa nas organizações de conhecimento intensivo e seu uso em empresas de software.** 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

The growing importance of information and knowledge in society brought about the concept of knowledge intensive organizations. To reward individuals in such organizations, including compensation plans, reveals itself to be a challenging innovative and innovative task. Traditional reward systems are usually geared towards job positions and functions while knowledge intensive organizations value individual knowledge and the ways people go about to use that knowledge to produce results. To reward individual performance based on their contribution to strategic objectives is critical to assure a company's competitiveness. Wood Júnior and Picarelli Filho (1999) developed a comprehensive approach to the subject, but fall short of suggesting an adequate tool that would enable its application on a day to day basis. In the present work, a tool has been developed based on the concepts proposed by the two authors, making it possible to verify if a reward system adopted by a software development company is consistent with the proposed concepts. Albeit indications that some companies do recognize the value of people's knowledge, and not only their job titles or functions, present findings indicate that it is still not a common practice among the software companies surveyed. Analysis of the findings give some hints and suggestions of how this type of organizations can come about with new approaches to their reward and remuneration systems, amplifying the utility of the concepts on remuneration systems based on the individual's abilities and competences. A practical outcome of this work has been a simple to apply assessment tool that might prove useful for knowledge intensive organizations.

Keywords: Reward, Remuneration, Knowledge intensive organizations

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão de recursos humanos no Brasil.....	27
Quadro 2 – Fundamentos dos sistemas de remuneração.....	44
Quadro 3 - Metodologias para modernização da remuneração funcional.....	45
Quadro 4 – Comparação entre planos de administração de salários “centrados em cargos” e “centrados em pessoas”.....	52
Quadro 5 – Variável: características da empresa.....	61
Quadro 6 – Variável: remuneração funcional.....	63
Quadro 7 – Variável: salário indireto.....	64
Quadro 8 – Variável: remuneração por habilidades.....	67
Quadro 9 – Variável: remuneração por competências.....	69
Quadro 10 – Variável: plano privado de aposentadoria.....	70
Quadro 11 – Variável: remuneração variável.....	72
Quadro 12 – Variável: participação acionária.....	73
Quadro 13 – Variável: alternativas criativas.....	74
Quadro 14 – Atividades exercidas pelas empresas.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo homeostático de motivação.....	33
Figura 2 – Modelo de incentivo da motivação.....	34
Figura 3 – Perfil de um sistema de remuneração estratégica.....	48
Figura 4 – Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão tradicional.....	49
Figura 5 – Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão avançada.....	50
Figura 6 – Distribuição das empresas por número de funcionários.....	83
Figura 7 – Distribuição das empresas quanto ao faturamento anual.....	84
Figura 8 – Complementação da remuneração com benefícios adicionais.....	95
Figura 9 – Complementação da remuneração com benefícios adicionais de acordo com o número de funcionários.....	97
Figura 10 – Remuneração por habilidades operacionais.....	99
Figura 11 – Adoção de plano de desenvolvimento de competências.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas em relação ao porte.....	78
Tabela 2 - Número de colaboradores.....	83
Tabela 3 - Empresas por faturamento anual.....	84
Tabela 4 - Empresas por atividade.....	85
Tabela 5 - Despesas com pessoal na produção de <i>software</i>	86
Tabela 6 - Faturamento em produção de <i>software</i>	86
Tabela 7 - Faturamento e despesas com pessoal ligado a <i>software</i>	87
Tabela 8 - Faturamento anual (total) e despesas com pessoal (<i>software</i>).....	87
Tabela 9 - Faturamento anual e faturamento resultante de <i>software</i>	88
Tabela 10 - Conhecimento do negócio do cliente pelos empregados.....	88
Tabela 11 - Domínio de técnicas avançadas de <i>software</i>	89
Tabela 12 - Existência de um enunciado formal de missão da empresa.....	89
Tabela 13 - Desenvolvimento de conhecimento e estratégia.....	90
Tabela 14 - Sistema de recompensa e ramo de atividade.....	90
Tabela 15 - Tempo de utilização do sistema de recompensa.....	90
Tabela 16 - Base do sistema de remuneração.....	91
Tabela 17 - Formas de promoção na empresa.....	92
Tabela 18 - Piso salarial por função.....	93
Tabela 19 - Remuneração por função independente do desempenho.....	93
Tabela 20 - Remuneração e benefícios adicionais.....	94
Tabela 21 - Tipo de benefícios.....	95
Tabela 22 - Desempenho do funcionário e benefícios.....	96
Tabela 23 – Número de funcionários da empresa e benefícios adicionais.....	97
Tabela 24 – Número de funcionários e tipo de benefícios.....	97

Tabela 25 – Número de funcionários e benefícios por desempenho.....	98
Tabela 26 - Remuneração por habilidades.....	99
Tabela 27 - Treinamento, avaliação e certificação de habilidades.....	101
Tabela 28 - Habilidades e tipos de remuneração.....	102
Tabela 29 - Remuneração por competências.....	103
Tabela 30 - Definição e certificação de competências.....	104
Tabela 31 - Remuneração de competências individuais e grupais.....	104
Tabela 32 - Participação nos lucros e participação por resultados.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa do trabalho.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	16
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
1.3 Estrutura do trabalho.....	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1 Empresas de conhecimento intensivo.....	18
2.1.1 <i>Conhecimento</i>	18
2.1.2 <i>Classificação das empresas segundo seus recursos essenciais</i>	20
2.1.3 <i>Conhecimento e competitividade</i>	20
2.1.4 <i>Conhecimento e remuneração</i>	22
2.2 Função RH e gestão de pessoas.....	23
2.2.1 <i>Função RH</i>	25
2.2.2 <i>Gestão de pessoas</i>	27
2.2.3 <i>Gestão de pessoas e competitividade</i>	29
2.3 Motivação.....	31
2.3.1 <i>Evolução das teorias motivacionais</i>	31
2.3.2 <i>Necessidades e motivação</i>	32
2.3.3 <i>Motivação e trabalho</i>	35
2.3.4 <i>Motivação e recompensas</i>	35
2.4 Sistemas de recompensa e remuneração.....	38
2.4.1 <i>Sistemas tradicionais de remuneração</i>	40
2.4.2 <i>Novos modelos de remuneração</i>	45
2.4.3 <i>Remuneração estratégica</i>	47

2.4.4 Remuneração por habilidades.....	51
2.4.5 Remuneração por competências.....	53
2.5 Considerações.....	56
3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	57
3.1 Introdução.....	57
3.2 Variáveis da pesquisa.....	58
3.2.1 Características da empresa.....	60
3.2.2 Remuneração funcional.....	61
3.2.3 Salário indireto.....	64
3.2.4 Remuneração por habilidades.....	65
3.2.5 Remuneração por competências.....	67
3.2.6 Plano privado de aposentadoria.....	69
3.2.7 Remuneração variável.....	70
3.2.8 Participação acionária.....	72
3.2.9 Alternativas criativas.....	73
3.3 Procedimentos metodológicos.....	75
3.3.1 Passos do trabalho.....	75
3.3.2 Limitações.....	76
3.3.3 Instrumento de coleta de dados.....	77
3.3.4 Pré-teste do questionário.....	77
3.4 Considerações.....	80
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1 Introdução.....	81
4.2 Sujeitos da pesquisa.....	81
4.3 Perfil das empresas pesquisadas.....	82
4.4 Resultados obtidos.....	91
4.4.1 Remuneração funcional.....	91

4.4.2 Salário indireto.....	94
4.4.3 Remuneração por habilidades.....	98
4.4.4 Remuneração por competências.....	102
4.4.5 Plano privado de aposentadoria.....	105
4.4.6 Remuneração variável.....	106
4.4.7 Participação acionária e alternativas criativas.....	106
4.5 Considerações.....	107
5 CONCLUSÃO.....	110
5.1 Introdução.....	110
5.2 Considerações sobre o instrumento.....	113
5.3 Limitações do trabalho.....	114
5.4 Sugestões para futuros trabalhos.....	114
REFERÊNCIAS.....	116
OBRAS CONSULTADAS.....	120
APÊNDICE.....	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa do trabalho

Uma tendência gerencial muito abordada atualmente é a administração do conhecimento nas empresas. Autores conhecidos como Drucker (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Pruzak (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998) e Geus (1999) analisam o conhecimento e sua relevância para o gerenciamento da empresa moderna.

O conhecimento é dividido por Stewart (1998) em três formas básicas: capital humano (capacidade, conhecimentos, habilidades e experiências individuais do quadro de funcionários), capital estrutural (a infra-estrutura que apóia o capital humano) e capital de clientes (o valor do relacionamento com os clientes). As obras freqüentemente apresentam estudos relacionados à estrutura (principalmente quando ligada à tecnologia da informação) e relacionamentos (gestão das pessoas como recursos internos e dos clientes).

As pessoas nem sempre são o foco, como em Stewart (1998) que considera o capital de clientes como a forma mais relevante, mas é impossível deixar de lado o fato de que todo o conhecimento tem origem e destino nas pessoas, que constituem a base do conhecimento. Sveiby (1998) afirma que elas são o mais importante agente na constituição do conhecimento, até porque todas as empresas dependem das pessoas para sua existência. Para Davenport e Pruzak (1998), o conhecimento existe dentro das pessoas e é ele que está mais próximo de onde a ação, decorrente das decisões, acontece.

Esta é uma fase de grandes mudanças sociais e tecnológicas, que estimulam as empresas de conhecimento intensivo a ampliar o conhecimento dos seus profissionais e a desenvolver seu potencial criativo. O interesse está no capital humano das organizações, pois este representa uma fonte de vantagem competitiva, que

somente será obtida se as empresas tiverem habilidade em desenvolver o potencial de seus funcionários. Como conseqüência, é crescente a necessidade de se desenvolver um sistema de recompensa condizente com os objetivos das empresas, capaz de atrair, desenvolver e manter na empresa os grandes talentos.

Contudo, a maioria dos autores clássicos na área, como os anteriormente citados, passa ao largo dos sistemas de recompensa e desenvolve temas como o gerenciamento da transmissão e armazenagem do conhecimento e do relacionamento, e poucas obras preocupam-se em analisar como motivar e recompensar as pessoas para que o conhecimento tenha o tratamento de acordo com sua importância.

Neste aspecto, a obra de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) alia um tema gerencial clássico na administração, a recompensa e remuneração, a um tema gerencial inovador, a gestão do conhecimento. Os autores apresentam uma ampla abordagem de quais sistemas de remuneração são adequados a uma empresa desta nova era, baseada em pessoas, que Drucker (1999) chama de sociedade pós-capitalista, com os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviços.

No entanto, embora Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) relacionem a empresa de conhecimento intensivo e as formas adequadas de recompensar as pessoas que nelas trabalham, permanece existindo uma lacuna entre a abordagem teórica e a verificação de sua aplicação nas empresas.

Um ponto chave, assim, seria explorar como as empresas de conhecimento intensivo aplicam a teoria e que resultados decorrem dessa aplicação, buscando um instrumento que permita avaliar o uso e as formas reais de recompensa em empresas atuando no mercado, o que daria um indicador da viabilidade de aplicação da teoria nas empresas de conhecimento intensivo.

Um dos ramos mais representativos dessas empresas é o ramo de *software*, caracterizado por prestar serviços derivados essencialmente de conhecimento. Assim, estudar as características genéricas do trabalho de Wood Júnior e Picarelli Filho

(1999), colocando-as em um instrumento de aplicação prática é essencialmente a justificativa deste trabalho.

A questão que se busca avaliar, assim, é se empresas de conhecimento intensivo, como as empresas de *software* localizadas em Curitiba, adotam um sistema de recompensa equivalente ao recomendado por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), que privilegia o desenvolvimento de potencial e o desempenho pessoal dos seus funcionários, através da recompensa adequada aos interesses estratégicos da atividade empresarial. Para tal, é pertinente a criação de um instrumento que possibilite a verificação do sistema utilizado pela empresa e as características desse sistema, que é o objetivo deste trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Criar um instrumento de pesquisa capaz de identificar as características presentes nos sistemas de recompensa adotados pelas empresas de *software* e avaliar se essas empresas adotam um sistema de remuneração adequado a empresas de conhecimento intensivo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Relacionar os sistemas de recompensa tradicionais e os sistemas modernos de recompensa, com o objetivo de identificar as características fundamentais dos sistemas adequados às empresas de conhecimento intensivo;
- elaborar um instrumento de pesquisa que possa ser utilizado para identificar as características do sistema de remuneração adotado pelas empresas, conforme os conceitos preconizados por Wood Junior e Picarelli Filho (1999).

- aplicar o instrumento de pesquisa em um segmento de empresas de *software*, identificando o sistema de recompensa adotado, e avaliando a adequação do instrumento para esse fim;
- com a análise dos resultados da pesquisa, verificar se as empresas pesquisadas adotam um sistema de recompensa compatível com o esperado para empresas baseadas em conhecimento intensivo.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

O capítulo 1 apresenta o tema do trabalho, a justificativa, os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, com conceitos sobre empresas de conhecimento intensivo, recursos humanos e gestão de pessoas, motivação e sistemas de recompensas.

O capítulo 3 apresenta o desenvolvimento do trabalho, as variáveis da pesquisa e procedimentos metodológicos.

O capítulo 4 apresenta os sujeitos da pesquisa, o perfil das empresas pesquisadas, e a análise e discussão dos resultados.

O capítulo 5 apresenta as limitações, conclusão e sugestões a trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O sistema de recompensa adotado por uma empresa pode se tornar uma alavanca para sua competitividade. Segundo Dutra (2002, p.172), “a forma de concretizar as recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa.” Para tal, a literatura recomenda que a empresa crie o seu próprio sistema de recompensa, adequado ao seu ramo de negócios e às suas características, buscando valorizar o que o funcionário tem de melhor e de mais valor para a empresa.

Neste capítulo estão contidos conceitos que envolvem conhecimento; a empresa de conhecimento intensivo; a evolução de recursos humanos (RH) até se transformar em gestão de pessoas; a importância da motivação dos funcionários para desenvolver competitividade na empresa; antigas formas de remuneração e recompensa, até chegar aos modernos sistemas de remuneração envolvendo o conceito de remuneração estratégica, que é a base deste trabalho.

Dentro do conceito de remuneração estratégica, destacam-se a remuneração por habilidades e por competências, que são formas de remuneração que buscam convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa através do desenvolvimento e capacitação do funcionário, deslocando o foco do cargo ou função para a pessoa.

2.1 Empresas de conhecimento intensivo

2.1.1 Conhecimento

Sveiby (1998), diz que a definição da palavra conhecimento tem preocupado filósofos ao longo do tempo, sem que tenham chegado a um consenso.

Davenport e Pruzak (1998), abordam o significado do conhecimento e de seu valor dentro das organizações, e afirmam que o conhecimento existe dentro das pessoas e entre elas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Segundo Davenport e Pruzak (1998, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Sveiby (1998, p. 44), define conhecimento como: “uma capacidade de agir [...] A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Em outras palavras, ela é contextual. O conhecimento não pode ser destacado do seu contexto.” A autora afirma que o conhecimento cresce quando dividido e compartilhado, a partir da divisão. Ao contrário dos bens e serviços, ele não desaparece quando é vendido, e se o capital se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 53), as empresas atravessam uma fase de profundas mudanças, onde “a tentativa de transformar empresas tradicionais em empresas de conhecimento intensivo reflete o espírito da época e o pressuposto de que o conhecimento é de crucial importância para a prosperidade das organizações e fator de bem-estar material para as sociedades.”

Geus (1999, p. 5), ao falar sobre a era do conhecimento e seu nascimento na metade do século XX, quando as nações ocidentais saíram da era do capital, afirma:

Com a facilidade de disponibilidade de capital, o fator crítico de produção passou a se concentrar nas pessoas [...] Aqueles que possuíam conhecimento e sabiam como aplicá-lo passariam a ser, a partir de então, os membros mais ricos da sociedade [...] Seus gerentes tiveram que modificar suas prioridades: de dirigir empresas com o intuito de otimizar o capital para gerir empresas com o intuito de otimizar pessoas. As pessoas, dessas empresas, são portadoras do conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem competitiva.

2.1.2 Classificação das empresas segundo seus recursos essenciais

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), buscam classificar as empresas segundo seus recursos essenciais, como capital, trabalho ou tecnologia, analisando os pontos comuns e identificando seus fatores críticos de sucesso:

- a) *empresas de trabalho intensivo*: costumam ter estruturas organizacionais na forma piramidal tradicional, com muitos níveis hierárquicos. Os salários e o nível de tecnologia costumam ser muito baixos;
- b) *empresas de capital intensivo*: exigem mão-de-obra mais qualificada e orienta-se para segmentos mais sofisticados de mercado. Costumam ter estruturas organizacionais mais modernas e flexíveis e adaptam-se mais facilmente as novas conjunturas competitivas;
- c) *empresas de conhecimento intensivo*: podem ser definidas por analogia a *empresas de trabalho intensivo* e *empresas de capital intensivo*. Identificam ou criam oportunidades antes de seus concorrentes, exploram essa oportunidades e abandonam esses nichos, quando seus concorrentes conseguem capacitar-se para ameaçá-las.

Já na década de 1950, era possível presenciar a mudança de capital para o conhecimento, e o explosivo crescimento das empresas de *software* e de tecnologia de informação (GEUS, 1999).

Davenport e Pruzak (1998), seguem dizendo que as empresas de *software* vendem produtos que, em essência, são idéias - propriedade intelectual - sendo o setor de *software* um tipo de indústria baseado no conhecimento.

2.1.3 Conhecimento e competitividade

Starbuck (apud WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 52), dono da cadeira ITT de Reative Management na New York University, define empresas de

conhecimento intensivo como “organizações onde os recursos-chave são conhecimento e expertise”, são fontes de vantagem competitiva e têm peso determinante nos lucros.

O conhecimento não está dissociado das pessoas, há sim, uma interação entre pessoas, tecnologia, estruturas, processos e ações.

Gubman (1999, p. 190), comenta que “a informação e o conhecimento continuam a desempenhar um papel preponderante na criação de valor e de riqueza nas economias avançadas.” Mesmo que a tecnologia da informação acabe por eliminar uma série de empregos, esta concorrência abre caminho para pessoas talentosas e com capacidade de fornecer bens e serviços ricos em conhecimento. Segundo o mesmo autor, a informação e o conhecimento nascem do talento humano, e com isso, funcionários têm buscado melhorar seu desempenho rumo a uma melhor remuneração, logicamente em empresas onde a avaliação de seu desempenho é baseada em habilidades e competências. A concorrência produz uma corrida em busca do conhecimento e quem sai ganhando são as empresas que apostam nestas habilidades.

Gubman (1999, p. 190) recomenda “como usar essa informação para tornar-se um empregador mais atraente para obter pessoas que precisa e construir a relação de emprego que quer”:

- identificar o tipo de relações de emprego que deseja ter com seus grupos de empregados;
- comunicar o tipo de ambiente de trabalho que está construindo;
- proporcionar a renda, os benefícios e as condições de trabalho mais competitivas que for possível;
- criar um trabalho desafiador e um treinamento destacado, utilizando as melhores ferramentas de trabalho, levando as pessoas a alcançar a excelência;
- tratar as pessoas como adultos, com respeito, dignidade e expectativas mútuas de apoio e êxito.

2.1.4 Conhecimento e remuneração

Nas empresas do início do século, o trabalhador ficava restrito unicamente à sua função, por normas impostas, principalmente pelos sindicatos. Os trabalhadores não podiam passar um trabalho para o outro, como um supervisor não podia desempenhar o trabalho de um funcionário ausente, mesmo que com isto outros ficassem ociosos.

Na empresa do novo mundo, todo trabalhador precisa ser o mais útil possível, como afirma Martin (1996), que quando alguns dos membros de uma equipe estão ausentes, a equipe deve ser capaz de ter bom desempenho. O ideal é ter flexibilidade nos cargos, para que o funcionário seja capaz de realizar diferentes tarefas, permitindo a um grupo ser auto-suficiente, o que pode ser conseguido através da troca de conhecimentos entre as diferentes funções.

O mapeamento de quem detém o conhecimento em uma empresa, não é garantia de disponibilidade deste conhecimento em regime contínuo. Um grande problema encontrado nas empresas atuais é ter acesso ao conhecimento de acordo com a disponibilidade do portador, ou ainda, quando este resolve sair da empresa levando consigo o conhecimento tácito. Fica claro que as empresas devem ter estratégias para impedir estas perdas. Tornar explícita pelo menos parte deste conhecimento, disseminando ao máximo, para que não se concentrem em uma única pessoa, pode ser o caminho. A IBM, em sua subsidiária Lotus Development, busca uma forma de reter funcionários essenciais mediante a criação de programas que identifiquem e recompensem funcionários possuidores do conhecimento essencial (DAVENPORT; PRUZAK, 1998).

A empresa pode estimular os funcionários a desenvolver habilidades e a buscar conhecimentos, através de aumentos salariais quando aprimorarem suas habilidades. Para Martin (1996, p. 566), “um esquema de remuneração associado às habilidades atrela o salário-base ao conhecimento”. Em vez de querer subir em uma hierarquia, o funcionário buscará ter mais habilidades e conhecimento sobre suas atividades, pois quanto maior seu valor, maior será sua remuneração.

No Silicon Valley, onde se concentra o maior número de empresas de conhecimento intensivo, as empresas são, muitas vezes, criadas por funcionários oriundos de outras empresas, que trazem consigo idéias e conhecimento adquirido. O funcionário passa a valer pelo conhecimento, criatividade e idéias que detém, aliados à capacidade de relacionamento e colaboração (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

Da mesma forma, Drucker (apud WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999) reflete o espírito da época atual ao afirmar que o centro social de gravidade mudou para o trabalhador do conhecimento, e que todos os países desenvolvidos estão se tornando sociedades do conhecimento.

Uma empresa de conhecimento intensivo necessita constantemente buscar talentos e gerar condições para que se desenvolvam. Para tanto, precisa desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional através do desenvolvimento de competências, como também desenvolver sistemas de recompensa que premiem e incentivem este aprendizado.

Segundo Prahalad e Hamel (apud WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999), competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias, e são o aprendizado coletivo da organização.

2.2 Função RH e gestão de pessoas

As organizações são compostas de pessoas e delas dependem para atingir seus objetivos, sendo o contexto de gestão de pessoas formado por pessoas e organizações.

As pessoas e a forma de gestão de cada empresa constituem uma importante fonte de vantagem competitiva que são os recursos internos de gestão.

