

## ARTIGOS TEMÁTICOS

### A ADMINISTRAÇÃO SALARIAL ACOMPANHA AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS?

Maria Lúcia Gili Massi, Cíntia dos Santos Alves, Elias Castilho Pereira, Sara Célia Teixeira & Maria das Graças Dias Silva.

Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

#### RESUMO

O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas impõe que as organizações, para sobreviverem, promovam inovações em seus produtos, processos e serviços, e, para isso, precisam manter seus colaboradores continuamente preparados. Para atender a essa demanda, uma prática que tem-se tornado cada vez mais frequente é a da gestão de pessoas por competência. Lentamente, as organizações estão redesenhando suas dimensões normativas, mas estariam elas, ao mesmo tempo, aprimorando seus modelos de administração salarial? Este estudo pretende verificar, assim, se a administração salarial de duas empresas inovadoras de Osasco e região acompanha as inovações tecnológicas. As respostas aos questionários identificaram que a administração salarial executada pelas empresas não acompanha as inovações tecnológicas, o que indica a necessidade de mudanças em seus sistemas de remuneração para harmonizá-los aos ambientes, com elevados graus de modernidade cultural, política e administrativa.

Palavras-chave: administração salarial, gestão por competência, inovação, remuneração, salário.

#### ABSTRACT

The accelerated rhythm of technological changes forces organizations to promote innovations in their products, processes and services if they want to keep their businesses. In order to do this, they must maintain their coworkers up-to-date. To attend this demand, the practice of managing human resources by competences is becoming more frequent. The organizations are slowly redrawing its normative dimensions, but the question that still remains is if they are also improving models for administrating salaries. This study aims to verify if the salary



policy of two innovative enterprises links with their technological innovations. The answers to the questionnaires identified that the way salary is thought does not accompany the technological innovations. This indicates the necessity of changes in the remuneration systems to harmonize with the environment, of high level of modernity, in administrative and political terms.

Key-words: salary administration, competence management, innovation, remuneration, salary.

## INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia da informação, a luta por recursos e mercados cada vez mais escassos, o aumento da interdependência entre as nações e entre as empresas são fatores que não podem ser desprezados pelas organizações na busca pela sobrevivência (Hipólito, 2006).

O ritmo acelerado das mudanças impõe que as organizações deem respostas cada vez mais rápidas às demandas do mercado global e essas respostas, quando traduzidas em desenvolvimento e renovação dos produtos, fazem reduzir o ciclo de vida desses produtos, obrigando as concorrentes a inovarem continuamente, a fim de garantirem a sua perenidade.

Nessa nova configuração do mundo capitalista, competitivo, dinâmico e complexo – rico em riscos e oportunidades –, as práticas e estruturas organizacionais desenvolvidas para funcionarem em ambientes estáveis e previsíveis mostram-se desajustadas e ineficazes.

Pressionadas pelo progresso tecnológico, que tem a propriedade de encolher o tempo e o espaço, as organizações são impelidas a redesenharem suas dimensões normativas, realinhando suas culturas, seus valores, políticas, modelos, sistemas e práticas de gestão, em especial aqueles direcionados ao gerenciamento de seus talentos humanos: elementos centrais de diferenciação estratégica das empresas hoje. Nesse novo contexto, cabe ao ser humano protagonizar uma nova história organizacional (Leonardo, 2002), porque dele depende o êxito sustentado das organizações.

Em toda a história do mundo empresarial, nunca houve tanta preocupação e cuidados com a retenção dos talentos humanos, pois, de um lado, as oportunidades de emprego têm-se ajustado cada vez menos às pessoas disponíveis, em razão das novas exigências de qualificação dos colaboradores (Leonardo, 2002), e, de outro, as empresas inovadoras necessitam de empregados com um nível de qualificação maior (Selan et al., 2009).

Como consequência, há um forte movimento de revisão das premissas que têm sustentado o relacionamento entre as empresas e os seus colaboradores. Mais do que um



movimento de mera evolução das práticas tradicionais, algumas alternativas que estão surgindo têm-se caracterizado pela ruptura com os preceitos antigos (Hipólito, 2006).

A necessidade de inovação tecnológica faz a prática administrativa evoluir quebrando os paradigmas da centralização de poder, diminuindo os níveis hierárquicos e delegando o poder aos colaboradores (empowerment), permitindo que eles pensem, experimentem, criem, aprendam e resolvam os problemas. Nas empresas mais inovadoras, os empregados não se envolvem apenas com as decisões do conteúdo ou do contexto do trabalho (Rodrigues & Santos, 2004), mas têm autoridade para participar das decisões estratégicas (Rodrigues & Santos, 2001). Tal participação e autonomia na administração das empresas derrubam os princípios de padronização e rotinização das atividades (Hipólito, 2006).