Segundo Chiavenato (1999, p. 5), “verificou-se que, se a organização quer alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.”

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 37):

Desde os anos 80, executivos e pesquisadores passaram a ver as competências e capacidades como uma fonte importante e sustentável de vantagem competitiva.[...] uma importante fonte de vantagem competitiva seriam os recursos internos de gestão de cada empresa. Esses recursos incluem ativos intangíveis, como a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio.

A partir daí surgem as competências essenciais da organização.

Vive-se um momento de profundas mudanças nas empresas e nos seus modelos de gestão, e uma questão fundamental nesta transição é o fator humano. Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 45):

O discurso de muitos dirigentes já incorporou esse conceito. Na prática, entretanto, a maioria ainda subestima o impacto que as competências individuais podem ter sobre o resultado dos negócios e costumam subordinar as pessoas à tecnologia ou aos sistemas de trabalho, esquecendo que são as pessoas que desenvolvem e operam novas tecnologias e novos sistemas.

Para esses autores, uma saída para as empresas, é a mobilização de pessoas, capital e tecnologia juntamente com a operação de processos eficazes de mudança, incluindo sistemas mais modernos de recompensa, como sustentador deste processo.

Os processos de mudança, segundo Ralph Kilmann, da Universidade de Pittsburg (apud WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999), devem ser amplos, precisando ser cuidadosamente planejados, monitorados e principalmente adequados a realidade e a cultura da organização, já que processos isolados acabam comprometidos por desperdício de energia e trazendo frustrações.

As empresas que conseguirem mobilizar pessoas, tecnologia e capital, conseguirão operar processos eficazes de mudança. Não basta contratar talentos, é

necessário gerar condições para que os talentos se desenvolvam na empresa e nela permaneçam.

2.2.1 Função RH

As empresas são usualmente organizadas como funções (cuja representação é o organograma). As funções mais comuns são comercial, financeira, produção e RH.

Segundo Chiavenato (1999, p. 6):

Os órgãos de recursos humanos eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz conseqüências indesejáveis como a subjetivação.

Isto impede uma visão sistêmica do processo, já que os objetivos departamentais acabam por ser mais importante que os objetivos globais e organizacionais, criando dificuldade de cooperação interdepartamental e por conseqüência a obtenção de sinergia.

Com a abordagem sistêmica atual, surge uma nova forma de organizar a empresa, onde o departamento de RH deve ser um órgão de enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização. Para Chiavenato (1999, p. 14):

A ênfase agora está em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), relatam que o Centro de Tecnologia em Gestão do Senac iniciou uma série de pesquisas, no segundo semestre de 1994, em empresas de médio e grande porte do Estado de São Paulo, buscando compreender as políticas e práticas de RH por elas adotadas. O trabalho foi concluído em 1995 e forneceu um dos primeiros relatos estatisticamente consistentes sobre este assunto no país.

Segundo a pesquisa, um terço das empresas continua na era do “departamento pessoal”, e somente 4% estão realmente sintonizadas com práticas modernas de gestão, voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas. O RH participa nas empresas apenas como apoio e raramente nos processos decisórios ou na coordenação de projetos, sendo que os próprios profissionais entrevistados percebem sua área como pouco valorizadas e estruturadas. Um terço dos entrevistados não consegue ver perspectivas de melhora, o que segundo o autor, parece não ser compatível com o momento de mudança atual. Existem empresas que buscam práticas mais avançadas de RH, mas são exceções, muitas vezes com projetos embrionários ou adotados apenas em pequenas áreas da empresa, configurando um quadro típico de um momento de transição.

Até a década de 80, a função do RH era bem delineada e definida, mas após as transformações organizacionais do período, suas funções tiveram que ser repensadas também. Agora, temas como estratégia, mudança organizacional e aprendizado organizacional fazem parte da nova identidade do RH.

Os profissionais de RH devem ter capacidade de aplicar técnicas avançadas e inovadoras, adicionando valor a sua organização.

De acordo com Ulrich (1998), as práticas de RH se dividem em seis categorias:

- contratação;
- desenvolvimento;
- avaliação;
- recompensas;
- plano organizacional; e
- comunicação.

O autor ainda relata que o profissional de RH deve ter, além do conhecimento das funções empresariais, competência na aplicação de práticas de RH para os membros da organização.

2.2.2 Gestão de pessoas

O quadro 1 apresenta a evolução da função RH no Brasil e suas características.

Período	Fase	Características
Antes da década de 30	Pré-jurídico-partidária	- inexistência de legislação trabalhista e de uma área específica - funções descentralizadas
Década de 30 a 50	Burocrática	- surgimento de legislação trabalhista - surgimento do “departamento pessoal” para atendimento das exigências legais.
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	- implantação da indústria automobilística - implementação dos subsistemas de recursos humanos - preocupação crescente com desempenho e eficiência
Meados da década de 60 e década de 70	Sistêmica	- surgimento das “gerências de recursos humanos” e dos responsáveis por “relações industriais” - integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura.
Décadas de 80 e 90	Estratégia	- mudanças profundas - descentralização de funções - surgimento de movimento da qualidade - diversidade de enfoques

Quadro 1 - Gestão de recursos humanos no Brasil
Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 72)

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 74), a “gestão estratégica de recursos humanos é um conceito ainda recente no mundo empresarial”, já que sua popularização teve início na década de 80 nos Estados Unidos e atingiu o Brasil a partir da década de 90, sendo que o RH foi influenciado por essas mudanças. Os autores vêem um novo papel para a função RH, que seria o de atuar como catalisador e facilitador de processos de aprendizagem organizacional como também de mudança organizacional, já que as competências e capacidades humanas passaram a ser vistas como uma fonte importante e sustentável de vantagem competitiva, conseguida através dos recursos internos de gestão de cada empresa.

Os antigos modelos de RH aperfeiçoaram-se durante décadas em avaliações de desempenho, descrição de cargos, etc. Mas, para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), o foco agora deve passar do *meio*, que envolve metodologias, procedimentos e normas para o *fim*, gerando impactos reais na organização.

É importante estabelecer uma aliança entre os gerentes de linha, com objetivos claros, desenvolvendo planos consistentes de transição e engajamento da equipe como um todo. Para que isto ocorra, além do comprometimento da equipe, é necessário que ocorram três fatores: primeiro, “um tipo especial de liderança, capaz de perceber para onde *sopra o vento* e apta a estabelecer o novo rumo”, segundo deve haver “a oxigenação dos quadros dirigentes”, e terceiro, “a simultaneidade da necessidade de mudar e da vontade para empreender a mudança.” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 79).

A função RH, portanto, precisa deixar de concentrar-se nos instrumentos (meios) e passar aos fins (gestão estratégica da empresa), contribuindo para a competitividade da empresa através do desenvolvimento da capacidade de aprendizado organizacional.

Segundo Dutra (2002, p. 171), a valorização das pessoas “é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização.” A organização que oferece para a pessoa condições concretas de crescimento cria condições para sua valorização tanto na empresa quanto no mercado.

2.2.3 Gestão de pessoas e competitividade

As “empresas do novo mundo” estão passando por transições em praticamente todos os aspectos do trabalho - incluindo equipes, motivação e recompensa. Segundo Martin (1996), os agentes de mudança precisam de profissionais de RH que

desenvolvam formas de ajudar as empresas a projetar e implementar as mudanças humanas. Nas empresas com estrutura vertical, os funcionários esperam por aumentos salariais automáticos, promoções com base no tempo de casa ou planos de carreira da empresa e garantia de estabilidade no emprego. Já nas empresas com estrutura horizontal, chamada por Martin (1996, p. 561), de “empresas do novo mundo”, os funcionários “aumentam seus salários tornando-se mais valiosos - aumentando seus conhecimentos, capacidades e contribuição para a competitividade.”

Para Santos (2001, p. 25), a gestão de competências é um importante conceito a ser compreendido na gestão de RH, “implicando maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento.” Ainda segundo o autor, é necessário trabalhar o desenvolvimento da gestão de competências, para bom desempenho, pois “as competências ao lado de sua adequada gestão possibilitam a competitividade.”

Alinhar pessoas com a estratégia da empresa tem se tornado decisivo. Para Robert (1998), existem quatro assuntos críticos que derivam de três áreas principais: estrutura/processos, habilidades/competências e remuneração, que fazem parte da estruturação da empresa. Após a década de 1980, a moda era de reorganizar e reestruturar as empresas. Depois da reorganização, a pergunta difícil de responder, segundo o autor, passou a ser para onde vamos, agora que estamos reorganizados.

Para Robert (1998) alinhar pessoas é tão importante quanto alinhar *sistemas*, citando que muitas empresas adquiriram sistemas de informação caros e sofisticados que não estavam alinhados à estratégia do seu negócio, o que o próprio autor denominou um dos “assuntos críticos”. Quando se pensa em mudança de rumo ou direção, vislumbra-se um novo conjunto de habilidades que as pessoas envolvidas devem possuir, para que a mudança efetivamente aconteça. O autor diz que competências e habilidades podem ser desenvolvidas, mas precisam ser adquiridas, pois com freqüência não existem internamente.

De acordo com Gubman (1999, p. 19):

Os funcionários não são uma parte da empresa, eles são a empresa. Enquanto os acionistas preocupam-se com as recompensas financeiras, os funcionários têm um conjunto de necessidades mais amplo. Muitas das necessidades dos empregados estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa.

Relacionar a estratégia às pessoas, segundo o mesmo autor, é imprescindível para gerir talento. Baseia-se em três conceitos principais:

- a) *alinhamento*: quer dizer posicionar as pessoas na direção certa para fazer a coisa certa. O alinhamento começa quando você diz às pessoas que jogo está jogando e como planeja ganhá-lo;
- b) *engajamento*: significa promover o compromisso para com seus objetivos e direção básicos;
- c) *avaliação*: consiste em fornecer à empresa e a seus empregados meios interligados e equilibrados de acompanhar o desempenho.

O mesmo autor comenta o que os empregados consideram como forma de ter êxito nas empresas: saber para onde estão indo, o que estão fazendo para chegar lá, como podem ajudar e o que ganharão em troca de sua colaboração.

Implantar um novo modelo de gestão de RH, que propicie o desenvolvimento de competências é imprescindível para as organizações que quiserem enfrentar com sucesso a era das empresas de conhecimento intensivo (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.3 Motivação

Menciona-se a necessidade de ter pessoas motivadas para se obter sucesso nos negócios das empresas. Mas a motivação é um tema amplo, e precisa ser entendido.

Stoner e Freeman (1995, p. 322) definem motivação como “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.” Para os autores, as idéias sobre motivação evoluíram das primeiras abordagens, que buscavam uma forma “certa” para motivar uma pessoa, utilizando um mesmo modelo para todo o tipo de pessoa e situação, para as modernas teorias de motivação que levam em conta a interação entre fatores individuais e ambientais.

2.3.1 Evolução das teorias motivacionais

As teorias de conteúdo de motivação, segundo Stoner e Freeman (1995, p. 323), “concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento.” Esta abordagem é associada a pensadores e pesquisadores como Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland. A hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, é a teoria que, provavelmente recebeu mais atenção por parte dos administradores.

Maslow (apud FADIMAN, 1986) estabeleceu uma hierarquia das necessidades que o homem busca satisfazer, para realizar-se. São elas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de amor e pertinência, necessidades de estima, necessidades de auto-realização. De acordo com o autor, as primeiras necessidades são preponderantes e quando são satisfeitas, outras surgem e assim por diante, até chegar ao que ele chamou de “metamotivação”, que refere-se ao comportamento inspirado por valores e necessidades de crescimento.

McGregor (apud STONER; FREEMAN, 1995), criou a teoria X e a teoria Y. A primeira postula que o trabalhador só se sente motivado através de dinheiro e elogios, e a segunda diz que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

A teoria ERC de Alderfer, também conhecida como teoria de conteúdo (apud STONER; FREEMAN, 1995), classifica as necessidades humanas em três categorias apenas: existência, de relacionamento e de crescimento.

A teoria de dois fatores de Herzberg (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), inclui duas classes de necessidades: os primeiros seriam “fatores de higiene” (também chamados fatores de preservação ou manutenção), que consistem na qualidade e condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da empresa e administração justa; os segundos seriam os “fatores de motivação”, essencialmente intangíveis, mas que fornecem incentivos que geram satisfação no trabalho, tais como promoção, reconhecimento, desafios, crescimento e desenvolvimento.

2.3.2 Necessidades e motivação

Há uma distinção entre necessidades e motivação. Necessidades são deficiências, que podem estar baseadas em exigências corporais específicas, na aprendizagem ou na combinação de ambas. Motivo ou motivação refere-se a um estado interno que pode resultar de necessidade. É um comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade, é tido como ativador despertador em busca de realização (DAVIDOFF, 2001).

Como a motivação opera? Para Davidoff (2001), dois modelos (homeostático e de incentivo) são populares hoje. O modelo homeostático pressupõe que o corpo do indivíduo tem padrões de referência para cada uma de suas necessidades, que aponta o estado ideal ou equilibrado. Quando o corpo afasta-se do padrão de referência, surge uma necessidade, ativando um motivo, que por sua vez aciona um comportamento voltado para o retorno ao equilíbrio.

Davidoff (2001) diz que a motivação, segundo este modelo, serve ao esquema maior do corpo, voltado à auto-regulação, ou homeostase. O corpo compara sua

condição atual com seu estado ótimo (padrão de referência designado) para determinar se existe uma necessidade.

Na figura 1, que apresenta um fluxograma deste modelo, é possível ver o que ocorre quando uma necessidade é encontrada, começando pelo quadrado central e seguindo a seta “sim”. Para ver o que ocorre quando nenhuma necessidade é encontrada seguir a seta “não”.

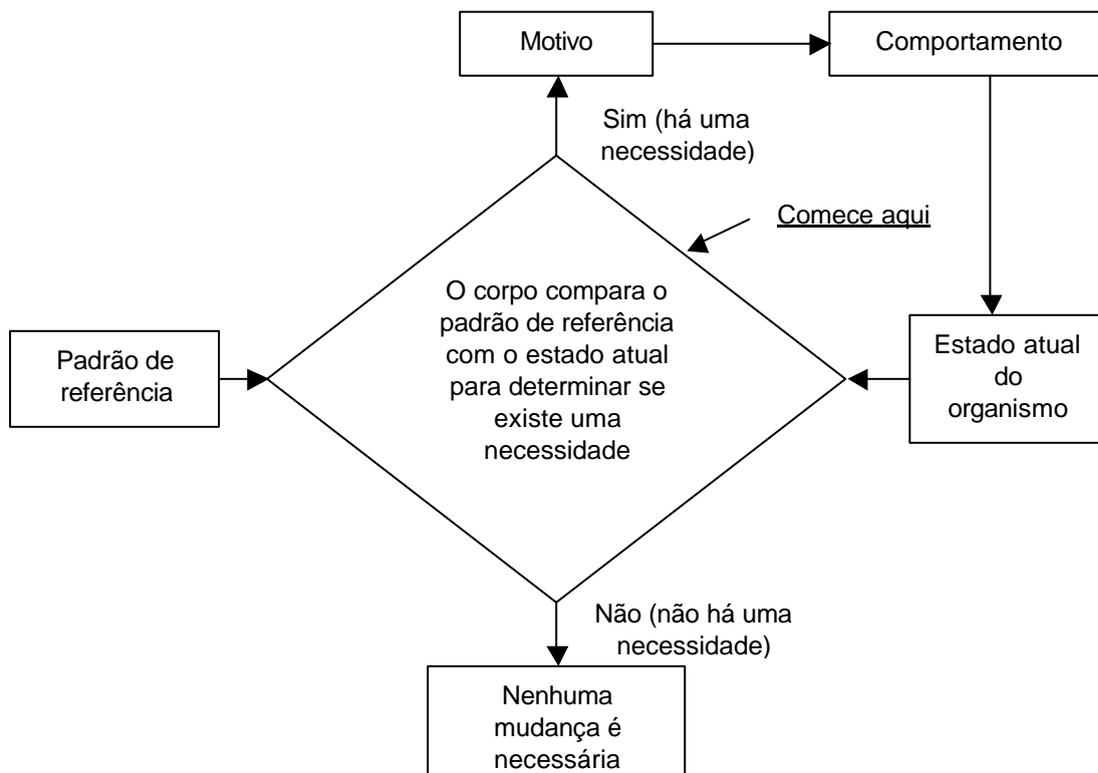


Figura 1 – Modelo homeostático de motivação
Fonte: Davidoff (2001, p. 326)

A figura 2 apresenta o modelo de incentivo onde é considerado que, para muitos comportamentos motivados, os incentivos são mais fundamentais do que o equilíbrio. Os incentivos para Davidoff (2001, p. 326), são definidos como “objetos, eventos ou condições que incitam à ação.” Este modelo explica que os incentivos e as experiências alteram as condições e emoções, levando à motivação, que aciona o comportamento, o qual pode novamente alterar cognições e emoções, aumentando ou

diminuindo o nível de motivação. A combinação de uma variedade de forças internas e externas é que controla muito da motivação das pessoas. Experiências e incentivos costumam alterar cognições e emoções, levando à motivação. A motivação geralmente aciona um comportamento, o qual pode alterar cognições e emoções. As cognições e emoções alteradas podem, por sua vez, aumentar ou diminuir a motivação.

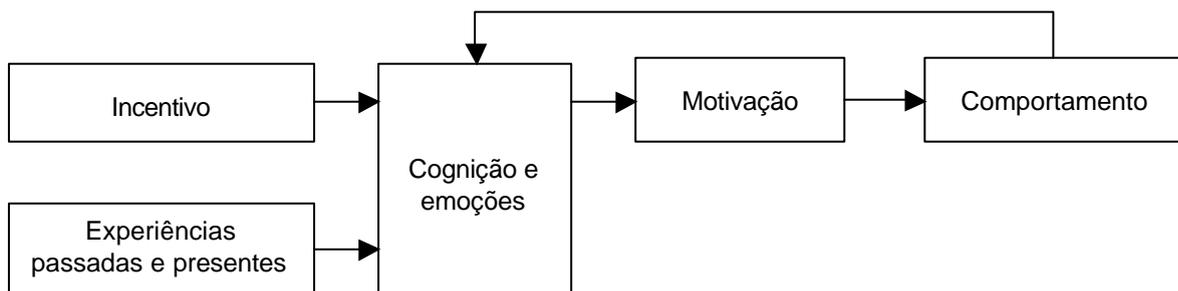


Figura 2 – Modelo de incentivo da motivação
Fonte: Davidoff (2001, p. 327)

Entender a motivação como um “processo”, segundo Bergamini (1998), significa procurar descobrir como ela ocorre, o que seria essencial antes de se lançar em programas de incentivo que recompensem produção por feitos excepcionais.

Archer (apud BERGAMINI, 1998, p. 13) propõe que “a motivação [...] nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades.”

Estas descobertas levam à valorização da motivação gerada pelas necessidades que despertam do interior de cada um. Por esta razão, estudos mais recentes buscam compreender a dinâmica motivacional, buscando o sentido que as pessoas atribuem aquilo que fazem.

2.3.3 *Motivação e trabalho*

De acordo com Leboyer (apud BERGAMINI, 1998, p. 8), pesquisas atuais apontam para uma “crise de motivação que afeta indistintamente todas as categorias profissionais”, onde o significado do trabalho está enfraquecido, sendo limitado seu valor às vantagens materiais que ele traz.

Problemas de desempenho é uma preocupação constante para os administradores. Vários modelos foram propostos para compreender a forma de estimular o comprometimento dos funcionários, como o de Hackman e Oldham (apud MORIN, 2001), que aborda fatores que influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais. O trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo. Três características contribuem para dar sentido ao trabalho, segundo o modelo proposto pelos autores:

- a) *a variedade das tarefas*: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências;
- b) *a identidade do trabalho*: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com resultados tangíveis, identificáveis;
- c) *o significado do trabalho*: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

2.3.4 *Motivação e recompensas*

O desempenho das pessoas está atrelado a fatores, intrínsecos e extrínsecos. Haak (2000, p. 61) considera que:

- a) *extrínsecos*: são todos os fatores externos ao trabalho em si, tendo como base um referencial ambiental, como o relacionamento com a chefia, as

recompensas materiais, as políticas de recursos humanos. São os chamados “fatores de satisfação”;

- b) *intrínsecos*: são os fatores ligados diretamente ao trabalho realizado, às tarefas, como por exemplo, o grau de responsabilidade atribuído ao trabalhador para realizar seu trabalho, e o sentimento de realização com as tarefas. São os fatores que buscam significado ao trabalho realizado. São chamados de “fatores de motivação”.

Nem todos os autores comungam com a idéia de que as recompensas motivam as pessoas, e podem até alterar seu comportamento de forma duradoura. Kohn (1995, p. 14), afirma que os incentivos “uma versão daquilo que os psicólogos chamam de motivadores extrínsecos, não alteram as atitudes subjacentes aos comportamentos”. São uma versão de motivadores extrínsecos que não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. Segundo o autor, os incentivos modificam temporariamente o comportamento das pessoas, e isto se deve ao fato da motivação ter uma dinâmica de caráter eminentemente interior.

Davidoff (2001) afirma que ao oferecer recompensas (incentivos extrínsecos) para se engajar em determinados comportamentos às vezes diminuem ou até extinguem os incentivos intrínsecos. Exemplifica: se uma pessoa é paga para realizar algum trabalho que realmente aprecia fazer, pode concentrar-se no dinheiro e sentir-se menos motivada pelo desafio, o que seria o aspecto controlador das recompensas. As recompensas podem ter um aspecto de *feedback*, que indica se a pessoa foi boa o bastante para ganhá-la. Se o aspecto controlador for dominante, a pessoa tenderá a perder o interesse por atividades recompensadas.

Lorenz (apud BERGAMINI, 1998) recebeu o prêmio Nobel de 1973, com o trabalho referente à motivação, propondo de que a motivação é um processo interno no qual a energia motivacional brota das necessidades. Bergamini (1998), concordando com o autor, afirma que fica praticamente contra-indicado ou improdutivo o uso de qualquer recurso que proponha dirigir ou mesmo coagir o ser humano a adotar certos tipos de reações comportamentais. Para a autora, a motivação

extrínseca funciona como um condicionamento, como o proposto pelos teóricos comportamentalistas representados por Pavlov e Skinner, que gera um processo motivacional mais superficial. Comenta ainda que utilizar recompensas, tais como prêmios ou recompensas salariais para motivar pessoas, é adotar a diretriz condicionante como estratégia dos seus recursos humanos.

Um comportamento pode ser condicionado quando reforçado. Reforço é qualquer estímulo que aumenta a probabilidade de uma resposta (FADIMAN, 1986).

Skinner (apud FADIMAN, 1986, p.195) afirma que “quando um dado comportamento é seguido de uma dada consequência, apresenta maior probabilidade de repetir-se.” Reforços primários são recompensas físicas diretas e reforços secundários são estímulos neutros que associados a reforços primários, atuam como recompensas. Um exemplo de reforço secundário é o dinheiro, que não tem nenhum valor de recompensa em si, mas aprendemos a associá-lo com vários reforços primários.

Mas, para Bergamini (1998), somente a motivação intrínseca é compatível com alguns procedimentos administrativos adotados e valorizados atualmente, como aqueles voltados para qualidade total. A motivação intrínseca só sofre pressão do interior do indivíduo, e faz com que as pessoas se envolvam no que estão fazendo.

Para Kohn (1995, p. 15), as recompensas e as punições constituem os dois lados da mesma moeda. A recompensa tem um efeito punitivo, porque, segundo o autor, tanto quanto a punição declarada é manipuladora: “Faça isto e você conseguirá aquilo” não é realmente muito diferente de “Faça isto e eis o que acontecerá a você.” Não receber uma recompensa esperada, é o mesmo que ser punido. Para o autor, “quanto mais a recompensa é desejada, mais desmoralizadora é sua falta.”

As recompensas não motivam as pessoas, somente as motivam a conseguir mais recompensa, corroendo a motivação intrínseca, que poderia resultar em um ótimo desempenho (KOHN, 1995).

Alguns teóricos explicam o efeito negativo que as recompensas têm sobre a motivação intrínseca. Como afirma Freedman (apud KOHN 1995) p. 19), “quanto maior o incentivo oferecido, mais negativamente será vista a atividade pela qual o bônus foi recebido.” Segundo Kohn (1995, p. 19), a pessoa que recebe a recompensa pode pensar: “se precisam me subornar para fazer isto, é porque deve ser alguma coisa que eu não gostaria de fazer.”

Complementa Morin (2001), que é o comprometimento com o trabalho o principal indicador de uma organização eficaz e o comprometimento só acontece quando o funcionário acha um sentido para o trabalho através do sentimento de realização obtido na execução das tarefas através de seus talentos e competências, agregando valor ao que faz.

2.4 Sistemas de recompensa e remuneração

Segundo Dutra (2002, p. 181), “a forma de valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração.” A remuneração é percebida pela pessoa como sua importância relativa para a empresa e seu status profissional para o mercado, sendo uma forma de diferenciá-las quanto ao valor que agregam para a empresa.

Chiavenato (1994) chama de “equilíbrio organizacional” o êxito da organização em remunerar seus participantes com quantias adequadas de incentivos na forma de benefícios, salários, prêmios de produção, etc., e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, fazendo contribuições e, com isto, garantindo a sua sobrevivência e crescimento.

A criação e implementação de sistemas de recompensa é um aspecto fundamental da gestão de RH. Os sistemas de recompensa enfatizam uma série de recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Shermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999, p. 110) definem recompensas extrínsecas como “resultados positivos do trabalho, dados a uma pessoa ou grupo por outra pessoa do ambiente de trabalho” e recompensa intrínseca como sendo “um resultado positivo de trabalho e que é percebido pela pessoa como resultado direto do desempenho numa tarefa; essa recompensa não depende da participação de outra pessoa.” O pagamento é uma forma de recompensa extrínseca especialmente importante. Embora seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização, afirma Dutra (2002).

O resultado de pesquisas realizadas por Lawer (apud SHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN 1999), aponta que para o pagamento ser uma fonte de motivação no trabalho, altos níveis de desempenho devem ser recompensados para que sejam encarados como o caminho para conseguir um pagamento alto. O pagamento por mérito relaciona aumento salarial ou pagamento ao desempenho apresentado durante um certo período de tempo.

O pagamento por mérito deve ser realista, segundo Shermerhorn Júnior; Hunt e Osborn (1999), para que o funcionário perceba que este é o caminho para conseguir um pagamento alto.

Um dos principais desafios do gerente é definir o sistema de recompensa a ser utilizado com seus funcionários e com as equipes em geral. Para Chiavenato (1999), a recompensa serve como reforço positivo do comportamento quando bem dosada e aplicada.

A base do contrato de trabalho formalizado entre a empresa e o funcionário é o salário, e a ele se agregam os serviços sociais e benefícios que a empresa proporciona ao seu pessoal. Sem este sistema de remuneração, o empregado pagaria um valor maior no mercado por estes serviços e benefícios sociais. Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a alcançar metas e resultados. Um programa

de remuneração fixa, que foi tão utilizado no início do século XX para recompensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários, hoje não se adapta a nova realidade, de permanentes mudanças e instabilidade.

2.4.1 Sistemas tradicionais de remuneração

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que tem por objetivo julgar ou determinar o valor e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para a competitividade da organização. Portanto, devem ficar claros para o funcionário os objetivos a que se pretende chegar ao realizá-la.

Num sistema tradicional de remuneração funcional, a base da remuneração é através da estrutura de cargos e salários e avaliação de desempenho. Os profissionais de RH utilizam instrumentos para definição e avaliação de cargos, comparando-os com o mercado. Já nas empresas que utilizam remuneração por habilidades, a abordagem exigida é diferente, pois o foco está na capacitação das pessoas. Um gestor de RH deve primeiramente definir as habilidades e os blocos de habilidades, para estabelecer normas e procedimentos para certificação, no qual o funcionário tem que demonstrar o domínio do conhecimento (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

As habilidades são facilmente observáveis e certificáveis, mas muitas competências são abstratas e difíceis de observar, implicando em dificuldades de definição, avaliação e remuneração.

A ênfase atual no desenvolvimento das pessoas leva a crer que devem existir formas confiáveis de avaliar seu potencial e seu desempenho, como afirma Geus (1999), não para discipliná-las (porque o medo inibe o aprendizado), mas para melhor avaliar e posteriormente desenvolvê-las.

A forma mais utilizada na avaliação de desempenho é através de perguntas ao chefe ou a sucessão de chefes na medida em que a pessoa se movimenta no sistema, mas para o Geus (1999), o resultado é insatisfatório, pois se basearia na opinião de um punhado de pessoas. O autor comenta que a melhor forma de avaliação que conheceu foi na Royal Dutch/Shell, que consistia em uma avaliação bienal realizada por escalões, e feita por sucessivos grupos de pessoas (em geral o quadro gerencial da unidade de negócios envolvida), pelos colegas de quem estava sendo avaliado e por um diretor de pessoal. A composição dos grupos mudava com o passar dos anos, em virtude da rápida rotatividade de cargos.

O resultado, segundo o autor, é que as pessoas eram julgadas por um grupo (em vez de ficarem à mercê da opinião de uma única pessoa), e o grupo evoluía por força dos sucessivos exercícios. O profissional sabia que o exercício seria repetido depois de dois anos, assim um erro na avaliação poderia ser corrigido na próxima.

Por ser contínua a avaliação, o mais importante é que se estabelecia na equipe uma preocupação em discutir sobre a natureza das competências e capacidade humanas.

Vem aumentando o número de empresas que adotam avaliação de desempenho de 360 graus, por envolver o parecer de um grande número de pessoas. Baseada em um *feedback* do círculo completo dos contatos da pessoa no desempenho do cargo. Participam da avaliação, os chefes, subordinados, colegas e a própria pessoa. Podendo-se incluir os contatos com clientes fora da empresa. (SHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1999)

Os sistemas de remuneração em uso atualmente foram criados para um modelo de empresas que está em extinção, mesmo assim, a maior parte das empresas ainda os utiliza, baseados nas descrições de cargos e responsabilidades de cada função, tendendo a tratar coisas diferentes de forma homogênea, sem considerar a peculiaridades da empresa, áreas e funções.

Empresas com modelo hierárquico de gestão tem sua flexibilidade restrita quanto aos sistemas de remuneração, reforçando a estrutura burocrática, onde se privilegia as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.

Para Chiavenato (1999), o que predomina na grande maioria das organizações é a remuneração fixa, privilegiando a homogeneização e a padronização dos salários, focalizando a atividade rotineira do funcionário em função do tempo na empresa, numa base lógica e centralizada por um órgão competente da administração. Só que a remuneração fixa não motiva as pessoas, nem incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades, quando o que se espera de um funcionário é um comportamento proativo, empreendedor e eficiente.

Segundo Martin (1996, p. 562), "Você é como sua empregabilidade. Você é responsável. Se souber tornar-se valioso, será empregável e sua remuneração estará relacionada ao seu valor." Por isso, os modelos de remuneração baseados em rígidas descrições de cargos podem estimular os funcionários a fazer apenas o que está na descrição do cargo, o que seria prejudicial para a empresa e para o seu processo de aprendizado.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 85), citam as críticas mais comuns ao sistema de remuneração funcional:

- promove um estilo burocrático de gestão;
- reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- inibe a criatividade;
- não considera o foco nos clientes internos e externos;
- reforça a hierarquia;
- promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados;
- não tem orientação estratégica;
- não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- torna as promoções excessivamente importantes; e incentiva o carreirismo.

Como muitos dos pressupostos dos sistemas tradicionais de remuneração são antagônicos aos processos de mudança, sua utilização acaba por atrapalhar a própria mudança. Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 85), dizem que "os sistemas

tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns.” Os autores afirmam que a utilização de sistemas tradicionais de remuneração é um sistema supostamente neutro, dotando a organização de um instrumento de administração de salários, que não pretende ter interferência em outras esferas da vida organizacional.

Ainda segundo estes autores, “está dissociado da orientação estratégica da empresa.” A principal meta das empresas modernas é a de convergir esforços, alinhando seus recursos para realizar sua visão de futuro, inclusive os sistemas de remuneração.

Martin (1996, p. 562) afirma que a estabilidade no emprego acabou, pois esta segurança era apropriada em um mundo estático e no “novo mundo” (como o autor define o momento da empresa atual), a concorrência é intensa e, por conseguinte, as habilidades exigidas dos funcionários mudam com rapidez. O autor diz que a época do direito ao aumento acabou, mas a boa notícia atual é que “os salários estarão relacionados aos resultados e, se sua contribuição for substancial, sua remuneração poderá ser alta.”

Os sistemas salariais antigos freqüentemente baseavam-se no sistema elaborado por Edward Hay (apud MARTIN, 1999) há mais do que 50 anos.

Segundo Martin (1999, p. 563), este sistema utilizava 20 a 40 cargos, cada um com uma faixa salarial específica, espelhando os mais diversos níveis hierárquicos. “Os funcionários aspiravam à promoção dentro da hierarquia e protegiam seu território de forma que a reestruturação busca eliminar.”

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), a remuneração funcional foi desenvolvida para a empresa com estrutura burocrática, que tem os seguintes princípios em sua organização:

- divisão rígida de funções e tarefas;
- linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas; e
- foco no controle.

O quadro 2, proposto por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) resume os fundamentos do modelo tradicional de remuneração funcional e os fundamentos dos modelos mais modernos, onde o antagonismo é facilmente constatável. A remuneração deve estar condizente com o novo modelo organizacional, flexível e com foco no trabalho em grupo.

Item	Fundamentos dos sistemas tradicionais	Fundamentos dos sistemas modernos
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • hierarquia rígida • muitos níveis hierárquicos • ascensão salarial por meio de promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • modelos flexíveis, células • poucos níveis hierárquicos • ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional
Amplitude da ação	<ul style="list-style-type: none"> • restrita e bem definida 	<ul style="list-style-type: none"> • ampla e pouco definida • varia em função do perfil do profissional
Definição de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • clara 	<ul style="list-style-type: none"> • difusa • orientação por meio da visão e objetivos comuns
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • papéis e forma de tomada de decisão bem definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • contingencial
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> • todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • grande distância líder-liderado • valorização da obediência, estabilidade e conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> • pequena distância líder-liderado (líder como coach) • valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança

Quadro 2 - Fundamentos dos sistemas de remuneração
 Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 86)

A remuneração funcional ainda é utilizada nas empresas. Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), apontam uma abordagem moderna da remuneração funcional, contornando desvantagens e dificuldades apontadas anteriormente:

- o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais;
- a orientação para o processo e para os resultados;
- o favorecimento de práticas participativas; e
- o desenvolvimento contínuo do indivíduo.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), descrevem quatro metodologias que podem ser utilizadas para aperfeiçoar e atualizar o conceito de remuneração funcional, que podem ser visualizadas no quadro 3.

Componente		Metodologia para modernização
Descrição de cargos	→	Descrição de cargos modificada
Avaliação de cargos	→	Redução do número de cargos
Faixas salariais	→	Ampliação das faixas salariais
Política salarial	→	Aumento salarial distribuído por equipes

Quadro 3 - Metodologias para modernização da remuneração funcional
Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 87)

A remuneração funcional na sua forma tradicional, de acordo com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), só é adequada a determinado contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional, mas no contexto atual, o sistema de remuneração não pode apresentar contradições com as práticas gerenciais emergentes, como ocorre nos modelos tradicionais.

2.4.2 Novos modelos de remuneração

Atualmente, as organizações estão abandonando sistemas de remuneração baseados apenas em um bom trabalho, lealdade e tempo de serviço, contrariando a expectativa de trabalhadores que esperam ascensão profissional e recompensas pelo simples fato de serem leais à empresa. As organizações buscam equilibrar as expectativas das forças de trabalho mais experientes e criar incentivos para novos funcionários.

O ideal é que os salários se baseiem nas aptidões do funcionário, que sejam pagas as pessoas e não o cargo, já que estes estão sujeitos à mudanças. Os aumentos salariais anuais estão sendo substituídos por pagamento vinculado à aptidão, que é concedido como uma bonificação pelo aprendizado. As pessoas começam a perceber que quanto mais elas aprendem, mais elas ganham, devido à flexibilidade dos novos sistemas de pagamento que incentivam mudanças, experimentação e criatividade.

No sentido de flexibilizar as remunerações, algumas empresas utilizam a participação nos lucros (ligando as remunerações ao êxito da empresa) e nos resultados (remunerando de acordo com a produtividade individual e/ou por equipes). Marinakis (1997) ressalta que, a participação financeira é um instrumento pelo qual os trabalhadores têm acesso a uma remuneração adicional desde que sejam atingidos certos objetivos predeterminados. A participação nos lucros pode ser vista como um direito dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que como um instrumento de gestão. É o que Martin (1996) inclui nos sistemas de remuneração do “novo mundo”, que tem as seguintes características:

- bonificações substanciais baseadas no desempenho individual ou da equipe;
- bonificações substanciais baseadas em resultados que podem envolver muitos grupos de trabalho - por exemplo, o lançamento de um novo produto dentro do prazo;
- participação dos lucros da empresa;
- opções de compra de ações;
- salário-base associado ao conhecimento, às habilidades e à capacidade;
- inexistência de aumentos salariais automáticos sem um aumento correspondente no valor do funcionário.

Segundo pesquisas realizadas pelo Hay Group (apud MARTIN, 1996, p. 561) sobre tendências nos esquemas de pagamento nos Estados Unidos, “a época que

dava 'direito' aos aumentos salariais chegou ao fim.” Afirma ainda que, “empregadores e funcionários precisam entender a nova estrutura de remuneração”, colaborando para a criação e viabilização de bons sistemas de medição de desempenho, e acima de tudo, concordar em usar o salário como força estratégica para a empresa.

2.4.3 Remuneração estratégica

Para impulsionar os processos de melhoria e aumento de competitividade da organização, foi desenvolvida a remuneração estratégica, que atua como uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 90), definem a remuneração estratégica como “catalisador para a convergência de energias na organização.” É uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, com a função de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. O autor a classifica em oito grupos:

- a) *remuneração funcional*: determinada pela função, também conhecida por 'Plano de cargos e salários', sendo o método mais tradicional;
- b) *salário indireto*: compreende benefícios e outras vantagens, tendo com vantagem a flexibilização dos benefícios;
- c) *remuneração por habilidades*: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, deslocando o foco do cargo ou função para o indivíduo. As habilidades passam a ser a base da remuneração e é mais adequada ao nível operacional;
- d) *remuneração por competências*: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, só que mais adequada ao nível gerencial;
- e) *plano privado de aposentadoria*: os fundos de pensão relacionam-se aos sistemas de previdência privada e atua como complementar de remuneração, embora de forma inequívoca;
- f) *remuneração variável*: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização, incluindo a participação nos lucros e a remuneração por resultados. Pode-se incluir a remuneração por competências;

- g) *participação acionária*: vinculada a objetivos de lucratividade da empresa, utilizada, algumas vezes, como alternativa à participação nos lucros;
- h) *alternativas criativas*: incluem prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento.

Para facilitar a compreensão, Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), demonstram uma representação gráfica dos diversos componentes do sistema de remuneração (figura 3). A posição nos eixos representa o peso relativo de cada componente em relação à remuneração total. A área pontilhada representa o perfil do sistema de remuneração adotado pela empresa, onde, quanto maior a proximidade da borda externa, maior a importância.

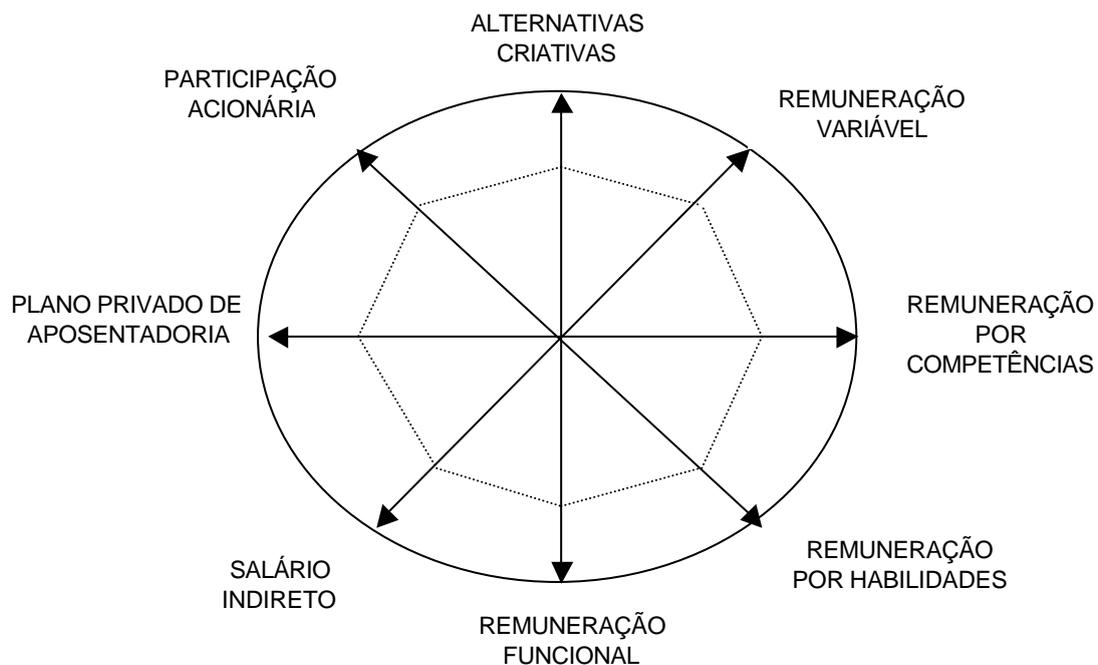


Figura 3 - Perfil de um sistema de remuneração estratégica
 Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 93)

A figura 4 mostra um exemplo de sistema tradicional de remuneração, com peso maior à remuneração funcional e aos benefícios (salário indireto), que não é adequado à empresas de conhecimento intensivo pois não privilegia o desempenho pessoal dos funcionários.

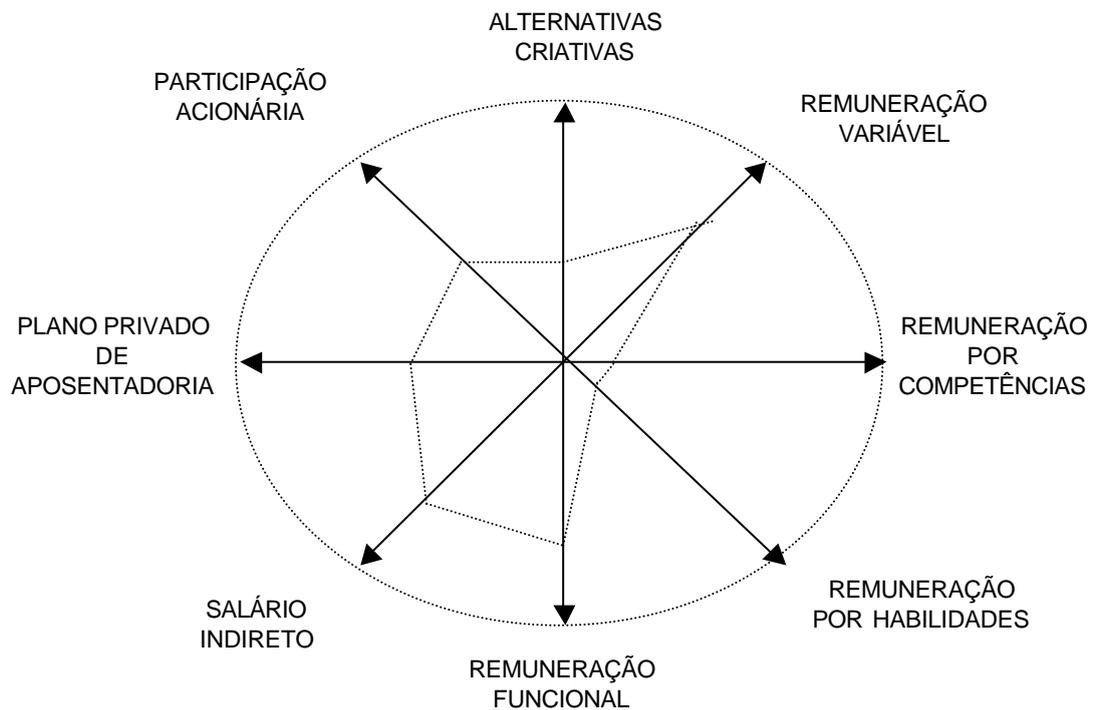


Figura 4 - Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão tradicional

Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 94)

A figura 5 mostra o perfil delineado para uma empresa de gestão avançada, privilegiando a remuneração por habilidades e competências e os incentivos especiais (alternativas criativas), é importante perceber como o sistema de remuneração funcional aparece diminuído nesta figura.