Perseguir estratégia de diferenciação pela inovação em uma estrutura burocrática, hierárquica, resultará em desempenhos baixos e objetivos não atingidos. Uma estratégia de inovação tecnológica irá prosperar em uma cultura organizacional em que a criatividade, a mudança, a assunção de riscos, e o desafio ao *status quo* são temas populares (Lussier & Achua, 2004).

Contra as práticas que engessam as organizações tradicionais e impedem que elas inovem, as empresas de altos desempenhos estão criando culturas organizacionais que apoiam e encorajam a criatividade, a descentralização de poder, a flexibilização, a experimentação, na qual as pessoas aprendam com seus erros e sejam estimuladas a se engajarem em programas de inovação. Nesses ambientes, os funcionários sentem-se compelidos a serem criativos e a não terem medo de errar (Lussier & Achua, 2004, Edmondson et al., 2005).

Para encorajar a inovação e a criatividade, em tais organizações o desenho das tarefas é mais frouxo. Há poucos papéis e procedimentos prescrevendo como as rotinas devem ser feitas. O trabalho em equipe é altamente valorizado e há sistemas de *network* para facilitar a comunicação interna e a troca de informações com outras companhias. A visão e a missão, compartilhadas com todos os empregados, são as bases para a atuação estratégica. A contribuição e a participação ativa dos empregados na formulação da estratégia são altamente valorizadas, porque eles estão na linha de frente do contato com clientes, fornecedores, concorrentes e outros *stakeholders*. Desse modo, a formulação estratégica é um processo corporativo, não uma atividade restrita aos executivos do topo. Uma das mais importantes qualidades desse tipo de organização é ter uma cultura forte, adaptativa, encorajadora do trabalho em equipe, de abertura, de igualdade, de relacionamento, de criatividade e de inovação (Lussier & Achua, 2004).



Nessas organizações, os sistemas tradicionais de remuneração baseados nas descrições rígidas dos cargos são incompatíveis com as suas orientações estratégicas que buscam aumentar a inovação (Lussier & Achua, 2004). Nelas, os funcionários são reconhecidos pelas ideias e pelas experimentações, pois as pesquisas mostram que as pessoas geram mais soluções criativas quando são influenciadas pelas dimensões instrumentais, relacionadas aos sistemas oficiais de remuneração e incentivos (Edmondson et al., 2005).

No contexto da inovação tecnológica, percebe-se um aumento na importância de se administrar salários com justiça, coerência interna e equidade, uma vez que seu gerenciamento influencia diretamente o grau de adesão dos colaboradores aos novos paradigmas. O valor simbólico associado ao salário, que representa o quanto o indivíduo vale para a organização, tanto em termos do montante recebido quanto na comparação com outros salários praticados pela organização ou pelo mercado, faz que pequenas diferenças assumam grandes significados, que impactam sobre o conhecimento tácito dos colaboradores acerca da organização. Esse tipo de conhecimento humano é o mais crítico do comportamento coletivo e importante fonte de inovação e competitividade organizacional (Nonaka et al., 2001).

Por isso, o salário e/ou a remuneração apresenta grande “capacidade de influência e de legitimação das sinalizações oferecidas pela empresa”, conforme Hipólito (2006). Nessa mesma direção, Dutra et al. (2006) argumentam que salários reais mais elevados têm consequências positivas sobre a competitividade empresarial e que trabalhadores que não têm acesso a condições adequadas de capacitação reduzem a velocidade de inovação.

As pessoas são mais criativas nas áreas em que se sentem mais confortáveis, seja pelo treinamento, pela experiência ou pela educação, razão pela qual é requerido que os trabalhos a serem executados estejam ajustados às competências delas (Lussier & Achua, 2004). Concordando com essa ideia, porém, em nível organizacional, Hipólito (2006) citando Scott-Morton (1991), esclarece que as organizações só conseguirão explorar as oportunidades do ambiente globalizado se as suas habilidades e seus sistemas, em sua totalidade, estiverem em funcionamento.

Nessa linha de demanda por total harmonização entre habilidades e sistemas, o plano de remuneração adotado pela empresa adquire fundamental importância, pois de nada adiantam ações de enriquecimento de cargos e diminuição de níveis hierárquicos, sem que o plano de remuneração suporte tais iniciativas (Hipólito, 2006).

A importância que a administração salarial vem adquirindo no cenário competitivo vincula-se ao seu potencial para estimular a capacitação contínua, a disseminação e o compartilhamento de valores, e o comprometimento dos colaboradores como elementos



capazes de conduzir a organização para a efetividade, o que significa que a relevância da administração salarial, agora mais do que antes, deve-se ao fato de ela afetar diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações (Hipólito, 2006).