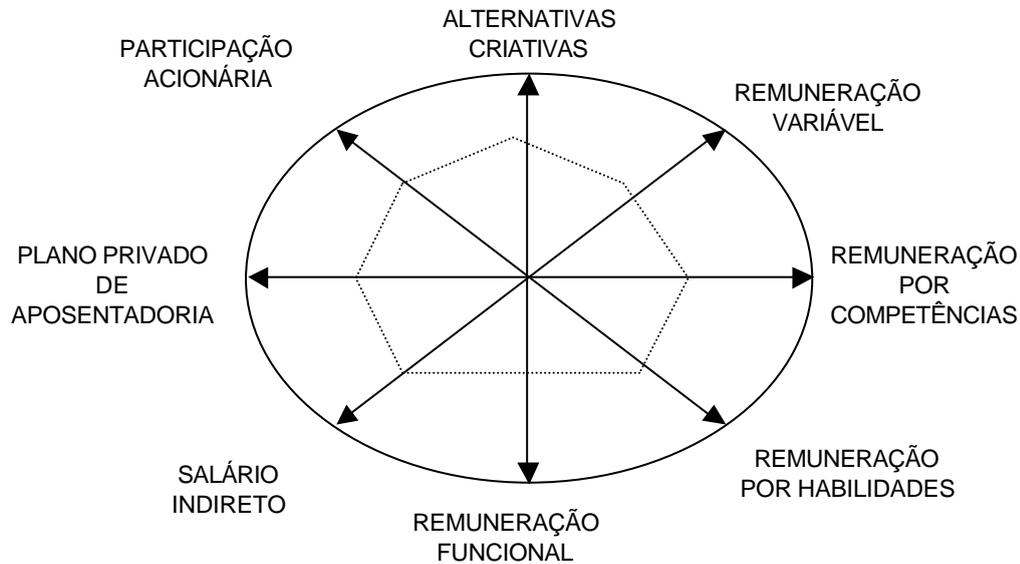


Figura 5 - Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão avançada
 Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 94)

Uma empresa não conseguirá copiar o sistema de outra, pois, a abordagem estratégica leva ao desenvolvimento de sistemas especializados. Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 95) afirmam que “a remuneração estratégica derruba o ‘mito’ do sistema universal de gestão de salários, [...] passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceada, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva.”

A remuneração estratégica busca flexibilizar as formas de remuneração e atender situações específicas que envolvam, por exemplo, empresas do conhecimento, onde a competência individual é “propriedade” do indivíduo, embora também agregue valor à empresa.

2.4.4 Remuneração por habilidades

Nos Estados Unidos, a remuneração por habilidades cresce a cada dia e o Brasil tem adotado em algumas empresas como é o caso da Ceman, uma empresa do Pólo Petroquímico de Camaçari que, após um amplo processo de mudança organizacional, percebeu o anacronismo entre sua nova estrutura organizacional e o sistema de remuneração por ela praticada (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

Importante não confundir habilidades com conhecimentos. Para Fiorelli (2000, p. 184), “uma habilidade é um conhecimento posto em prática.”

No sistema de remuneração por habilidades, o funcionário é recompensado quando adquire e desenvolve habilidades importantes no trabalho, não pelo seu cargo específico. Os funcionários podem aprender um leque de habilidades relacionadas ao seu cargo (através de um treinamento cruzado) e serem recompensados pelo conjunto destas habilidades, mesmo que desenvolvam um trabalho específico (SHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) concordam e afirmam que promoções e evolução salarial são diretamente vinculadas a um processo de certificação, no qual o funcionário deve demonstrar domínio do conhecimento, sendo que a certificação por parte da empresa reforça a credibilidade do sistema utilizado, sempre valorizando o desenvolvimento de habilidades importantes para o cargo em que ocupa na empresa.

Na remuneração por habilidades, o trabalho em questão é a operacional, caracterizada pela reprodutividade e variedade controlada.

Chiavenato (1994, p. 247) comenta que este sistema “encoraja as pessoas a aprender constantemente novas habilidades e tarefas.”

Os objetivos de um sistema de remuneração por habilidades, segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), são:

- remunerar os profissionais por suas características pessoais;
- alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- favorecer o aprendizado organizacional;
- superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargos.

Tal pensamento é corroborado por Hipólito (2001), ao dizer que o nível de capacitação dos profissionais é reconhecido através do pagamento por habilidades. Continua afirmando que a abordagem de pagamento por habilidades apresenta diferenças profundas em relação aos sistemas de remuneração centrados em cargos, como se pode verificar no quadro 4.

	Centrado em cargos	Centrado em habilidades
Estrutura de pagamento	Baseada na <i>performance</i> de um cargo.	Baseadas nas habilidades possuídas (e utilizadas) pelo empregado.
Foco gerencial	Cargo determina a remuneração. Empregado é associado a um cargo.	Empregado determina a remuneração. Empregado é associado a habilidades.
Foco do empregado	Promoção de cargo é almejada para alcançar um nível de pagamento maior.	A aquisição de habilidades é almejada para alcançar um nível de pagamento maior.
Procedimentos requeridos	Mensura-se o conteúdo do cargo. Valor do cargo.	Mensura-se habilidades. Valor das habilidades.

Quadro 4 - Comparação entre planos de administração de salários “centrados em cargos” e “centrados em pessoas”

Fonte: Adaptado de Milkovich e Newman (1997 apud HIPÓLITO, 2001)

A principal vantagem do sistema de remuneração por habilidades é a maior flexibilidade no uso da força de trabalho, com a ruptura do conceito de cargos e à maior capacitação dos profissionais, embora existam limitações e dificuldades de expansão de sua aplicação (HIPÓLITO, 2001).

Um sistema de remuneração por habilidades requer mais atenção por parte da empresa, e um custo adicional, pelo desenvolvimento de capacitação dos funcionários, mas em contrapartida, com seus salários relacionados diretamente à capacitação, eles tendem a se interessar por treinamento e desenvolvimento (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

A remuneração por habilidades dá possibilidade à empresa de gerir a aquisição de conhecimento não requerendo que se abandone atuais formas de remuneração, adicionando, por exemplo, incentivos individuais e/ou por equipes, tornando a empresa uma organização mais flexível orientada ao desempenho.

2.4.5 Remuneração por competências

A remuneração por competências é utilizada nas empresas no trabalho realizado por executivos, que tem como características a variedade, sendo utilizada nas empresas em trabalhos que envolvam abstração, incerteza e criatividade.

Os programas de desenvolvimento de competências devem focar, não só a aquisição de conhecimento, mas vinculá-lo a mudanças de atitudes e comportamentos. Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 126), “competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.”

Fleury e Fleury, citados por Hipólito (2001), comungam com as idéias de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), onde acrescentam que a competência deve agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Dutra, Hipólito e

Silva (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9), conceituam competência “como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”, o que demonstra um consenso entre vários autores pesquisados de que competências não são somente um conjunto de qualificações de um indivíduo, mas a capacidade de mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico.

Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) seguindo as chaves do aprendizado individual do pedagogo Suíço Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, corroborando com os outros autores, “englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.” As três dimensões são interdependentes, já que na adoção de um comportamento no trabalho, o que se espera é que a pessoa detenha não apenas conhecimentos mas habilidades e atitudes apropriadas. Esta visão é aceita no meio acadêmico e empresarial pois busca integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Santos (2003, p. 31) concorda com o autor acima citado, ao afirmar que uma definição para competência é “o saber-agir diante de situações complexas e o saber mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos (tecnológicos, financeiros, mercadológicos e humanos), em que as pessoas objetivam agregar valor de diversas naturezas às organizações [...]”

Para que este sistema seja aplicado, torna-se necessário a identificação das competências, para a construção do sistema de remuneração. As competências devem ser certificáveis, e apesar de serem genéricas e abstratas, devem ser medidas segundo certos padrões que deverão ser estabelecidos pela empresa.

É o que afirmam King; Fowler e Zeithaml (2002, p.37): “Compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios”, preferencialmente quando os gerentes têm opiniões similares sobre a relevância das competências para a empresa, há mais coerência nas decisões de desenvolvimento e fortalecimento dessas competências e conseqüente valor nas decisões estratégicas.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), apresentam um processo para identificação de competências estruturado em quatro passos:

- a) *primeiro passo*: levantar as informações relacionadas à intenção estratégica de empresa;
- b) *segundo passo*: identificar as competências essenciais da organização;
- c) *terceiro passo*: desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, vendas, etc.) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada, etc.);
- d) *quarto passo*: desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

O novo conceito de remuneração permite que as pessoas ganhem pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa, já que funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme suas competências.

Mariaca (2001) cita o resultado de uma pesquisa realizada pela Andersen Consulting, com 160 empresas, onde 80% das empresas assumem o uso do salário funcional baseado em cargos. Apenas 4% das empresas adotam a remuneração por competências, dentre elas a Sabesp, Volvo, Copesul e Fundação Tupy. O autor comenta que a remuneração por competências começa a ser vista como a prática salarial mais justa para os dois lados - empresa e profissional, e como uma forma de manter os melhores talentos motivados.

Para que seja uma prática salarial mais justa, a remuneração baseada em competências requer que se avalie o funcionário enfatizando como trabalha, em vez de simplesmente o que realiza, sendo, portanto necessário mais do que identificar as competências e estabelecer um novo programa de remuneração. Quase na sua totalidade, é pertinente realizar uma avaliação de “360 graus”, e também um programa de treinamento contínuo com os funcionários para o desenvolvimento de suas competências (FLANNERY, 1997).

Para Santos (2001, p. 31) o futuro da gestão de competências é indiscutivelmente promissor. “Pensando positivamente, no bom desempenho, as competências possibilitam a competitividade – não há alternativa para essa afirmação.” Concordam Brandão e Guimarães (2001, p. 11) ao afirmar que “o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos)”, sendo necessário seguir os passos de estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização, identificando a lacuna entre as competências internas disponíveis na empresa e as necessárias para a consecução dos objetivos da empresa, para estas possam ser planejadas, desenvolvidas e avaliadas.

2.5 Considerações

Vivemos uma fase de transição de um modelo tradicional para um novo modelo de gestão, com a necessidade da implantação de um modelo de RH que privilegie flexibilidade e agilidade para que sejam implantadas as mudanças necessárias ao crescimento da empresa.

Formas tradicionais de remuneração tendem a ter seu foco no cargo e não na pessoa. Novas formas de remuneração privilegiam o desenvolvimento das habilidades e competências das pessoas, tornando-se um fator de competitividade nas empresas. Em empresas de conhecimento intensivo, onde o valor está no conhecimento que as pessoas detêm e na forma como elas articulam estes conhecimentos, as pessoas tornam-se mais valiosas para a empresa à medida que desenvolvem suas competências.

Alinhar o sistema de remuneração aos objetivos estratégicos da empresa não é uma tarefa fácil, exige conhecimento de gestão empresarial e de um novo modelo de gestão de pessoas, motivação, suporte financeiro, além de disposição para implantação de mudanças.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 Introdução

Neste capítulo, no item 3.1, está descrita a sistematização da pesquisa e a justificativa da escolha de itens para serem pesquisados, identificados a partir da revisão de literatura. No item 3.2 são apresentadas as variáveis da pesquisa. No item 3.3 é descrita a metodologia utilizada e, no final do capítulo, apresentam-se algumas considerações sobre o desenvolvimento do trabalho.

A competitividade crescente criou a necessidade de ajustar o sistema de recompensas à estratégia da empresa, gerando um conjunto de elementos de recompensa bastante variado, sendo este o grande desafio.

Analisar todo o conjunto ficaria além do possível neste trabalho. Assim, a pesquisa baseou-se em Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), que sistematizaram em oito grupos as formas básicas de remuneração a partir da remuneração estratégica, que é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), a questão central é mudar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionando processos de melhoria e aumento de competitividade.

Em empresas de conhecimento intensivo, como as de *software*, a estrutura salarial deve refletir o conhecimento das pessoas e recompensar o aprendizado de novas habilidades, ou seja, na medida em que os salários sejam relacionados ao desempenho, o profissional tenderá a melhorar seus resultados, principalmente se a empresa possibilitar o aprendizado e desenvolvimento de capacidades.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p. 90):

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo ser classificadas em oito grandes grupos.

Para estes autores, a questão central é mudar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionando processos de melhoria e aumento de competitividade.

Os oito grupos classificados por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) como sendo uma combinação de formas de remuneração que compõem um sistema de remuneração estratégica na sua forma básica, são: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, plano privado de aposentadoria, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas. A utilização pela empresa de um ou mais destes oito grupos permitiu descrever qual é o sistema utilizado e se é favorável ao desenvolvimento de uma empresa de conhecimento intensivo.

3.2 Variáveis da pesquisa

As variáveis da pesquisa são apresentadas neste item, obtidas a partir dos oito grupos sistematizados por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), citados anteriormente, classificando as formas básicas de remuneração.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com base nas variáveis extraídas dos oito grupos de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) que compõem um sistema de remuneração estratégica. Através da aplicação do instrumento foi possível verificar o sistema de recompensa predominante adotado nas empresas pesquisadas, e se esse sistema é compatível ao esperado em empresas de conhecimento intensivo, como as empresas de *software*.

A primeira variável pesquisada é características da empresa, que não pertence aos oito grupos de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), mas foi utilizada como introdução para as demais questões da pesquisa por delimitar o porte, faturamento, missão e as características da empresa, que serviriam como referência para comparação entre as empresas e os sistemas de remuneração adotados.

A segunda variável pesquisada é a existência de remuneração funcional e a forma como é adotada pela empresa, ou seja, se é utilizada isoladamente ou associada a outras formas de remuneração.

A terceira variável pesquisada é o salário indireto, que compreende benefícios e outras vantagens muitas vezes incorporadas aos salários.

A quarta variável pesquisada é a existência de remuneração por habilidades, que desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, e é determinada pela formação e capacitação dos funcionários.

A quinta variável pesquisada é a existência de remuneração por competências, que também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, mas difere das habilidades quanto ao objeto.

A sexta variável pesquisada é a existência de um plano privado de aposentadoria, que atua em muitas empresas como complementar ao sistema de recompensa.

A sétima variável pesquisada é a existência de remuneração variável, que é vinculada a metas de desempenho individual e/ou organizacional.

A oitava variável pesquisada é a existência de participação acionária, que é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa.

A nona variável pesquisada é a existência de alternativas criativas, que incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Tornou-se relevante analisar cada item do sistema para delimitar o que, por que e como perguntar para que os dados obtidos fornecessem os subsídios necessários para obter os resultados da pesquisa.

3.2.1 Características da empresa

Obter informações sobre o porte da empresa, a missão, a estratégia da empresa e o sistema de recompensa permitiu descrever as características das empresas pesquisadas. As questões relativas à variável características da empresa foram divididas em três grupos, criando uma seqüência lógica a partir das informações que se pretendia obter. O primeiro grupo incluiu questões relativas ao porte da empresa e a relação com a produção de *software*, o segundo grupo incluiu questões pertinentes à gestão de pessoas e o terceiro, as questões relativas ao sistema de recompensa utilizado atualmente pela empresa.

De uma empresa de médio a grande porte esperava-se que se investisse em sistemas de recompensa baseados em novos modelos de gestão, desdobrados da estratégia da empresa.

A pesquisa incluiu questões sobre a missão, a existência de uma estratégia competitiva formal, a orientação de suas ações no mercado e o desenvolvimento de seus funcionários.

Conhecer o porte, número de funcionários e faturamento da empresa permitiu avaliar se empresas maiores e menores apresentam diferença na relação entre estas características e o sistema de remuneração.

No quadro 5 apresentam-se as questões relativas à variável “características da empresa”, como encontradas no instrumento de pesquisa, delimitando o perfil da empresa.

Variável: características da empresa
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - Quantos funcionários têm a empresa? - Qual a proporção, na massa de remuneração, dos funcionários envolvidos diretamente na produção de <i>software</i>? - Qual é o faturamento anual da empresa? - Qual a proporção do faturamento de sua empresa que resulta diretamente da produção de <i>software</i>? - Na sua empresa os empregados são estimulados a conhecer o negócio do cliente final? - No valor gerado pelos produtos de <i>software</i>, qual o grau de importância de sua empresa dominar o conhecimento do negócio do seu cliente? - No valor gerado pelos produtos de <i>software</i>, qual o grau de importância de sua empresa dominar o conhecimento de técnicas avançadas de produção de <i>software</i>? - Existe um enunciado formal da Missão da empresa? - A empresa tem uma estratégia competitiva divulgada ou um planejamento estratégico formal? - A empresa orienta suas ações no mercado com base em uma estratégia definida? - A empresa dirige o desenvolvimento do conhecimento dos seus funcionários com base em uma estratégia definida? - Na adoção do sistema de recompensa atual quanto foi devido a características específicas do seu ramo de atividade? - Há quanto tempo o sistema atual é utilizado?

Quadro 5 - Variável: características da empresa

3.2.2 Remuneração funcional

O sistema de remuneração funcional é o mais utilizado, e está baseado nos planos de cargos e salários, promovendo um estilo burocrático de gestão e reforçando a hierarquia, sem buscar orientação estratégica.

Utilizar apenas a remuneração funcional não incentiva o funcionário a buscar

soluções criativas e a investir seu tempo na empresa, tendendo à inércia, inibindo o espírito empreendedor. Este sistema trata coisas diferentes de forma homogênea, o que não privilegia o desenvolvimento pessoal e a criatividade.

A satisfação do funcionário, que é um fator motivador, tende a desaparecer com o tempo, a não ser que outros incentivos estejam associados a esta forma de remuneração.

O sistema de remuneração funcional, adotado isoladamente, é limitado, mas é estável, por consequência, aceito pela maioria das pessoas, apesar de não privilegiar a recompensa pelo desenvolvimento e habilidades pessoais. As pessoas sentem-se confiantes neste tipo de remuneração porque é baseado em leis conhecidas, o valor é previsível e regular, cria uma estabilidade aparente, e é bem conhecida, pois é praticada pela maioria das empresas.

Pode-se esperar que a maioria das empresas tenha este tipo de recompensa como parte, e não toda, a remuneração. Em empresas onde o seu valor está na produção, é comum a utilização de um sistema tradicional de remuneração, pois o aumento de produção individual ou grupal pode ser recompensado através de uma remuneração maior ou a benefícios adicionais como motivadores para os funcionários, principalmente em empresas com estilo burocrático e rigidamente hierárquico que utilizam antigas formas de gestão.

Já em empresas de conhecimento intensivo, como as empresas desenvolvedoras de *software*, as pessoas têm valor para a empresa pelos conhecimentos que possuem e pela capacidade de articular estes conhecimentos, sendo assim, o que espera é que a remuneração funcional tenha outras formas de remuneração associadas formando uma remuneração estratégica que privilegie o aprendizado organizacional e a orientação estratégica da empresa.

Utilizar um sistema de remuneração complementar privilegiando o desempenho pessoal, relacionando-os a metas específicas, como o término de um projeto dentro do

prazo, fechamento de novos contratos ou aumento de produtividade, é percebido pelo funcionário como valor pelo seu desempenho, fazendo com que seja estimulado ao seu desenvolvimento pessoal. Estas são características encontradas em empresas de *software*, onde o desempenho pessoal é baseado na capacidade de utilização do seu conhecimento para gerar novas possibilidades para a empresa.

Esta variável procura identificar se a empresa utiliza o sistema de remuneração funcional e se está associado a outras formas de recompensa. As questões iniciais confirmam se este tipo de recompensa é utilizado, há quanto tempo, e se é diferenciado entre os funcionários.

Para identificar a prática de remuneração funcional, definiu-se um conjunto de questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões exploram a base para a construção da grade salarial, se é baseada na de avaliação de cargo, tempo de serviço, estrutura hierárquica, por produção ou de outra maneira; existência de piso salarial; forma de promoção; diferenças de remuneração entre mesma posição. Estas questões são decisivas para a pesquisa, pois demonstram a base do sistema de remuneração, como ele é desenvolvido a partir daí, formando uma remuneração estratégica ou uma forma tradicional de remuneração.

No quadro 6 apresentam-se as questões relativas à remuneração funcional como encontradas no instrumento de pesquisa.

Variável: remuneração funcional
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - Na sua empresa a remuneração é baseada em: avaliação do cargo? Tempo de serviço? Estrutura hierárquica? Por produção? - Existe um piso salarial de acordo com a função? - A ascensão salarial acontece por meio de promoções? - Pessoas de uma mesma função costumam receber a mesma remuneração independentemente do seu desempenho?

Quadro 6 - Variável: remuneração funcional

3.2.3 Salário indireto

Salário indireto compreende benefícios, facilidades, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem a seus funcionários, podendo variar de acordo com o nível hierárquico na forma mais tradicional. Uma parte considerável da remuneração é feita através de benefícios, segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), que distribuídos de maneira racional, são percebidos como aumento de valor pelo funcionário.

Algumas empresas procuram adaptar o pacote de benefícios a cada funcionário de modo que possa escolher o pacote que mais lhe agrada, sendo o valor global igual para todos os funcionários. Se os benefícios forem distribuídos igualmente para os funcionários, baseados apenas em seus cargos ou funções e não por desempenho pessoal ou por equipe, embora criem condições favoráveis para melhorar a qualidade de vida dos mesmos, possivelmente não estimularão as pessoas a buscarem o desenvolvimento pessoal.

Para identificar a prática de remuneração através de salário indireto, definiu-se um conjunto de questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões buscam levantar os benefícios existentes no sistema de recompensa adotado; se os benefícios são adotados segundo critérios baseados no desempenho do funcionário e os benefícios são fixos ou opcionais por parte do funcionário. O quadro 7 apresenta as questões pertinentes a variável salário indireto e buscam levantar sua utilização e a forma como é adotado nas empresas.

Variável: salário indireto
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - A empresa complementa a remuneração dos seus funcionários com benefícios adicionais? - Quais são os benefícios distribuídos pela empresa? - O funcionário pode escolher dentre o “pacote” de benefícios oferecidos pela empresa, o que mais lhe agrada, ou os benefícios são fixos, designados pela empresa? - No critério adotado pela empresa para distribuição dos benefícios qual a parcela que é baseada no desempenho?

Quadro 7 - Variável: salário indireto

3.2.4 Remuneração por habilidades

Remunerar os profissionais por suas características pessoais, suas habilidades é fator determinante para incentivar o profissional a buscar novos conhecimentos e aplicá-lo. A informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso, por conseqüência, o desenvolvimento dos funcionários, de seus conhecimentos e aptidões.

Portanto, o conhecimento é que leva ao desenvolvimento de uma habilidade. Ressalta Fiorelli (2000, p. 184) que, “uma habilidade é um conhecimento posto em prática”, pode-se dizer que uma habilidade é a capacidade que uma pessoa tem em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Além de favorecer o desenvolvimento de habilidades de seus funcionários através de treinamentos ou similares, as empresas que adotam este sistema necessitam uma estrutura que permita certificá-las antes da avaliação e remuneração, pois os funcionários precisam saber que habilidades devem desenvolver e possíveis mudanças nas demandas das habilidades para obterem o resultado esperado.

Vale lembrar que todas as habilidades devem ser certificadas para reforçar a credibilidade do sistema, pois através da certificação é que o funcionário pode demonstrar seu conhecimento sobre a habilidade em questão, que pode ser através de provas escritas, apresentações e dirigidas pelos chefes ou por comitês em empresas de gestão mais avançada (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999). Para tanto, torna-se necessária uma comunicação eficaz entre os funcionários e seus superiores no sentido de alinhar a estratégia da empresa ao sistema de remuneração utilizado.

A dificuldade que as empresas enfrentam não está em definir habilidades, pois estas são facilmente observáveis, portanto, certificáveis, mas em estabelecer uma alternativa de remuneração em que os funcionários fiquem satisfeitos e que não fuja do objetivo estratégico da empresa.

Segundo Robbins (2002, p. 198):

Neste mundo novo, em que o que realmente conta são as habilidades e o conhecimento, não faz mais sentido tratar as pessoas em função dos cargos que ocupam. Faz sentido tratá-las como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las de acordo com isso, o que torna o funcionário valioso para a empresa.

Martin (1996, p. 566), corrobora com Robbins (2002), ao afirmar que “para estimular os funcionários a desenvolver as habilidades que os tornam mais úteis, eles devem receber aumentos salariais quando aprimorarem suas habilidades.” Desta forma, a empresa tem um papel fundamental, que é o de investir em treinamento e desenvolvimento de habilidades.

Este autor ainda diz ainda que “um esquema de remuneração associado às habilidades atrela o salário-base ao conhecimento”, que se enquadra nas características das empresas de *software*. Quanto maior o número de habilidades que a empresa certificar, mais gastará em treinamento e remuneração.

Para identificar a prática de remuneração por habilidades, definiu-se uma série de questões que fazem parte do instrumento de pesquisa, divididas em dois grupos: o primeiro grupo aborda questões relativas a habilidades, que exploram a existência de remuneração por habilidades no sistema de recompensa da empresa; se é adotada em todo os cargos ou em situações específicas; se as habilidades são avaliadas e certificadas e existência de treinamento e desenvolvimento de habilidades. O segundo grupo de questões aborda o tipo de benefício adotado pela empresa para remunerar as habilidades que se espera do funcionário, se através de bonificações, prêmios, aumentos salariais ou outra forma criativa que a empresa possa ter implantado no seu sistema.

No quadro 8 estão as questões que envolvem a remuneração por habilidades, os benefícios envolvidos e como a empresa administra a implantação deste sistema.

Variável: remuneração por habilidades
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - A empresa remunera seus funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais, resultantes de suas características pessoais? - A empresa realiza treinamentos das habilidades que o funcionário precisa ter, de acordo com sua função? - As habilidades que serão remuneradas são avaliadas e certificadas? - A empresa realiza treinamento e desenvolvimento da capacitação do funcionário? - A remuneração das habilidades que o funcionário possui ou desenvolve dá-se através de: benefícios, pagamentos regulares incorporados ao salário base, aumento salarial, promoção ou outros?

Quadro 8 - Variável: remuneração por habilidades

3.2.5 Remuneração por competências

A remuneração por competências é uma alternativa viável para trazer as vantagens da remuneração por habilidades para o contexto das atividades não operacionais.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), incluem o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade. Muitas competências são abstratas e difíceis de observar, implicando em dificuldades tanto para definir a competência como para avaliá-la e para definir a forma de remuneração. Os autores descrevem um processo para identificação de competências estruturado em quatro passos: O primeiro passo busca levantar o direcionamento estratégico da empresa, sua visão de futuro e sua missão; o segundo passo identifica as competências essenciais da organização; o terceiro passo desdobra as competências essenciais (coletivas) em cada área e processo e a última competência desdobra as competências grupais em competências individuais.

Uma prática usual em empresas que adotam a remuneração por competências é estudar o comportamento de seus colaboradores que tem seu desempenho

extraordinário, identificando o que os diferencia dos demais, surgindo daí a definição das competências. Isto é possível em empresas caracterizadas pela estabilidade, caso contrário terão que continuamente rever suas necessidades quanto às competências atuais. Concorda Santos (2003, p. 31) ao afirmar que as competências envolvem a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos, agregando valor às pessoas e a organização. “A singularidade de uma competência implica que as pessoas aprendam a atingir objetivos, resolver problemas e enfrentar situações complexas”, sendo o que diferencia uma pessoa das demais.

A existência de um sistema de certificação para as competências é o primeiro passo para uma empresa implantar um sistema de remuneração baseado em competências.

Para o sucesso do projeto é importante definir e descrever corretamente os conceitos que serão usados no sistema de remuneração e no processo de alinhamento de competências que compreende a revisão das atividades de recursos humanos – recrutamento, seleção, capacitação e alocação de pessoas – visando ganhos de eficiência e eficácia. Um sistema de certificação para as competências, de que forma é realizado e por quem, pode dar indicativos se a empresa está preparada para avaliar, desenvolver e remunerar as competências de seus funcionários. É relevante pesquisar em que áreas da empresa é utilizado o sistema de remuneração por competências e se está associado a outras formas de recompensa.

Para identificar a prática de remuneração por competências, definiu-se um conjunto de questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões dividem-se em dois grupos: no primeiro grupo, denominado competências busca-se identificar a existência de um programa de remuneração por competências; existência de um plano de desenvolvimento e que pessoas estão envolvidas; como e quem define as competências que serão avaliadas e remuneradas. No segundo grupo de questões busca-se identificar como se dá a remuneração destas competências, se individualmente ou em grupos.

O quadro 9 apresenta as questões que buscam identificar se a empresa premia seus funcionários pelo seu desempenho através de suas competências e de que maneira isto ocorre.

Variável: remuneração por competências
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - A empresa promove um plano de desenvolvimento de competências? - A empresa define algumas competências fundamentais necessárias para o desempenho das funções? - As competências devem ser medidas segundo padrões estabelecidos pela empresa. A certificação de competências é realizada na empresa? - São remuneradas competências individuais? - São remuneradas competências grupais?

Quadro 9 - Variável: remuneração por competências

3.2.6 Plano privado de aposentaria

Empresas utilizam o plano privado de aposentadoria por ser uma forma de assegurar uma vida mais tranqüila para as pessoas a partir do momento de seu desligamento da empresa por aposentadoria, já que esta é uma maneira de demonstrar ao funcionário preocupação e cuidado com seu futuro.

As empresas escolhem dentre os diversos tipos de planos existentes no mercado o que mais se adapta ao perfil de seus funcionários.

Este benefício usualmente é opcional, sendo realizado através de desconto do salário do funcionário, normalmente é subsidiado pela empresa, e pode incluir ou não seguro de vida e outros benefícios.

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) e Robbins (2002), empresários e executivos têm dedicado especial atenção a este componente complementar de

remuneração por ser uma valorização do compromisso em longo prazo entre empresa e funcionários. Este benefício pode estar associado a qualquer outro tipo de remuneração do sistema de recompensa da empresa, e por ser fixo não precisa estar associado a desempenho.

Para identificar a existência de um plano privado de aposentadoria, foram elaboradas questões que fazem parte com as demais do instrumento de pesquisa. As questões exploram a existência de um plano formal de previdência privada como complemento na remuneração; se é opcional ou está incorporado no salário.

No quadro 10 são apresentadas as questões como são encontradas no instrumento de pesquisa.

Variável: plano privado de aposentadoria
Questões
- A empresa adota algum tipo de fundo de pensão como complemento da remuneração?
- É opcional ao funcionário ou faz parte de um “pacote” de benefícios?

Quadro 10 – Variável: plano privado de aposentadoria

3.2.7 Remuneração variável

Nos programas de remuneração variável, uma parte da remuneração se baseia em medidas de desempenho, individual e/ou organizacional. Inclui a participação nos lucros, remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais e participação nos resultados.

Robbins (2002, p. 192) concorda com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) ao afirmar que “na remuneração variável, as quantias recebidas flutuam de acordo com a medição do desempenho”, tanto individual quanto organizacional, diferentemente dos programas tradicionais de remuneração onde o funcionário recebe uma quantia anual

fixa, por seu tempo de trabalho ou cargo exercido. As empresas podem evitar despesas crescentes com aumento dos salários permanentes, transformando parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis, reduzindo desta forma, as despesas quando o desempenho dos funcionários diminui. Com o tempo, os funcionários começam a perceber que se apresentarem um desempenho maior, receberão uma remuneração melhor, de acordo com sua contribuição, entretanto é preciso que eles percebam claramente que ligação existe entre seu desempenho e sua remuneração.

Na remuneração variável, freqüentemente significa que os funcionários precisam compartilhar tanto as recompensas como os riscos do negócio com seu empregador, pois uma parte da remuneração variável é vinculada aos resultados coletivos, como a participação nos lucros e resultados. Marinakis (1997) aponta as diferenças entre participação nos lucros e nos resultados. Os programas de participação nos lucros utilizam como variável os próprios ganhos da empresa, tendo como objetivo relacionar parte das remunerações ao sucesso da empresa. Já os programas de participação nos resultados, por sua vez, pode ser um instrumento adequado para incentivar os funcionários a melhorar seu desempenho, através de metas claramente mensuráveis e percebidas como justas pelos funcionários.

Para Dutra (2002), é comum observar a remuneração variável sendo adotada levando em consideração o desempenho da empresa/negócio e das equipes ou áreas, sendo raro encontrar empresas que tenham capacidade para determinar o desempenho individual para que seja utilizada a remuneração variável, com exceção para cargos onde o desempenho individual seja evidente, como vendedores, por exemplo.

Para identificar a prática de remuneração variável, formulou-se um conjunto de questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões buscam identificar o conjunto de recompensas adotadas pela empresa visando premiar o desempenho dos funcionários através de planos de remuneração variável; participação nos lucros; participação nos resultados; através de premiação individual ou grupal.

No quadro 11 estão representadas as questões relativas a formas de remuneração variável que a empresa pode conter no seu sistema de remuneração como são encontradas no instrumento de pesquisa.

Variável: remuneração variável
Questões
<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários são recompensados através da participação nos lucros da organização? - A empresa utiliza remuneração por resultados como forma de incentivo? - É adotada na empresa a participação por resultados individuais? - É adotada na empresa a participação por resultados grupais?

Quadro 11 - Variável: remuneração variável

3.2.8 Participação acionária

Planos de participação acionária são os planos nos quais os funcionários compram ações da empresa como parte de seus benefícios. Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), é utilizada para reforçar o compromisso em longo prazo entre funcionário e empresa e embora os funcionários tenham as ações, não podem dispor delas enquanto trabalharem na empresa. Pesquisas sobre o assunto revelam que a satisfação do funcionário pode aumentar, mas seu impacto sobre o desempenho é menos claro.

Em empresas de gestão participativa o resultado alcançado torna-se mais relevante, pois os funcionários experimentam a sensação psicológica de propriedade, sendo informados regularmente sobre o resultado dos negócios, podendo de alguma forma participar, exercendo alguma influência sobre eles.

A participação acionária pode ser percebida em longo prazo como valor pelo funcionário, ou seja, como incentivo pela sua contribuição, embora não possa dispor

do dinheiro em curto prazo como na participação nos lucros e nos resultados que costumam ocorrer anualmente.

Para identificar a existência de participação acionária foram elaboradas questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões exploram a existência de participação acionária como complemento do sistema de remuneração e se este é utilizado em substituição à participação nos lucros.

O quadro 12 apresenta as questões como são apresentadas no instrumento de pesquisa.

Variável: participação acionária
Questões
- A participação acionária é adotada pela empresa complementando o sistema de remuneração?
- A participação acionária é utilizada em substituição à participação nos lucros?

Quadro 12 – Variável: participação acionária

3.2.9 Alternativas criativas

São formas especiais de reconhecimento como prêmios e gratificações que fazem parte de um programa de incentivos direcionado aos funcionários. Algumas empresas procuram gratificar seus funcionários pelo desempenho excepcional, recompensando um comportamento passado e incentivando a futura excelência do desempenho. Geralmente ocorre após a avaliação de desempenho, baseada no mérito do funcionário, que deve saber por qual desempenho está sendo gratificado, no sentido de incentivar o seu desenvolvimento.

O valor adicional pode ser agregado ao salário, como um bônus ou gratificação anual, por um trabalho desenvolvido individualmente ou em equipes. Na remuneração

por competências, é usual a utilização de alternativas criativas, no plano de capacitação dos funcionários.

Shermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999), dizem que uma tentativa de aumentar o valor positivo do pagamento como recompensa de trabalho é através dos planos de remuneração por mérito, mas terá resultados positivos somente se estiverem de acordo com as necessidades atuais das organizações, levando em conta a interdependência das tarefas entre os funcionários.

Para identificar a utilização de alternativas criativas como complemento do sistema de remuneração foram formuladas algumas questões que fazem parte do instrumento de pesquisa. As questões buscam identificar formas de remuneração adotadas para incentivar o desempenho de seus funcionários diferentes das já abordadas.

No quadro 13 apresentam-se as questões como encontradas no instrumento de pesquisa.

Variável: alternativas criativas
Questões
- A empresa costuma utilizar alguma forma de remuneração diferente das já abordadas, envolvendo reconhecimento e gratificação de seus funcionários? Quais?

Quadro 13 - Variável: alternativas criativas

Diversos autores concordam que a adoção de vários tipos de remuneração dentro de um sistema de recompensa, aliada aos objetivos estratégicos da empresa, é o que apresenta melhor resultado (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999; SHERMERHORN JÚNIOR; HUNT; OSBORN, 1999; ROBBINS, 2002). As formas de remuneração apresentadas neste trabalho perdem sua força quando implantadas isoladamente, principalmente em empresas de conhecimento intensivo, nas quais a importância dos recursos humanos é significativamente maior que em outros tipos de empresa.

3.3 Procedimentos metodológicos

De acordo com Gil (apud MOURA, 2002), método de pesquisa é um conjunto de procedimentos suficientemente gerais, que possibilita o desenvolvimento de uma investigação científica ou de significativa parte dela.

Partindo deste conceito, a pesquisa do sistema de remuneração adotado em empresas de *software* foi realizada utilizando o método de *survey* com coleta estruturada de dados. Malhorca (2001), caracteriza este método como sendo um questionário estruturado aplicado a uma amostra extraída de uma população e destinada a coletar informações de caráter específico dos respondentes. Ainda, segundo o autor, um questionário formal apresenta questões em uma ordem pré-determinada.

A contribuição deste estudo foi a elaboração de uma ferramenta com base nas variáveis extraídas dos oito grupos descritos por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) que compõe um sistema de remuneração estratégica, que tornasse possível a investigação em empresas de conhecimento intensivo do sistema de remuneração adotado e sua possível relação com os objetivos estratégicos da empresa.

Os questionários foram tabulados de forma a evidenciar quais são as variáveis envolvidas no sistema de remuneração das empresas selecionadas, de forma a obter conclusões para elas e gerar, se possível, sugestões para estudos posteriores.

3.3.1 Passos do trabalho

A população alvo deste estudo é constituída de empresas que tem como atividade principal o desenvolvimento de *software* localizadas na cidade de Curitiba. Para identificação destas empresas foram realizados dois procedimentos: um levantamento entre os associados da Associação das Empresas Brasileiras de *Software* e Serviços de Informática (ASSESPRO) – através do site:

www.assespropr.org.br e um levantamento publicado pela Secretaria de Política de Informática (BRASIL, 2002).

Estes levantamentos e uma investigação criteriosa a respeito das atividades das empresas potenciais, permitiram identificar que 45 atendiam o critério de inclusão no estudo, ou seja, desenvolvem *software* e, portanto, caracterizam empresas de conhecimento intensivo.

O procedimento utilizado para o levantamento dos dados foi um contato telefônico com os 45 gerentes das empresas, explicando o objetivo da pesquisa e a importância de sua participação ao responder o questionário que seria enviado via *e-mail*. Neste primeiro contato foi possível perceber o interesse de grande parte dos empresários sobre o tema abordado na pesquisa. Neste contato cinco empresas foram excluídas deste estudo porque o setor de RH era terceirizado ou as informações foram consideradas confidenciais e não teriam condições de responder.

Foram enviados, então, 40 *e-mails* com carta de apresentação, algumas informações e instruções a serem seguidas. Logo de imediato três empresas responderam que não seria possível atender a solicitação. Após um período de um mês, novo contato foi feito com a intenção de reiterar o pedido de preenchimento e devolução do questionário. Finalmente decorrido mais um mês e tendo tido retorno por parte de 17 empresas, considerou-se que estas comporiam a amostra desse estudo. Os gerentes destas empresas demonstraram receptividade e interesse em conhecer o resultado após o término do trabalho, ficando combinado que os resultados serão enviados posteriormente às empresas que colaboraram.

3.3.2 Limitações

Problemas como cadastro desatualizado, mudança de localização geográfica (já que a pesquisa se destina somente a empresas de Curitiba) empresas encerradas, mudança de ramo de atividades, não permissão de divulgação de informações,

terceirização do setor de RH, dificuldades para obter permissão de acesso à pessoa que poderia responder ou autorizar a participação na pesquisa foram limitações deste estudo.

3.3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi o questionário, com perguntas fechadas com duas escolhas, fechadas com múltiplas escolhas (com uma série de respostas possíveis) e perguntas abertas (quando houve necessidade de se conhecer outros procedimentos que não os abordados pelas perguntas fechadas).

Baseado nas variáveis da pesquisa, o questionário está dividido em oito grupos numa seqüência lógica, visando facilitar tanto a compreensão por parte do informante como a posterior análise dos resultados.

Para identificar qual o sistema de remuneração adotado pela empresa, utilizou-se uma escala com opções de resposta “sim” ou “não”, e para saber com que freqüência ocorre a adoção de um tipo de benefício, ou para levantar procedimentos realizados no processo de desenvolvimento, certificação e remuneração, optou-se por utilizar uma escala onde as opções a serem escolhidas são “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “freqüentemente”, e “sempre”.

3.3.4 Pré-teste do questionário

O pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. Para alcançar este objetivo, o questionário desenvolvido nesta pesquisa foi respondido pelo diretor de uma empresa de *software* de Curitiba que tem cerca de 30 funcionários.

Com a aplicação do pré-teste foi avaliado o grau de complexidade das questões, se o número de questões é viável, se há precisão na redação e mensurar qual o tempo necessário para responder o questionário. A partir daí foram retiradas ou alteradas algumas questões para maior clareza e facilidade de aplicação.

Após a aplicação do pré-teste, sentiu-se a necessidade de delimitar o porte da empresa e baseando-se nas tabelas da Secretaria de Política de Informática (BRASIL, 2002), alterou-se as questões que levantam o porte da empresa e o faturamento anual com os números comumente adotados por este órgão em suas pesquisas, por se considerar mais adequados à realidade atual das empresas. Utilizou-se como medida padrão: micro, pequena, média e grande para classificar o porte da empresa, terminologia que não aparece no questionário de pesquisa, mas será utilizada na análise dos dados.

Na tabela 1 é apresentada esta classificação de acordo com o número de funcionários e o faturamento atual.

Tabela 1 - Classificação das empresas em relação ao porte

Classificação	Número de funcionários	Faturamento
Micro	De 1 a 9	Até R\$ 120 mil
Pequena	De 10 a 49	Acima de R\$ 120 mil a R\$ 720 mil
Média	De 50 a 99	Acima de R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões
Grande	De 100 a ou mais	Acima de R\$ 2,5 milhões

Após a aplicação do pré-teste, surgiu a necessidade de classificar as empresas pelas atividades que exercem, que não se restringem ao desenvolvimento de *software*, desenvolvendo diferentes atividades relacionadas à tecnologia da informação, para verificar se o tipo de remuneração pode estar associado ao tipo de atividade exercido pela empresa.

Segundo a Secretaria de Política de Informática (BRASIL, 2002), existem mais de quinze tipos de atividades em tecnologia da informação, entre elas algumas atividades realizadas pelas empresas que foram introduzidas na questão: consultoria e projetos em informática; desenvolvimento de *software*; manutenção e assistência técnica em informática; treinamento em informática; provedor Internet; etc.

No quadro 14 estão descritas estas atividades relacionadas a *software* delimitando o perfil das empresas pesquisadas.

Comercialização de dados ou de bases de dados
Consultoria e projetos em informática
Desenvolvimento de <i>software</i>
Distribuição ou editoração de <i>software</i> de terceiros
Distribuição ou revenda de produtos de <i>hardware</i>
Indústria de informática, telecomunicação, ou automação
Manutenção e assistência técnica em informática
Provedor Internet
Serviços de automação bancária
Serviços de automação comercial
Serviços de automação industrial
Serviços de entrada de dados
Serviços de processamento de dados
Treinamento em informática

Quadro 14 - Atividades exercidas pelas empresas

Acrescentou-se ao questionário da pesquisa um espaço para observações e comentários, pois durante a entrevista de aplicação do pré-teste surgiram particularidades na forma de remuneração da empresa em questão, e pressupõe-se que outras empresas possam ter desenvolvido sistemas de remuneração não convencionais, portanto não incluídos no contexto do trabalho.

3.4 Considerações

A questão central desta pesquisa é verificar se o sistema de remuneração adotado em empresas de desenvolvimento de *software* é compatível com o que se espera encontrar em empresas baseadas em conhecimento intensivo.

Em empresas tradicionais, os funcionários freqüentemente esperam aumentos salariais e promoções em intervalos regulares, de acordo com sua função. É de se esperar que em empresas de conhecimento intensivo, os funcionários sejam estimulados a desenvolver conhecimentos e a tornarem-se valiosos para a empresa através destes conhecimentos. Um moderno sistema de remuneração pode ser utilizado como uma força estratégica para aumentar a competitividade da empresa.