A dificuldade na retenção de mão de obra qualificada e a necessidade de estímulo ao seu aperfeiçoamento contínuo, a preocupação com a redução dos custos de produção a níveis internacionais, a busca pelo comprometimento para com os objetivos e metas organizacionais e o compartilhamento de atitudes e valores que vão ao encontro da missão da empresa apontam para a importância de uma gestão de pessoas integrada às estratégias e às competências essenciais da organização (Hipólito, 2006).

Entretanto, as práticas tradicionais de gestão dos salários, caracterizadas pelo uso de estatísticas refinadas inacessíveis à maioria dos empregados, tanto pela sua complexidade quanto pelo seu caráter confidencial, têm funcionado como uma barreira à evolução das técnicas de administração da remuneração e/ou salário (Hipólito, 2006).

Embora a literatura registre um avanço nos sistemas remuneratórios, tornando-os mais compatíveis com as necessidades atuais de flexibilidade e agilidade de resposta das organizações, poucos são os que rompem de fato com as formas tradicionais (produzidas para serem praticadas em cenários previsíveis, estáveis, controlados), incapazes de recompensar equitativamente (Lévy-Leboyer, 2001) os elementos que dão sustentação aos movimentos de adaptação das empresas hoje: a) o comprometimento; b) o aprendizado contínuo, e c) a entrega efetiva, ou a aplicação do estoque de recursos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes do empregado ao trabalho e com valor agregado (Hipólito, 2006).

As empresas de vanguarda, que estimulam o aprendizado contínuo, a experimentação, a inovação e a ampliação do espaço ocupacional dos colaboradores, vêm utilizando uma forma de orientar as decisões salariais, centrada nas competências como diferencial competitivo (Hipólito, 2006). Para Stoeckicht (2006), a capacidade de uma organização mapear as suas competências é um dos processos fundamentais para a gestão estratégica do capital humano com foco na inovação.

Competência é um conceito que vem ganhando espaço no mundo do trabalho, contudo ainda está em construção (Dutra, 2004), de modo que são inúmeras as possibilidades de defini-lo. Uma delas é o empregado “saber mobilizar, integrar e transferir um conjunto de conhecimentos e capacidades em estoque de forma a obter uma resposta válida e adequada a uma situação de trabalho” (Boterf, 1994). No entanto, essa transferência de conhecimentos e capacidades para uma situação de trabalho somente será remunerada com justiça, se o sistema de gestão de pessoas por competências estiver em perfeita sintonia com a cultura, as políticas



e as práticas organizacionais. Caso contrário serão infrutíferos, para os processos de inovação, os investimentos em capacitação contínua (Vieira & Garcia, 2004) e em diferenciação salarial dos colaboradores.

Barbieri & Álvares (2003) dizem haver uma interdependência entre as inovações técnicas-tecnológicas e administrativas, porque muitas inovações tecnológicas resultam de novas políticas e arranjos organizacionais. Os autores citam estudos que demonstram que uma inovação administrativa tende a estimular inovações tecnológicas, evidenciando que a gestão das inovações deve compreender inovações organizacionais e tecnológicas.

Nesse sentido, as organizações que estão na frente, que inovaram em seus sistemas de remuneração, indiciam que já atingiram graus relevantes de modernidade em suas culturas, políticas e práticas, inserindo-se o pagamento dos colaboradores como mais uma de suas ações estratégicas para sobreviverem no atual cenário de alta competitividade (Hipólito, 2006; Lussier & Achua, 2004).

O grau de modernidade na gestão de uma empresa, segundo a modelagem de Eboli, 1996, pode ser obtido avaliando-se as suas dimensões: cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica.

Sant'Anna (2008), instigado por verificar se a demanda por profissionais cada vez mais competentes tem sido acompanhada por uma evolução nas políticas e práticas de gestão, utilizando a abordagem de Eboli (1996), avaliou organizações mediante o estabelecimento de treze graus de modernidade, a saber: (1) valorização da iniciativa, da responsabilidade e da liberdade; (2) clima interno favorecendo mudanças, inovação e aprendizagem; (3) adoção de regime democrático; (4) processo decisório descentralizado e democrático; (5) estímulo à autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; (6) encorajamento da interação social; (7) estímulo à participação das pessoas nos processos organizacionais; (8) favorecimento para que as pessoas se mantenham informadas e atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos; (9) clareza na definição da missão, objetivos, estratégias e metas; (10) tecnologias, políticas e práticas promovendo a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; (11) objetivos econômicos subordinando-se a objetivos sociais e princípios éticos; (12) tecnologia empregada favorecendo a interação entre pessoas e áreas; (13) combinação equilibrada da utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Do quadro de referência exposto é que surge a problemática deste estudo: o discurso teórico, que faz apelo à valorização dos talentos humanos e à necessidade de competências cada vez mais refinadas para atender às necessidades de inovação, tem sido acompanhado por uma modernidade nas práticas de gestão salarial?