A transição entre um sistema tradicional de remuneração e um moderno, demanda tempo, dinheiro, conhecimento de gestão de pessoas e da estratégia da empresa, surgindo daí a dificuldade que algumas empresas encontram nesta transição.

Empresas baseadas em conhecimento, e que dependem fortemente de seus funcionários para produzir resultados através deste conhecimento, deveriam investir significativamente no desenvolvimento das pessoas e na adequação de sua remuneração. A análise da pesquisa indicou em que grau isso ocorre.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Procurando conhecer o sistema de gestão de pessoas no que se refere ao sistema de recompensa, buscou-se embasamento teórico em autores contemporâneos como Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), com relevante conhecimento em gestão de empresas de conhecimento intensivo.

A partir da teoria dos dois autores, que sistematiza as oito formas básicas que compõe o sistema de remuneração estratégica, foi elaborado um instrumento, que possibilitou identificar o sistema de remuneração utilizado nas empresas, sistematizando o referencial teórico.

Neste capítulo estão descritos os sujeitos da pesquisa e os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário. Os dados são expressos, de modo geral, univariadamente por meio de frequências e percentuais. A fim de identificar relações entre variáveis do estudo, foram elaborados alguns cruzamentos. Todos os resultados são apresentados na forma de tabelas e gráficos com posterior análise e discussão dos resultados.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Participaram do estudo 17 empresas do ramo de desenvolvimento de *software* localizadas em Curitiba. Estas empresas diferem quanto ao porte em termos de número de funcionários e faturamento anual. É interessante notar que apenas 2 (duas) delas têm como atividade exclusivamente o desenvolvimento de *software*. As demais combinam diversas atividades relacionadas à informática.

A abordagem foi realizada junto aos diretores ou aos gerentes de RH, por serem os profissionais usualmente envolvidos com as decisões no processo de remuneração da empresa. O requisito básico para responder ao questionário era conhecer o sistema de remuneração dos funcionários da empresa e estar autorizado pela mesma a fornecer informações sobre ele. Como incentivo para que as empresas colaborassem com a pesquisa foi informado que o resultado final da análise seria retornado às empresas.

4.3 Perfil das empresas pesquisadas

Ao entrar em contato com as empresas em busca das informações para este estudo, na maioria dos contatos, foram os dirigentes das empresas que prestaram as informações. Realizada a pesquisa, em grande parte respondida pelos seus diretores (47,0%), por seus gerentes (23,5%), ou ainda, por seus assistentes administrativos e pessoal de RH (29,4%).

Foi possível observar que o sistema de remuneração das empresas pesquisadas é desenvolvido na sua maioria, por diretores e gerentes das empresas, sendo responsáveis pela elaboração e manutenção do sistema de remuneração em parceria com outros profissionais da empresa. A quase totalidade dos gerentes ou diretores que responderam a pesquisa demonstraram apreensão em expor o sistema adotado por suas empresas, verbalizando que o atual sistema teria que ser revisto e modificado, demonstrando interesse em conhecer o resultado da pesquisa.

Já, alguns empresários que não quiseram responder o questionário, alegaram que o sistema de remuneração é terceirizado e outros, que não possuem um sistema formal de RH. Pode-se observar através do contato feito previamente com os profissionais que responderam o questionário, que o sistema de remuneração das empresas de conhecimento intensivo pesquisadas é considerado pelos mesmos como uma questão a ser trabalhada e desenvolvida, onde nenhum profissional se revelou satisfeito com o sistema utilizado pela sua empresa.

Os resultados relativos ao porte das empresas caracterizado pelo número de colaboradores, faturamento e atividades que exercem são apresentados nas tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2 - Número de colaboradores

Quantos colaboradores (entre funcionários e terceirizados) trabalham para sua empresa?	Freqüência	Percentual
De 1 a 9 pessoas	4	23,5
De 10 a 49 pessoas	8	47,1
De 50 a 99 pessoas	2	11,8
De 100 a 499 pessoas	3	17,6
De 500 ou mais pessoas	0	0
Total	17	100,0

Das empresas pesquisadas, 23,5% são pequenas, em relação ao número de colaboradores e têm de 1 a 9 colaboradores. Das 17 empresas do estudo, 47,1% têm de 10 a 49 colaboradores. Desta forma, 70,6% tem até 49 colaboradores, considerando-se funcionários efetivos ou terceirizados. Não foi constatada nenhuma empresa com 500 ou mais funcionários. A figura 6 mostra a representatividade das empresas quanto ao número de funcionários.



Figura 6 - Distribuição das empresas por número de funcionários

Outra variável observada dentro da caracterização das empresas e seu porte foi a estratificação segundo o faturamento anual. As respostas indicaram que 35,3% têm faturamento entre R\$ 120 mil e R\$ 720 mil e que 41,2% entre R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões. Sendo assim, a grande maioria delas (76,5%) gera faturamento anual entre R\$ 120 mil a R\$ 2,5 milhões. Apenas 17,6% delas têm faturamento superior a R\$ 2,5 milhões e 5,9% tem faturamento inferior a R\$120 mil.

A tabela 3 e a figura 7 ilustram estes resultados.

Tabela 3 - Empresas por faturamento anual

Qual é o faturamento anual da empresa?	Frequência	Percentual
Até R\$ 120 mil	1	5,9
Acima de R\$ 120 mil a R\$ 720 mil	6	35,3
Acima de R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões	7	41,2
Acima de R\$ 2,5 milhões	3	17,6
Total	17	100,0

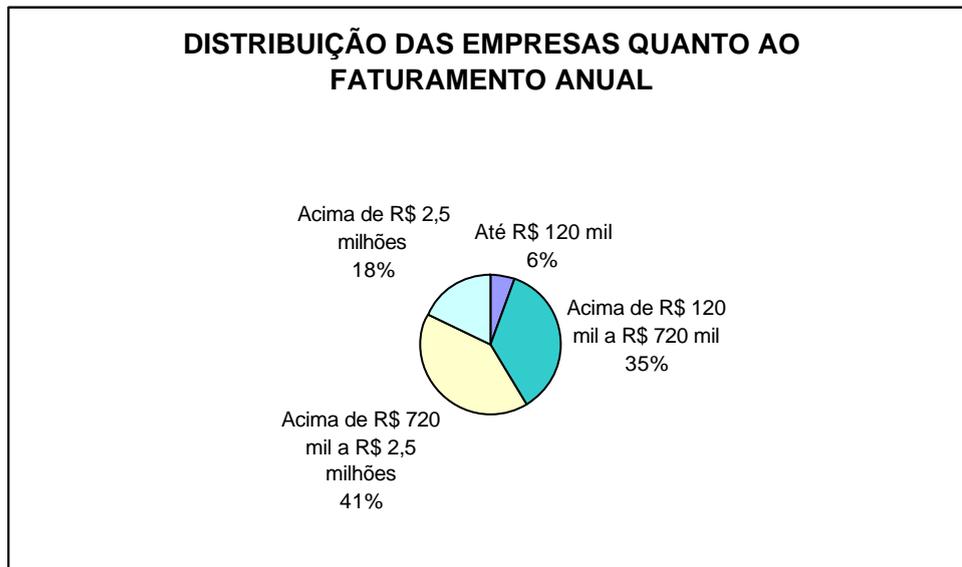


Figura 7 - Distribuição das empresas quanto ao faturamento anual

As atividades características das empresas são diversificadas, conforme se observa na tabela 4.

Tabela 4 - Empresas por atividade

Assinale a(s) atividade(s) característica(s) da empresa:	Freqüência	Percentual*
Desenvolvimento de <i>software</i>	16	94,1
Consultoria e projetos em informática	12	70,6
Treinamento em informática	6	35,3
Serviços de automação comercial	5	29,4
Distribuição ou editoração de <i>software</i> de terceiros	5	29,4
Manutenção e assistência técnica em informática	3	17,6
Serviços de automação industrial	3	17,6
Comercialização de dados ou de bases de dados	2	11,8
Distribuição ou revenda de produtos de <i>hardware</i>	2	11,8
Indústria de informática, telecomunicação, ou automação	2	11,8
Provedor Internet	2	11,8
Serviços de automação bancária	1	5,9
Serviços de entrada de dados	1	5,9
Serviços de processamento de dados	1	5,9
Outras. Exemplifique.	4	23,5

(*) Percentual em relação ao total de empresas (17).

Praticamente todas as empresas atuam nas áreas de desenvolvimento de *software* (94,1%) e grande parte em consultoria e projetos em informática (70,6%). Muitas ofertam treinamento de informática (35,3%), serviços de automação comercial (29,4%) e distribuição ou editoração de *software* de terceiros (29,4%). Manutenção e assistência técnica em informática e serviços de automação industrial são atividades de 17,6% das empresas. Menos presentes estão as atividades relacionadas com comercialização de dados ou base de dados, distribuição ou revenda de produtos de *hardware*, indústria de informática, telecomunicação ou automação e provedor Internet (11,8%). Foram citadas, ainda, atividades de automação bancária, serviço de entrada de dados e serviço de processamento de dados (5,9%). Além destas, foram apontadas locação de mão-de-obra na área de informática (*outsourcing*), desenvolvimento de *software* para administração de consórcio e assessoria

empresarial, administração de banco de dados e pesquisa e planejamento na área de informática.

Interessante notar que apenas duas empresas afirmaram ter como única atividade o desenvolvimento de *software*. Para todas as demais (88,2%), esta atividade é desenvolvida em paralelo com pelo menos duas outras atividades das já mencionadas.

Quanto à atividade específica de produção de *software* (faturamento e despesas), as proporções envolvidas são apresentadas nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Despesas com pessoal na produção de *software*

Qual a proporção, nas despesas com pessoal, dos funcionários envolvidos diretamente na produção de <i>software</i> ?	Freqüência	Percentual
Até 1/3	2	11,8
De 1/3 a 2/3	13	76,5
Maior que 2/3	2	11,8
Total	17	100,0

Tabela 6 - Faturamento em produção de *software*

Qual a proporção do faturamento de sua empresa que resulta diretamente da produção de <i>software</i> ?	Freqüência	Percentual
Até 1/3	3	17,6
De 1/3 a 2/3	7	41,2
Maior que 2/3	7	41,2
Total	17	100,0

Em 76,5% das empresas pesquisadas, a despesa com pessoal diretamente envolvido na produção de *software* é de 1/3 a 2/3 do faturamento. Simetricamente, 2 empresas (11,8%) gasta menos de 1/3 ou mais de 2/3 em despesas com este pessoal. Já o faturamento gerado diretamente pela produção de *software* nessas empresas, para a maioria delas (82,4%), representa mais de 1/3 do faturamento geral.

Para aprofundar a investigação, fez-se o cruzamento da proporção gasta em despesas com pessoal envolvido diretamente na produção de *software* com a proporção do faturamento da empresa resultante diretamente da produção de *software*. A tabela 7 mostra os resultados obtidos.

Tabela 7 – Faturamento e despesas com pessoal ligado a *software*

Despesas com pessoal e faturamento		Qual a proporção, nas despesas com pessoal, dos funcionários envolvidos diretamente na produção de <i>software</i> ?		
		Até 1/3	De 1/3 a 2/3	Maior que 2/3
Qual a proporção do faturamento de sua empresa que resulta diretamente da produção de <i>software</i> ?	Até 1/3	1 (50,0%)	2 (15,4%)	0 (0%)
	De 1/3 a 2/3	1 (50,0%)	6 (46,1%)	0 (29,4%)
	Maior que 2/3	0 (0%)	5 (38,5%)	2 (100%)
Total		2	13	2

Dentre 17 empresas pesquisadas, 13 (76,5%) a despesa com pessoal envolvido com *software* está entre 1/3 e 2/3 de toda a despesa. Destas empresas, 11 (84,6%) delas tem como resultado mais de 1/3 do faturamento diretamente ligado à produção de *software*. Isto sugere que estas empresas gastam relativamente menos com pessoal de *software* do que faturam com a sua produção.

O faturamento anual da empresa, quando cruzado com a proporção de despesas com funcionários envolvidos diretamente na produção de *software*, evidencia que, independente do faturamento anual (porte da empresa), as despesas com funcionários diretamente ligados à produção de *software* está entre 1/3 e 2/3 do faturamento, para a maioria das empresas (tabela 8).

Tabela 8 - Faturamento anual (total) e despesas com pessoal (*software*)

Proporção de despesas com pessoal envolvido na produção de <i>software</i>	Faturamento anual			
	Até R\$ 120 mil	Acima de R\$ 120 mil a R\$ 720 mil	Acima de R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões	Acima de 2,5 milhões
Até 1/3	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (14,3%)	0 (0%)
De 1/3 a 2/3	1 (100%)	5 (83,3%)	5 (71,4%)	2 (66,7%)
Maior que 2/3	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)	1 (33,3%)
Total	1	6	7	3

Independente do faturamento anual da empresa, a proporção do faturamento resultante diretamente da produção de *software* é maior que 1/3. Isto fica evidente quando se observam as duas últimas linhas da tabela 9.

Tabela 9 - Faturamento anual e faturamento resultante de *software*

Proporção do faturamento da empresa que resulta diretamente da produção de <i>software</i>	Faturamento anual			
	Até R\$ 120 mil	Acima de R\$ 120 mil a R\$ 720 mil	Acima de R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões	Acima de 2,5 milhões
Até 1/3	0 (0%)	1 (16,7%)	1 (14,3%)	1 (33,3%)
De 1/3 a 2/3	0 (0%)	3 (50,0%)	4 (57,1%)	0 (0%)
Maior que 2/3	1 (100%)	2 (33,3%)	2 (28,6%)	2 (66,7%)
Total	1	6	7	3

Na tabela 10, é possível perceber que 35,3% das empresas freqüentemente valorizam e estimulam seus empregados a conhecer o negócio do cliente final, e 58,8% o fazem sempre.

Tabela 10 - Conhecimento do negócio do cliente pelos empregados

Na sua empresa os empregados são estimulados a conhecer o negócio do cliente final?	Freqüência	Percentual
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Às vezes	1	5,9
Freqüentemente	6	35,3
Sempre	10	58,8
Total	17	100,0

Para 58,5% das empresas, dominar o conhecimento de técnicas avançadas de produção de *software* é considerado sempre importante para o valor gerado pelos produtos de *software*. Em 29,4% das empresas isto é freqüentemente considerado importante. No geral, este domínio das técnicas avançadas para valorizar o produto de *software*, com exceção de 2 empresas, é estimulado por todas as empresas (tabela 11).

Tabela 11 – Domínio de técnicas avançadas de *software*

No valor gerado pelos produtos de <i>software</i> , é importante dominar o conhecimento de técnicas avançadas de produção de <i>software</i> ?	Freqüência	Percentual
Nunca	1	5,9
Raramente	0	0
Às vezes	1	5,9
Freqüentemente	5	29,4
Sempre	10	58,8
Total	17	100,0

Os resultados relativos a gestão das empresas, caracterizada pelo enunciado da missão da empresa, pela existência de um planejamento estratégico formal e orientação de ações no mercado são apresentados na tabela 12. É relevante na gestão das empresas de desenvolvimento de *software* a existência formal da missão (82,4%), bem como a orientação de ações no mercado com base numa estratégia definida (88,2%). No entanto, quando questionada sobre a existência de um planejamento estratégico formal, apenas 62,5% das empresas afirmaram seguir esta forma de gestão. Isto sugere que, em algumas empresas, apesar das ações serem tomadas com base em estratégias definidas, estas não são descritas como um planejamento estratégico formal.

Tabela 12 - Existência de enunciado formal de missão da empresa

Pergunta	Sim	Não
Existe um enunciado formal da missão da empresa?	14 (82,4%)	3 (17,6%)
A empresa tem uma estratégia competitiva divulgada ou um planejamento estratégico formal?	10 (62,5%)	6 (37,5%)
A empresa orienta suas ações no mercado com base em uma estratégia definida?	15 (88,2%)	2 (11,8%)

Da mesma forma que a empresa orienta suas ações no mercado com base em uma estratégia definida, também dirige o desenvolvimento do conhecimento dos seus funcionários com base nesta mesma estratégia. De fato, isso ocorre para todas as empresas de desenvolvimento de *software* pesquisadas com notável freqüência (tabela 13).

Tabela 13 - Desenvolvimento de conhecimento e estratégia

A empresa dirige o desenvolvimento do conhecimento dos seus funcionários com base em uma estratégia definida?	Freqüência	Percentual
Nunca	0	0
Raramente	0	0
Às vezes	4	23,5
Freqüentemente	12	70,6
Sempre	1	5,9
Total	17	100,0

Ainda dentro do perfil das empresas, questionou-se se são consideradas as características específicas para o ramo de atividades para a adoção do sistema de recompensa atual dessas empresas sendo a resposta positiva em 76,5% das empresas (tabela 14).

Tabela 14 - Sistema de recompensa e ramo de atividade

Na adoção do sistema de recompensa atual, foram consideradas as características específicas do seu ramo de atividade?	Freqüência	Percentual
Sim	13	76,5
Não	2	11,8
Em branco	2	11,8
Total	17	100,0

Das 13 empresas que afirmam considerar as características específicas do seu ramo de atividade na adoção do sistema de recompensa atual, praticamente todas o fazem há mais de um ano (tabela 15).

Tabela 15 - Tempo de utilização do sistema de recompensa

Há quanto tempo o sistema atual é utilizado?	Freqüência	Percentual
Menos de 1 ano	1	7,7
Mais de 1 ano e menos que 3 anos	6	46,1
Mais de 3 anos	6	46,1
Total	13	100,0

4.4 Resultados obtidos

4.4.1 Remuneração funcional

Todas as empresas adotam o sistema de remuneração funcional, possivelmente por força da lei. Embora sejam diversas as formas de avaliação nas quais a empresa pode se basear para remunerar seus funcionários, observa-se na tabela 16 que 7 empresas, representando 41,2%, adotam um único critério (somente avaliação de cargo correspondendo a 23,5% ou somente por produção, correspondente a 17,6%). As demais empresas combinam diversas formas, entre avaliação de cargo, tempo de serviço, estrutura hierárquica e por produção para nortear a remuneração de seus funcionários.

Tabela 16 - Base do sistema de remuneração

Na sua empresa a remuneração é baseada em:	Freqüência	Percentual
Somente avaliação de cargo	4	23,5
Somente por produção	3	17,6
Avaliação de cargo, tempo de serviço, estrutura hierárquica e por produção	2	11,8
Tempo de serviço e estrutura hierárquica	2	11,8
Avaliação de cargo e tempo de serviço	1	5,9
Avaliação de cargo e por produção	1	5,9
Avaliação de cargo, estrutura hierárquica e por produção	1	5,9
Por produção e tempo de serviço	1	5,9
Outros	2	11,8

Fica evidente que as empresas adotam como base no sistema de remuneração a avaliação de cargo, tempo de serviço, estrutura hierárquica e por produção, critérios sabidamente característicos da remuneração funcional. Este tipo de remuneração é característico de uma estrutura tradicional, que de acordo com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) tende a tratar coisas diferentes da mesma forma, premiando a permanência do funcionário na empresa e não o seu desenvolvimento, já que seu crescimento na empresa não ocorrerá baseado no seu desempenho. Este é um fator

desmotivante para o funcionário, principalmente por se tratar de empresas de conhecimento intensivo que possuem dinamismo suficiente para desenvolvimento de potenciais pessoais.

Em relação à forma de promover seus funcionários, praticamente todas as combinações incluem desempenho pessoal (94,1%), mas apenas 52,9% das empresas promovem exclusivamente por desempenho pessoal. Com exceção de apenas uma empresa, o tempo de serviço é importante somente quando associado a outros critérios (tabela 17).

Tabela 17 – Formas de promoção na empresa

Como acontecem as promoções na sua empresa?	Frequência	Percentual
Somente por desempenho pessoal	9	52,9
Por desempenho pessoal e por produção	4	23,5
Por tempo de serviço e desempenho pessoal	2	11,8
Somente por tempo de serviço	1	5,9
Por tempo de serviço, desempenho pessoal e por produção	1	5,9

Em relação às promoções, metade das empresas ainda têm como critério o tempo de serviço e produção, típicos da gestão tradicional, apesar de algumas situações aparecem combinadas com desempenho pessoal. A promoção é uma grande oportunidade de mostrar ao funcionário o valor que ele tem para a empresa. Para que isso ocorra, deve estar vinculada ao desempenho pessoal, o que não acontece em grande parte das empresas pesquisadas, resultando uma mensagem pouco clara ao funcionário do que a empresa espera dele e que seus esforços podem convergir para uma promoção, sendo assim, o funcionário tenderá a se acomodar e esperar a sua promoção ocorrer no tempo da empresa e não no seu próprio tempo.

O piso salarial de acordo com a função é adotado na maioria das empresas (70,6%). Quando perguntado se pessoas de uma mesma função costumam receber a mesma remuneração independente do seu desempenho, 7 empresas afirmaram que nunca (11,8%) ou raramente (29,4%) isto ocorre, indicando que um desempenho

positivamente diferenciado é remunerado em 41,2% das empresas (tabelas 18 e 19).

Tabela 18 - Piso salarial por função

Existe um piso salarial de acordo com a função?	Frequência	Percentual
Sim	12	70,6
Não	5	29,4
Total	17	100,0

Tabela 19 - Remuneração por função independente do desempenho

Pessoas de uma mesma função costumam receber a mesma remuneração independentemente do seu desempenho?	Frequência	Percentual
Nunca	2	11,8
Raramente	5	29,4
Às vezes	6	35,3
Freqüentemente	1	5,9
Sempre	3	17,6
Total	17	100,0

Apenas 41,2% das empresas pesquisadas afirmam remunerar o desempenho positivamente diferenciado dentro de uma mesma função, o restante afirma que costuma remunerar pessoas da mesma função, da mesma forma, independente do seu desempenho.

Este é um ponto crítico da pesquisa, pois em mais da metade das empresas pesquisadas, um funcionário que se destaque dos outros dentro de uma mesma função, não será recompensado pelo seu desempenho, onde se percebe a tendência destas empresas em adotar velhos padrões de remuneração, que não privilegiam o desempenho pessoal. Isto é o oposto do que se espera encontrar em empresas de conhecimento intensivo.

4.4.2 Salário indireto

Na análise da variável salário indireto, as questões são relativas à existência de benefícios adicionais e aos critérios que a empresa adota para a sua concessão. Os benefícios, chamados de salário indireto por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) e Robbins (2002), podem incluir planos de saúde, seguros, planos de financiamento para educação, poupanças, previdência privada e tempo livre extra.

Os resultados mostram que a complementação da remuneração dos funcionários com benefícios adicionais é muito particular de cada empresa e nenhum dos níveis de resposta se destaca em relação aos outros. Isto indica a inexistência de um padrão nas empresas de desenvolvimento de *software*. Entretanto, todas as empresas, com alguma freqüência, ofertam benefícios adicionais a seus funcionários.

Na tabela 20 e na figura 8 são apresentados estes resultados.

Tabela 20 – Remuneração e benefícios adicionais

A empresa complementa a remuneração dos seus funcionários com benefícios adicionais?	Freqüência	Percentual
Nunca	0	0
Raramente	4	23,5
Às vezes	5	29,4
Freqüentemente	3	17,6
Sempre	5	29,4
Total	17	100,0

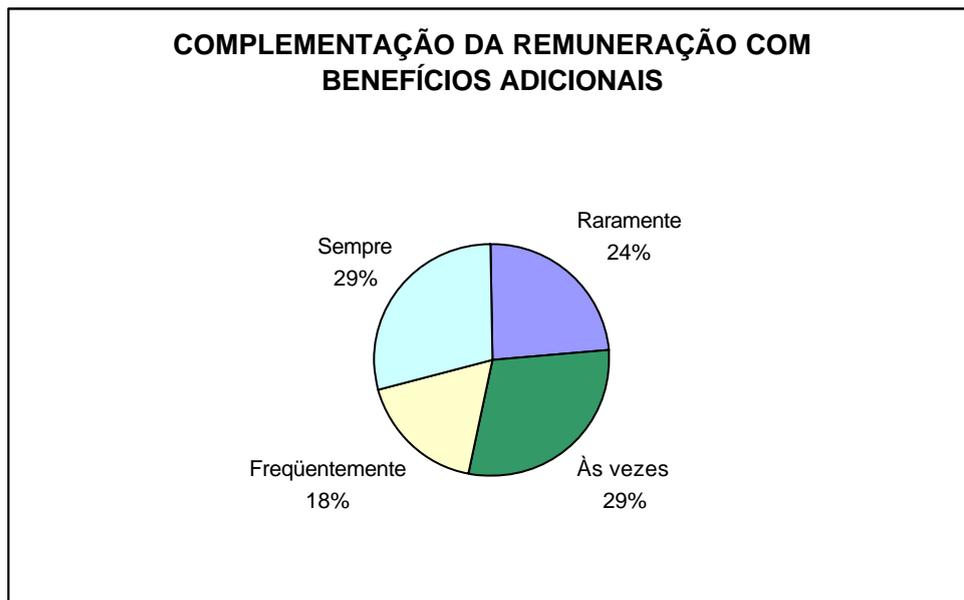


Figura 8 - Complementação da remuneração com benefícios adicionais

A tabela 21 mostra que a maioria das empresas, quando oferta benefícios, não deixa opção de escolha ao funcionário. Em 88,2% delas os benefícios oferecidos são fixos e designados pela empresa.

Tabela 21 - Tipo de benefícios

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa:	Freqüência	Percentual
São fixos, designados pela empresa	15	88,2
O funcionário tem a opção de escolha	2	11,8
Total	17	100,0

Quando existem benefícios flexíveis, que segundo Robbins (2002) seriam dar a opção de escolha do pacote de benefícios pelo funcionário, este pode optar por outro benefício de que tenha necessidade e realmente agregue valor à sua remuneração. Os benefícios flexíveis, assim, podem ser adotados para individualizar as recompensas e vinculá-los às metas individuais dos funcionários.

Mais da metade das empresas (58,8%) não adota o desempenho do funcionário como critério para distribuição do benefício (tabela 22). Percebe-se, desta forma, uma tendência a uma gestão tradicional, com pouca participação do funcionário na política de benefícios da empresa.

Tabela 22 - Desempenho do funcionário e benefícios

O critério adotado pela empresa para distribuição dos benefícios é baseado no desempenho do funcionário?	Frequência	Percentual
Sim	7	41,2
Não	10	58,8
Total	17	100,0

O resultado destas duas questões surpreende: quase a totalidade das empresas adota algum tipo de benefícios para seus funcionários, mas para apenas 41,2% das empresas os benefícios são baseados no desempenho. As outras empresas adotam critérios de distribuição uniforme de benefícios, o que nem sempre significa uma boa solução: por exemplo, o benefício de auxílio escola como parte de um pacote de benefícios fixos, designados pela empresa, não teria importância para um funcionário que não tenha filhos, que se sentirá em desvantagem por ter um benefício que não pode utilizar e que não pode ser substituído por outro como aluguel de moradia, *leasing* de veículo entre outros.

Visando investigar se a gestão de benefícios aos funcionários está relacionada ao porte da empresa, optou-se por cruzar as questões relativas à concessão de benefícios, com o porte da empresa considerada. Entenda-se que, para esta análise, o porte está definido segundo o número de funcionários em apenas duas classificações (até 50 e mais de 50 funcionários).

A tabela 23 e a figura 9 mostram que, quanto à frequência de concessão de benefícios, parece ter diferença entre empresas de acordo com o número de funcionários, pois a complementação da remuneração dos funcionários ocorre freqüentemente ou sempre em 41,7% das empresas com até 50 funcionários, e em 60,0% das empresas com mais de 50 funcionários.

Tabela 23 - Número de funcionários da empresa e benefícios adicionais

A empresa complementa a remuneração dos seus funcionários com benefícios adicionais?	Número de funcionários	
	Até 50	Mais de 50
Raramente ou às vezes	7 (58,3%)	2 (40,0%)
Freqüentemente ou sempre	5 (41,7%)	3 (60,0%)
Total	12 (100%)	5 (100%)

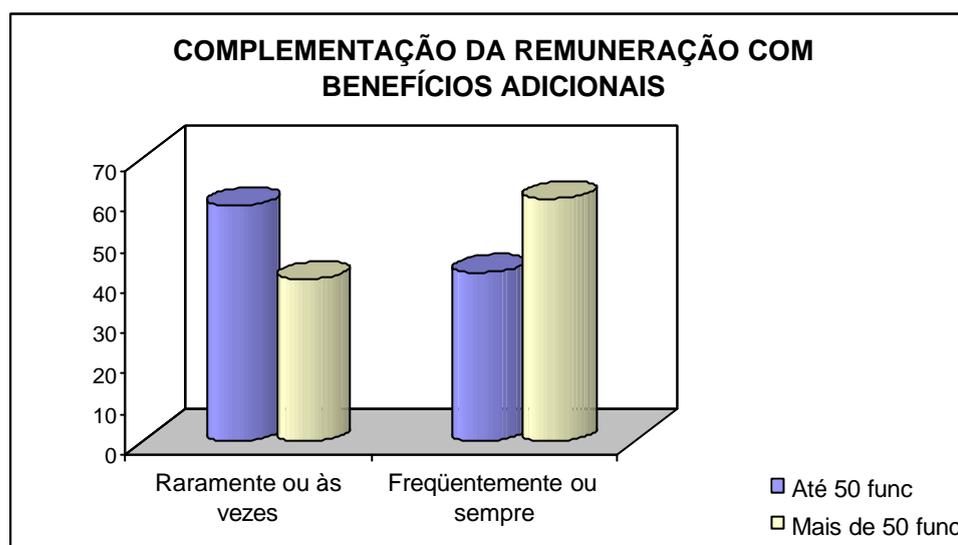


Figura 9 - Complementação da remuneração com benefícios adicionais de acordo com o número de funcionários

Quando avaliada a participação do funcionário sobre a decisão de escolha do benefício, percebe-se que, independente o número de funcionários, é a empresa que fixa e designa os benefícios adicionais. Em 91,7% das empresas com menos de 50 funcionários e 80,0% das empresas com mais de 50 funcionários o funcionário não participa da escolha do benefício (tabela 24).

Tabela 24 - Número de funcionários e tipo de benefícios

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa	Número de funcionários	
	Até 50	Mais de 50
São fixos, designados pela empresa	11 (91,7%)	4 (80,0%)
O funcionário tem a opção de escolha	1 (8,3%)	1 (20,0%)
Total	12	5

Em relação ao critério de considerar o desempenho do funcionário para fins de benefícios, os dados sugerem que nas empresas com maior número de funcionários (mais de 50) este critério é mais adotado do que nas empresas com um número menor de funcionários. Observa-se na tabela 25 que, em 66,7% das empresas com menos funcionários não é adotado o critério de desempenho para fins de benefícios. No entanto, nas empresas com mais de 50 funcionários, em 60,0% este critério é adotado.

É importante salientar que esta diferença pode ser atribuída aos custos altos resultantes da administração dos benefícios por desempenho, que por serem individualizados, são mais complexos de administrar.

Tabela 25 - Número de funcionários e benefícios por desempenho

O critério adotado pela empresa para distribuição dos benefícios é baseado no desempenho do funcionário?	Número de funcionários	
	Até 50	Mais de 50
Sim	4 (33,3%)	3 (60,0%)
Não	8 (66,7%)	2 (40,0%)
Total	12	5

4.4.3 Remuneração por habilidades

Na investigação sobre a remuneração dos funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais resultantes de suas características pessoais, das 17 empresas pesquisadas, 4 delas (23,5%) afirmaram que nunca remuneraram seus funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais. Das outras 13 empresas, 9 delas (52,9%) freqüentemente consideram o desempenho de seus funcionários para a definição da remuneração e 3 (17,6%) às vezes adotam tal critério. Interessante observar que nenhuma empresa afirma sempre levar em consideração o desempenho de habilidades individuais do funcionário para a remuneração (tabela 26 e figura 10).

Tabela 26 - Remuneração por habilidades

A empresa remunera seus funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais, resultantes de suas características pessoais?	Freqüência	Percentual
Nunca	4	23,5
Raramente	1	5,9
Às vezes	3	17,6
Freqüentemente	9	52,9
Sempre	0	0
Total	17	100,0

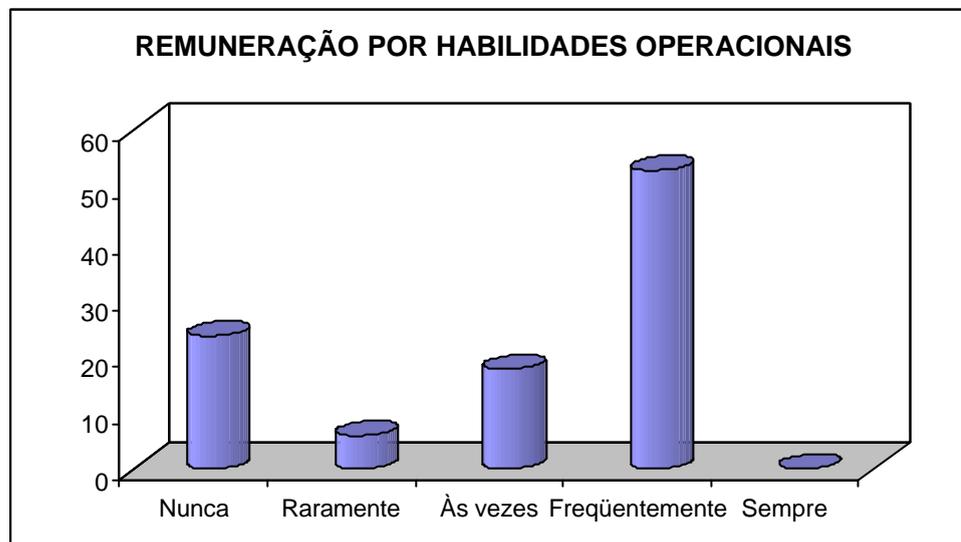


Figura 10 - Remuneração por habilidades operacionais

A partir dos dados obtidos na pesquisa, verificou-se que 23,5% das empresas afirmam que nunca remuneram pelo desempenho das habilidades do funcionário, sendo este um resultado expressivo em se tratando de empresas de conhecimento intensivo. Explicam Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), que na remuneração por habilidades, a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser ligada diretamente à pessoa, ou seja, quatro empresas remuneram pessoas exclusivamente pela função que exercem, sem levar em conta o potencial de seus funcionários e suas habilidades que poderiam ser aproveitadas pela empresa.

Metade das empresas pesquisadas freqüentemente considera o desempenho de seus funcionários ao estabelecer a remuneração, mas observou-se que não há

nenhuma empresa que sempre remunere seus funcionários de acordo com suas habilidades, demonstrando não ser uma prática usual entre as empresas de conhecimento intensivo.

Quanto ao treinamento de habilidades de acordo com a função, 69,2% das empresas o fazem freqüentemente ou sempre. O motivo pelo qual muitas empresas não realizam treinamento contínuo das habilidades com seus funcionários pode estar, segundo Shermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999), na preocupação por parte delas com a possibilidade do custo com o treinamento não ser recompensado com o aumento da produtividade.

Há uma concordância neste sentido com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), os quais explicam que um alto nível de polivalência com relação às habilidades implica em maiores custos de treinamento e remuneração para as novas habilidades adquiridas, sendo assim, quanto maior é o número de habilidades, maior será o número de treinamentos que a empresa terá que desenvolver. Em empresas tradicionais, os treinamentos costumam ser vistos como uma atividade secundária, que pode ser eliminado em época de crise. Já em empresas com um moderno sistema de remuneração, os treinamentos são de suma importância para alinhar a capacitação do funcionário às exigências do cargo em questão, através de suas habilidades.

Quando o salário está ligado à capacitação, o próprio funcionário tende a interessar-se e a pressionar a empresa para que esta realize treinamentos que desenvolvam suas habilidades. Os resultados encontrados na pesquisa demonstram que muitas empresas não investem em treinamento por não compreenderem a cadeia que se forma entre treinamento – desenvolvimento de habilidades – certificação – remuneração.

Em relação à certificação e avaliação das habilidades que serão remuneradas, 50,0% das empresas o fazem freqüentemente ou sempre. Já para treinamento e desenvolvimento da capacitação do funcionário, em 61,5% isto ocorre com freqüência

ou sempre. Assim, considerando os três fatores, pode-se afirmar que, pelo menos 50% das empresas treina seus funcionários quanto a habilidades necessárias para a função que irão exercer, da mesma forma que avaliam e certificam tais habilidades e se preocupam com a capacitação do funcionário (tabela 27).

Tabela 27 - Treinamento, avaliação e certificação de habilidades

Pergunta	Nunca ou raramente	Às vezes	Freqüentemente ou sempre
A empresa realiza treinamentos das habilidades que o funcionário precisa ter, de acordo com sua função?	1 (7,7%)	3 (23,1%)	9 (69,2%)
As habilidades que serão remuneradas são avaliadas e certificadas?	2 (16,7%)	4 (33,3%)	6 (50,0%)
A empresa realiza treinamento e desenvolvimento da capacitação do funcionário?	1 (7,7%)	4 (30,8%)	8 (61,5%)

Em relação as 13 empresas que remuneram por habilidades, 50% afirmam certificar freqüentemente ou sempre as habilidades que serão remuneradas. De acordo com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), a certificação reforça a credibilidade do sistema, pois o funcionário tem que demonstrar domínio do conhecimento, sendo que as promoções e a evolução salarial são diretamente vinculadas ao processo de certificação. Apenas a metade das empresas pesquisadas pratica uma avaliação do treinamento recebido ou utilizam esta avaliação como forma de ascensão a novas funções.

O que se percebeu é que um grande número de empresas não completa todas as etapas do processo de remuneração por habilidades, uma das causas pode ser o custo envolvido em ter pessoas capacitadas para levar o projeto adiante, por ser difícil alinhar o sistema de remuneração à estratégia da empresa ou por desconhecimento apenas. A pesquisa demonstra ainda que duas das empresas pesquisadas afirmam que nunca ou raramente certificam as habilidades necessárias ao cargo, provavelmente pelas mesmas dificuldades.

Ainda em relação as 13 empresas que remuneram por habilidades operacionais com base nas características pessoais do funcionário, observa-se na tabela 28 diversas combinações de formas de remuneração por habilidades são adotadas pelas empresas, entre outras, benefícios, pagamentos regulares, aumento salarial e promoção. A grande diversidade sugere que a adoção de formas de remuneração das habilidades reside numa prática empírica, e particular de cada empresa, não havendo um padrão.

Tabela 28 - Habilidades e tipos de remuneração

A remuneração das habilidades que o funcionário possui ou desenvolve dá-se através de:	Freqüência	Percentual
Benefícios e pagamentos regulares	2	15,4%
Só pagamentos regulares	2	15,4%
Pagamentos regulares e aumento salarial	1	7,7%
Só aumento salarial	2	15,4%
Aumento salarial e promoção	2	15,4%
Benefícios, pagamentos regulares e aumento salarial	1	7,7%
Benefícios, pagamentos regulares e promoção	1	7,7%
Benefícios, pagamentos regulares, aumento salarial e promoção	2	15,4%
Total	13	100%

4.4.4 Remuneração por competências

A variável remuneração por competências sugerida por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) foi avaliada por quatro questões envolvendo aspectos da existência de um plano de desenvolvimento de competências, da definição de competências fundamentais necessárias ao desempenho das funções, da certificação das competências e da forma como são remuneradas.

Convém ressaltar que as competências são avaliadas no contexto de atividades não operacionais, de profissionais e executivos, e devem ter relação às atividades principais, não com atividades de suporte e de apoio como na remuneração por

habilidades, que são basicamente operacionais. Daí a afirmação de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) de que muitas competências são abstratas e difíceis de observar. Isto implica em dificuldades tanto para definir a competência como para avaliá-la e definir a forma de remuneração.

O plano de desenvolvimento por competências está presente em 14 das 17 empresas pesquisadas, representando 82,3% delas (tabela 29 e figura 11).

Tabela 29 - Remuneração por competências

A empresa adota um plano de desenvolvimento de competências?	Freqüência	Percentual
Nunca	3	17,6
Raramente	2	11,8
Às vezes	6	35,3
Freqüentemente	5	29,4
Sempre	1	5,9
Total	17	100,0

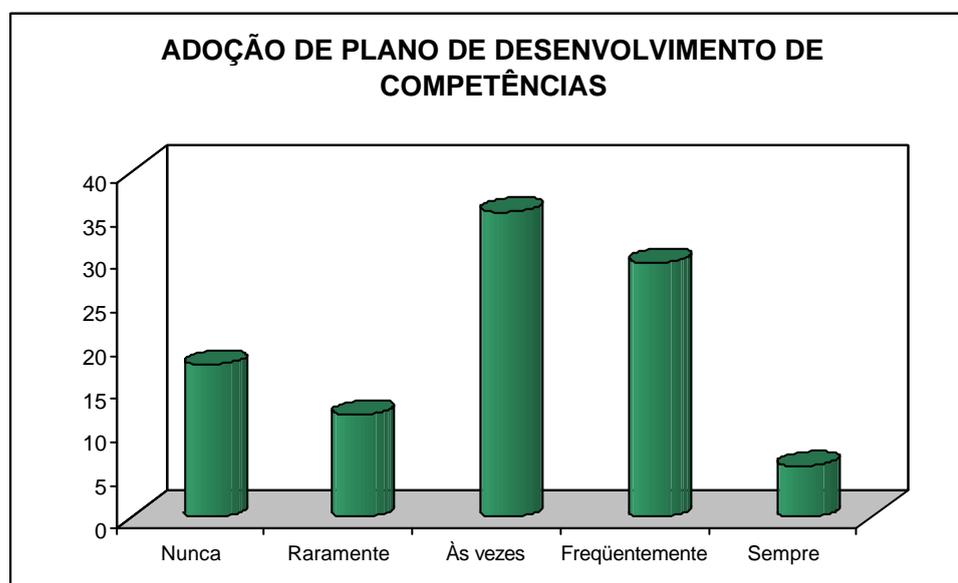


Figura 11 - Adoção de plano de desenvolvimento de competências

Das 14 empresas que adotam um plano de desenvolvimento de competências, 64,3% delas definem, freqüentemente ou sempre, as competências para desempenho de funções, sendo que 3 empresas nunca o fazem. No entanto, observa-se que, quanto

à certificação das competências pela empresa, esta só ocorre freqüentemente ou sempre em 6 empresas, ou seja, em 46,1% delas (tabela 30). É interessante observar que quanto à definição e certificação das competências que o funcionário deve ter para o desempenho da sua função, o resultado fica em torno de 50% para as que responderam positivamente, da mesma forma que acontece com as habilidades.

Tabela 30 - Definição e certificação de competências

Pergunta	Nunca ou raramente	Às vezes	Freqüentemente ou sempre
A empresa define algumas competências fundamentais necessárias para o desempenho das funções?	0 (0%)	5 (35,7%)	9 (64,3%)
As competências devem ser medidas segundo padrões estabelecidos pela empresa. A certificação de competências é realizada na empresa?	3 (23,1%)	4 (30,8%)	6 (46,1%)

Todas as empresas que remuneram seus funcionários por competências, o fazem de forma individual (57,1%) ou individual e grupal (42,9%). Nenhuma delas utiliza remuneração por competências avaliando somente o grupo (tabela 31).

Tabela 31 - Remuneração de competências individuais e grupais

São remuneradas:	Freqüência	Percentual
Competências individuais	8	57,1%
Competências grupais	0	0%
Ambas	6	42,9%
Total	14	100%

Pouco mais da metade das empresas pesquisadas define e certifica as competências que são fundamentais para o desempenho das funções, demonstrando que as demais empresas não completam o processo de remuneração por competências. De acordo com Fleury e Fleury (apud DUTRA, 2002), a organização precisa definir a sua estratégia e a partir daí, definir as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente.

As empresas pesquisadas apresentam a mesma dificuldade em definir e certificar tanto as habilidades quanto as competências. Levando-se em conta que um terço das empresas pesquisadas não tem uma estratégia competitiva divulgada ou um planejamento estratégico formal, a dificuldade em definir as competências e habilidades pode estar relacionada ao fato da empresa não ter objetivos estratégicos claros, que somados às habilidades e competências dos funcionários criam a competitividade entre as empresas.

4.4.5 Plano privado de aposentadoria

Ao verificar se as empresas oferecem como benefício um plano privado de aposentadoria aos seus funcionários como complementação de sua remuneração, constatou-se que, com exceção de uma empresa, não há qualquer tipo de fundo de pensão. Para a única empresa que adota algum tipo de fundo de pensão, este faz parte de um pacote de benefícios. Esta empresa tem menos de 50 funcionários, faturamento entre R\$ 120 mil e R\$ 720,00 mil, remunera as habilidades do funcionário por benefícios, pagamentos regulares e promoção, define freqüentemente competências fundamentais para desempenho das funções e certifica raramente estas competências.

Um plano privado de aposentadoria só é adotado em uma empresa, em forma de benefícios, o que demonstra que as empresas não consideram este tipo de remuneração na hora de desenvolver o seu sistema de remuneração.

Para Robbins (2002), a não utilização do plano privado de aposentadoria se deve ao fato do retorno para o funcionário ser em longo prazo, sendo assim as empresas preferem adotar benefícios que sejam percebidos de imediato pelo funcionário.

4.4.6 Remuneração variável

Quando abordadas sobre formas de remuneração variável, 58,8% das empresas pesquisadas não remuneraram seus funcionários através da participação nos lucros da organização e 58,8% delas não remuneraram por resultados como forma de incentivo (tabela 32), sendo este um resultado próximo aos observados nas outras variáveis.

É interessante observar que das 7 empresas que adotam algum tipo de remuneração variável, a participação do funcionário é avaliada ou individualmente (57,1%) ou individualmente e em grupo (42,9%).

Tabela 32 - Participação nos lucros e participação por resultados

Pergunta	Sim	Não
Os funcionários são recompensados através da participação nos lucros da organização?	7 (41,2%)	10 (58,8%)
A empresa utiliza remuneração por resultados como forma de incentivo?	7 (41,2%)	10 (58,8%)

Não é uma prática comum entre as empresas adotar a remuneração variável. Atualmente poucas empresas adotam este sistema de remuneração, mas a tendência é aumentar, já que a remuneração variável constitui uma ferramenta poderosa para viabilizar os objetivos estratégicos das empresas e trazendo flexibilidade nos custos trabalhistas da empresa. Além do poder motivacional sentido pelos funcionários se os pagamentos forem ligados ao seu desempenho, a remuneração variável traz vantagens para a empresa, pois evita as despesas crescentes pelo aumento dos salários permanentes (REMUNERAÇÃO..., 2001).

4.4.7 Participação acionária e alternativas criativas

Ao verificar se as empresas permitem que seus funcionários comprem ações da empresa como forma de benefício, constatou-se que apenas uma das empresas

pesquisadas afirma ter plano de participação acionária. É uma empresa que tem de 50 a 100 funcionários, faturamento entre R\$ 720 mil e R\$ 2,5 milhões, faz consultoria e projetos em informática, desenvolvimento de *software*, distribuição ou editoração de *software* de terceiros, treinamento em informática e administração de banco de dados. Possui um planejamento estratégico formal, adota sistema de recompensa há mais de 3 anos baseado em avaliação de cargo. As promoções acontecem por desempenho pessoal e adota isonomia salarial para as mesmas funções. Benefícios adicionais são sempre oferecidos por esta empresa.

Somente uma empresa pesquisada costuma utilizar alguma forma alternativa de remuneração (alternativas criativas, segundo Wood Júnior e Picarelli Filho, 1999), envolvendo reconhecimento e gratificação de seus funcionários. A forma como esta empresa remunera é a participação do funcionário nos honorários quando é necessário viajar para atender um cliente. Esta é uma empresa que tem menos de 10 funcionários, faturamento anual entre R\$ 120 mil e R\$ 720 mil, faz exclusivamente desenvolvimento de *software*, tem um plano estratégico formal, adota sistema de recompensa há mais de 3 anos e a remuneração é baseada em tempo de serviço e estrutura hierárquica. As promoções ocorrem por tempo de serviço e desempenho pessoal. Raramente complementa com benefícios adicionais ou remunera pelo desempenho das habilidades operacionais do funcionário.

Interessante observar que empresas de conhecimento intensivo que primam pela criatividade e adaptação às novas necessidades dos seus clientes, não são capazes de desenvolver alguma forma criativa de recompensar seus funcionários, que incentive seu desenvolvimento, aumentando sua produtividade.

4.5 Considerações

Através da utilização do instrumento de pesquisa, foi possível identificar junto às empresas de conhecimento intensivo, qual o sistema de remuneração adotado e se este é condizente às características que apresentam as empresas de conhecimento

intensivo, verificou-se, a partir dos resultados obtidos através da pesquisa, que os sistemas de remuneração adotados não condizem com o que vários autores pesquisados, dentre eles, Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), Robbins (2002), Shermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999) propõem como um moderno método de gestão.

Convém salientar que Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) utilizam a expressão *moderno método de gestão* ao se referirem a empresas que integram pessoas, tecnologia, estrutura, processos e ações, recompensando o bom desempenho, criatividade e desenvolvimento dos profissionais. Um moderno sistema de remuneração tem o foco no potencial que o funcionário tem para desenvolver e nas competências essenciais que a empresa possui, que a torna diferente das demais.

Buscando-se analisar o resultado obtido através da pesquisa, adotou-se um critério que possa expressar numericamente e classificar as empresas quanto à utilização da remuneração por competências e habilidades. Para tanto, foram selecionadas quatro perguntas do instrumento cujas respostas são determinantes na caracterização das empresas quanto à forma de remuneração.

Foram consideradas como empresas que já demonstram preocupação com a valorização do desempenho do seu funcionário aquelas que levam em consideração as características específicas do seu ramo de atividade para a adoção de recompensa atual, tendem a remunerar de forma diferenciada pessoas de uma mesma função e, pelo menos às vezes, remuneram seus funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais e adotam um plano de desenvolvimento de competências.

Das 17 empresas pesquisadas, 8 apresentaram estas características e estão de acordo com este perfil, representando 47%. Por este indicador, pode-se inferir que, praticamente metade das empresas que desenvolvem *software* e que são consideradas empresas de conhecimento intensivo, demonstram sinais de que estão começando a adotar um sistema moderno de gestão de pessoas, porém, nada que se compare com os modelos preconizados na literatura.

Os resultados obtidos através das quatro perguntas que foram retiradas do instrumento e analisadas, tem coerência com os resultados obtidos através da aplicação do instrumento, pois o resultado geral apontou que em torno de 50% das empresas pesquisadas utilizam no seu sistema de remuneração características de um novo modelo de gestão, embora permaneçam ligadas à antigas formas de remuneração.

5 CONCLUSÃO

5.1 Introdução

Considerando que o objetivo deste estudo era criar um instrumento que possibilitasse pesquisar se as empresas de conhecimento intensivo adotam um sistema de recompensa adequado às suas características, pode-se identificar através dos resultados obtidos, que o instrumento tornou viável a análise dos resultados da pesquisa.

Os resultados apontam que as empresas deste estudo percebem a importância e os benefícios da implantação de novos sistemas de gestão, mas a estrutura organizacional não os adota de forma efetiva.

Há nas empresas uma intenção aparente em valorizar o desempenho pessoal dos funcionários, quer por habilidades, quer por competências, mas essa intenção não é tornada real, de forma clara e estruturada, independentemente do porte das empresas, em faturamento ou número de funcionários. A falta de valorização clara do desempenho dos funcionários é um comportamento pouco adequado para a administração de um item de despesas que provavelmente é o maior para o tipo de empresa pesquisado: elas gastam entre 1/3 e 2/3 do seu faturamento com seus funcionários envolvidos na produção de *software*.

É interessante observar que as empresas parecem não ter consciência de que seu sistema de remuneração não está adequado: a quase totalidade das empresas afirma considerar as características do seu ramo de atividades ao adotar o seu sistema de remuneração, mas os resultados apontam para a utilização de sistemas de remuneração tradicionais, mais apropriados para empresas de produção de bens do que para empresas de produção de serviços baseados em conhecimento intensivo.

Isto pode ser também observado através do uso de remuneração funcional como base para os sistemas de remuneração e para a promoção dos funcionários, usando a estrutura hierárquica, a produção, o tempo de serviço e a avaliação de cargo. Essa forma de recompensa, tida como tipicamente tradicional e inadequada para este tipo de atividade, é encontrada em todas as empresas pesquisadas, embora na maioria das vezes esteja complementada por outras formas de remuneração.

Um outro forte indicador de que as empresas não têm consciência de que seu comportamento não é adequado para empresas baseadas em conhecimento: a maior parte afirma que remuneram da mesma forma as pessoas que ocupam a mesma função, independente do seu desempenho. Isso indica aos funcionários que o desempenho não é valorizado e nem recompensado, e não os estimula a desenvolver as habilidades e competências que seriam estratégicas para a empresa, pois coisas diferentes são tratadas de maneira igual.

Esse descolamento entre o desempenho desejado pelas empresas e o comportamento dos funcionários é reforçado quando as empresas oferecem benefícios aos seus funcionários, mas não o fazem baseando-se no desempenho pessoal e nem deixam opção de escolha quanto ao tipo de benefício, mantendo-os iguais para todos os funcionários. Em apenas duas empresas os funcionários têm opção de escolha, o que é adequado para a recompensa estimular características individuais de desempenho.

A remuneração por habilidades, que tem como característica principal o desempenho do funcionário, é um fator de estímulo individual, mas mesmo assim não é bem usado, pois 25% das empresas nunca adotam esta forma de remuneração. Os comportamentos não são homogêneos e muito menos coerentes: algumas empresas treinam habilidades, mas não as remuneram; outras remuneram, mas não treinam; outras treinam e remuneram, mas não avaliam nem certificam as habilidades. São poucas as empresas que aderem ao processo de remuneração por habilidades, que deve acontecer seguindo etapas: a empresa levanta as habilidades que seus funcionários precisam ter para um cargo ou função, treina os funcionários e certifica as

habilidades, e isso é a base para o aumento de salário.

O mesmo ocorre quando há remuneração por competências, que deveria passar por um processo semelhante, mas nesse caso é mais compreensível que o comportamento das empresas apresente falhas, pois as competências são mais genéricas e abstratas que as habilidades, portanto mais difíceis de observar, treinar e certificar.

Um comportamento aparentemente incoerente pode não o ser: algumas empresas no início da pesquisa responderam que não remuneram por desempenho, mas depois afirmaram remunerar por habilidades e por competências; parece uma forma contraditória de pensar, já que o desenvolvimento de habilidades e competências individuais depende do desempenho pessoal. Isso pode, contudo, indicar que essas empresas estão no caminho certo, pois bom desempenho pode ser obtido mesmo sem desenvolvimento das habilidades e competências essenciais para a empresa, que atendam à sua estratégia: basta que os funcionários adotem princípios de trabalho mais ligados à administração científica do que à era do conhecimento, em que os erros e perdas são aceitos como parte do processo de aprendizado. Assim, estimular habilidades e competências, mas não o desempenho, pode indicar que essas empresas fazem uso de sistemas de recompensa adequados aos seus propósitos estratégicos.

Para complementar o sistema de remuneração apenas uma empresa dentre as pesquisadas adota plano privado de aposentadoria, mas praticamente a metade das empresas adota remuneração variável, que inclui participação nos lucros e participação nos resultados, de forma individual e/ou coletiva. Segundo a pesquisa, as empresas de médio e grande porte tendem mais a adotar remuneração variável do que as empresas de pequeno porte.

Na remuneração variável, uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, sendo esta a diferença da remuneração tradicional, onde o funcionário é recompensado por seu tempo de trabalho ou pelo cargo que ocupa.

Com relação à participação acionária, só é utilizada por uma empresa e apenas uma empresa afirmou ter alternativas criativas como complemento da remuneração e assim mesmo, trata-se de um pagamento adicional quando o funcionário vai viajar a serviço. É relevante pensar porque as empresas de conhecimento intensivo que se diferenciam de outras empresas por características envolvendo não só o conhecimento, mas criatividade, flexibilidade e capacidade de inovação, não desenvolvem formas inovadoras de recompensa aumentando a satisfação de seus funcionários com conseqüente aumento de produtividade.

São implementadas nas empresas pesquisadas, ações isoladas onde utilizam parte de um sistema de remuneração estratégica, que não ferem o sistema tradicional de gestão e dão uma idéia falsa de evolução e atualização. Entretanto, estas ações só irão agregar valor à empresa, no sentido de desenvolver uma vantagem competitiva, se forem partes de um plano estratégico aliado a um sistema de remuneração que privilegie o potencial dos seus funcionários, pois o foco da mudança deve estar nas pessoas e na capacidade das empresas em atrair e gerir seus talentos.

O futuro de uma gestão de habilidades e competências é indiscutivelmente promissor. A sua implantação exige rigor técnico-científico para tornar-se viável de maneira sustentável, com eficácia e eficiência crescentes. A remuneração estratégica aliada a um moderno sistema de gestão, possibilita vantagem competitiva à empresa.

5.2 Considerações sobre o instrumento

Uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração define a remuneração estratégica, classificada em sua forma básica, em oito grandes grupos. O instrumento utilizado para a pesquisa foi elaborado a partir dos oito grupos que foram apresentados na revisão da literatura.

O instrumento elaborado para a pesquisa ampliou o trabalho de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), pois a partir da teoria e de cada grupo, foram elaboradas

variáveis que identificassem as características do sistema de remuneração adotado pela empresa.

Uma contribuição adicional deste estudo foi tornar disponível um instrumento que possa ser utilizado para avaliar se a empresa adota um sistema tradicional de remuneração ou um moderno sistema de remuneração que privilegie a remuneração do desempenho do funcionário, e compará-lo ao recomendado por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999). Com esse instrumento, fica possível a constatação clara de falhas ou deficiências em alguma fase da implantação do sistema de remuneração, o que permite a uma empresa identificar aspectos de falha, buscar causas fundamentais, e a partir delas desenvolver soluções que resultem em alternativas e complementos para o sistema por ela utilizado.

5.3 Limitações do trabalho

As limitações deste trabalho são:

- como determinar valores (R\$) para habilidades e competências?;
- o trabalho não dá suporte a definir o que o colaborador fornece à empresa em troca de sua remuneração.

5.4 Sugestões para futuros trabalhos

Sugere-se para trabalhos futuros:

- pesquisar em empresas de conhecimento intensivo as características do sistema de recompensa utilizado juntamente com o grau de satisfação dos funcionários com esse sistema, avaliando se os funcionários concordam com o sistema adotado pela empresa ou se concordam com as características propostas por Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) que nele existam;

- avaliar características isoladas da gestão estratégica de empresas de conhecimento intensivo, a existência de formas de recompensa ligadas a essas características e se os resultados desejados são atingidos;
- pesquisar tipos de recompensa e os resultados esperados pela empresa ao recompensar, verificando a existência de correlação entre recompensa e resultados obtidos;
- levantar o sistema de recompensa adotado nas empresas de conhecimento intensivo, através do instrumento disponibilizado neste trabalho, e propor um modelo de sistema de recompensa adequado às empresas de conhecimento intensivo, que possa ser aplicado pelas empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política de Informática. **Qualidade e produtividade no setor de software brasileiro**. Brasília, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUZAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

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

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

GEUS, Arie. **A empresa viva.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAAK, Marianne Kellner. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, jul./set. 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Epu, 1986.

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

KING, Adelaide Wilcox; FOLWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p.36-49, jan./mar. 2002

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, nov./dez. 1995.

MALHORCA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIACA, Marcelo. Salários: uma questão de valores. **Computerworld Brasil.** Edição 349. Disponível em: <www.computerworld.com.br>. Acesso em: 05 set. 2001.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez.1997

MARTIN, James. **A grande transição.** São Paulo: Futura, 1996.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, jul./set. 2001

MOURA, Gisela Garcia. **Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação NBR ISO 9000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REMUNERAÇÃO fixa x variável. **Você S.A.** Edição 40, ano 4, p.15. out. 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio, 1998.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, Fernando César Almada. Potencialidades de mudanças na graduação em engenharia de Produção geradas pelas diretrizes curriculares. **Revista Produção**, São Paulo, v. 13, n. 1, 2003.

SHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WOOD JÚNIOR, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OBRAS CONSULTADAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Durval Muniz. A motivação através do ciclo da qualidade. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 32-37, abr./jun. 1994.

ECCLES, Robert G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, Gary. PRAHALAD; C. K. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LIMA, Marisete Fernandes. Satisfação no trabalho. **Revista da Área de Psicologia da Universidade São Francisco**, Bragança Paulista, v. 1, n. 1, p. 83-97, jan./jun. 1996.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis. **Metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos**. Curitiba: FESP, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 144p.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

WOOD JÚNIOR, Thomas. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 20/28, jan./mar. 2000.

APÊNDICE

Pesquisa para dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção na UFSC, sobre sistemas de recompensa nas organizações de conhecimento intensivo.

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Endereço: _____

Cidade/ UF/ CEP: _____

Telefone: _____ E mail: _____

*Você precisará de no máximo dez minutos para responder a pesquisa.

Assinale apenas uma alternativa.

- 1) Quantos colaboradores (entre funcionários e terceirizados) trabalham para sua empresa?

<input type="checkbox"/>	De 1 a 9 pessoas
<input type="checkbox"/>	De 10 a 49 pessoas
<input type="checkbox"/>	De 50 a 99 pessoas
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499 pessoas
<input type="checkbox"/>	De 500 ou mais pessoas

- 2) Qual é o faturamento anual da empresa?

<input type="checkbox"/>	Até R\$ 120 mil
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 120 mil a R\$ 720 mil
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 720 mil a R\$ 2,5 milhões
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 2,5 milhões

- 3) Assinale a(s) atividade(s) característica(s) da empresa:

<input type="checkbox"/>	Comercialização de dados ou de bases de dados
<input type="checkbox"/>	Consultoria e projetos em informática
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento de <i>software</i>
<input type="checkbox"/>	Distribuição ou editoração de <i>software</i> de terceiros
<input type="checkbox"/>	Distribuição ou revenda de produtos de hardware
<input type="checkbox"/>	Indústria de informática, telecomunicação, ou automação
<input type="checkbox"/>	Manutenção e assistência técnica em informática

	Provedor Internet
	Serviços de automação bancária
	Serviços de automação comercial
	Serviços de automação industrial
	Serviços de entrada de dados
	Serviços de processamento de dados
	Treinamento em informática
	Outras. Exemplifique:

4) Qual a proporção, nas despesas com pessoal, dos funcionários envolvidos diretamente na produção de *software*?

Até 1/3

De 1/3 a 2/3

Maior que 2/3

5) Qual a proporção do faturamento de sua empresa que resulta diretamente da produção de *software*?

Até 1/3

De 1/3 a 2/3

Maior que 2/3

6) Na sua empresa os empregados são estimulados a conhecer o negócio do cliente final?

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

7) No valor gerado pelos produtos de *software*, é importante dominar o conhecimento de técnicas avançadas de produção de *software*?

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

8) Existe um enunciado formal da Missão da empresa?

Sim

Não

9) A empresa tem uma estratégia competitiva divulgada ou um planejamento estratégico formal?

Sim

Não

10) A empresa orienta suas ações no mercado com base em uma estratégia definida?

Sim

Não

11) A empresa dirige o desenvolvimento do conhecimento dos seus funcionários com base em uma estratégia definida?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

12) Na adoção do sistema de recompensa atual, foram consideradas as características específicas do seu ramo de atividade?

Sim Não

13) Há quanto tempo o sistema atual é utilizado?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 1 ano e menos que 3 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos

14) Na sua empresa a remuneração é baseada em:

<input type="checkbox"/>	Avaliação de cargo
<input type="checkbox"/>	Tempo de serviço
<input type="checkbox"/>	Estrutura Hierárquica
<input type="checkbox"/>	Por produção
<input type="checkbox"/>	Outros

15) Existe um piso salarial de acordo com a função?

Sim Não

16) Como acontecem as promoções na sua empresa?

<input type="checkbox"/>	Por tempo de serviço
<input type="checkbox"/>	Por desempenho pessoal
<input type="checkbox"/>	Por produção
<input type="checkbox"/>	Outros

17) Pessoas de uma mesma função costumam receber a mesma remuneração independentemente do seu desempenho?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

18) A empresa complementa a remuneração dos seus funcionários com benefícios adicionais?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

19) Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa:

<input type="checkbox"/>	São fixos, designados pela empresa
<input type="checkbox"/>	O funcionário tem a opção de escolha

20) O critério adotado pela empresa para distribuição dos benefícios é baseado no desempenho do funcionário?

Sim Não

21) A empresa remunera seus funcionários pelo desempenho de habilidades operacionais, resultantes de suas características pessoais?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

*Se a resposta for nunca, pule para a questão 25.

22) A empresa realiza treinamentos das habilidades que o funcionário precisa ter, de acordo com sua função?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

23) As habilidades que serão remuneradas são avaliadas e certificadas?

 ente es ntemente e

24) A empresa realiza treinamento e desenvolvimento da capacitação do funcionário?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

25) A remuneração das habilidades que o funcionário possui ou desenvolve dá-se através de:

<input type="checkbox"/>	Benefícios
<input type="checkbox"/>	Pagamentos regulares
<input type="checkbox"/>	Aumento salarial
<input type="checkbox"/>	Promoção
<input type="checkbox"/>	Outros

26) A empresa adota um plano de desenvolvimento de competências?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

*Se a resposta for nunca, pule para a questão 29.

27) A empresa define algumas competências fundamentais necessárias para o desempenho das funções?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

28) As competências devem ser medidas segundo padrões estabelecidos pela empresa. A certificação de competências é realizada na empresa?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

29) São remuneradas:

<input type="checkbox"/>	Competências individuais
<input type="checkbox"/>	Competências grupais
<input type="checkbox"/>	Ambas

30) A empresa adota algum tipo de fundo de pensão como complemento da remuneração?

Sim Não

31) Se a resposta anterior for SIM:

<input type="checkbox"/>	É opcional ao funcionário
<input type="checkbox"/>	Faz parte de um pacote de benefícios
<input type="checkbox"/>	Está vinculada ao desempenho do funcionário

32) Os funcionários são recompensados através da participação nos lucros da organização?

Sim Não

33) A empresa utiliza remuneração por resultados como forma de incentivo?

Sim Não

34) Se a resposta anterior for SIM, de que forma a empresa adota a participação por resultados?

<input type="checkbox"/>	Individuais
<input type="checkbox"/>	Grupais

35) A participação acionária é adotada pela empresa complementando o sistema de remuneração?

Sim Não

36) A empresa costuma utilizar alguma forma de remuneração diferente das já abordadas, envolvendo reconhecimento e gratificação de seus funcionários?

Sim Não

*Se a resposta for Sim, qual é a forma de remuneração utilizada?