Pela importância que o assunto administração salarial vem ganhando para a sobrevivência das organizações, justifica-se o objetivo deste trabalho, que pretende verificar se a administração salarial implantada nessas empresas acompanha as inovações tecnológicas.

## MATERIAL E MÉTODOS

Com base nos pressupostos teóricos que descrevem os ambientes que alavancam a inovação, foi elaborado um questionário, com 52 itens, classificado em três categorias de perguntas: abertas, fechadas e de ambos os tipos (Richardson, 1999), a ser aplicado em empresas de Osasco (SP) e região, enquadradas como inovadoras. Dez empresas foram convidadas, mediante contato pessoal e encaminhamento de carta formalizando o convite, esclarecendo o objetivo do trabalho e explicitando o compromisso de tratamento sigiloso dos dados e, posterior, devolutiva dos resultados. Duas das empresas, após os esclarecimentos dos itens não compreendidos no instrumento de pesquisa, responderam ao questionário e o devolveram por e-mail.

O instrumento de coleta de dados contemplou, em sua primeira parte, o levantamento dos seguintes dados: (1) caracterização da respondente; (2) questões abertas e fechadas sobre gestão dos planos de cargos, salários e carreiras; (3) questões abertas e fechadas sobre gestão de pessoas por competência e se a demanda por competência se faz acompanhar por modernidade na prática de gestão salarial; (4) questões abertas e fechadas sobre inovação e se essa se faz acompanhar por modernidade na prática de gestão salarial.

Na segunda parte do questionário, foi solicitado às respondentes que fizessem o enquadramento das suas práticas no intervalo de resposta entre 1 e 10, sendo o limite superior (10) o maior grau em que: (1) a empresa cultiva um clima que favorece a criatividade e a inovação; (2) são determinantes para a sua capacidade competitiva os fatores seguintes: qualidade dos insumos, da mão de obra e do produto; capacidade de atendimento dos pedidos; desenho e estilo dos produtos; custo da mão de obra; talento humano; planejamento, organização, direção e controle; estratégia de comercialização; capacidade de introduzir novos processos/produtos e nível tecnológico dos equipamentos; (3) a tecnologia favorece a interação entre pessoas e áreas; (4) a empresa combina tecnologia com a criatividade das pessoas; (5) a cultura organizacional estimula a criatividade e a adoção de mudança; (6) a liderança conduz os liderados ao aprendizado contínuo; (7) a missão e a visão são amplamente compartilhadas; (8) a empresa valoriza a participação e a contribuição dos colaboradores em sua formulação estratégica; (9) estimula-os a darem sugestões; (10)



encoraja o trabalho em equipe; (11) o saber é compartilhado independente do cargo; (12) a responsabilidade e a autoridade são descentralizadas; (13) a recompensa pelas ideias e inovações é divulgada amplamente; (14) as quinze competências apresentadas: visão de mundo ampla e global; autocontrole emocional; iniciativa de ação e decisão; criatividade; domínio de novos conhecimentos técnicos associados à função ou ao cargo; capacidade empreendedora e de aprender novos conceitos e tecnologia, de trabalhar em equipes, de comprometer-se com os objetivos da organização, de comunicação, de lidar com incertezas e ambiguidades, de inovação, de relacionamento interpessoal, de lidar com situações novas e inusitadas e de gerar resultados efetivos são requeridas dos empregados a fim de darem respostas rápidas às demandas atuais do negócio.

Na última parte do instrumento, de resposta tipo SIM ou NÃO, a empresa foi indagada a responder se: (1) é orientada para resultados; (2) o sistema de avaliação diferencia o bom e o mau desempenho; (3) equilibra a preocupação com resultados financeiros-pessoas-inovação; (4) as políticas e práticas de gestão de pessoas estimulam os empregados a se manterem informados, atualizados e os estimula ao contínuo desenvolvimento pessoal e profissional; (5) o sistema de remuneração premia atos de competência e atos de inovação; (6) os colaboradores dispõem de tempo livre para criar; (7) os critérios para promoção são competência e produtividade; (8) a estratégia, missão, objetivos e metas são claramente definidos e do conhecimento geral; (9) o processo decisório é descentralizado; (10) estimula a tomada de decisão com autonomia, participação e transparência; (11) pratica regime democrático; (12) o sistema de gestão estimula a participação, a iniciativa e a ação das pessoas; (13) admite a diversidade e respeita as diferenças individuais; (14) o ambiente estimula ideias novas, criativas, aprendizagem contínua, busca da superação, encoraja a iniciativa, a responsabilidade individual, a criatividade nas equipes de trabalho e facilita o relacionamento entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes; (15) as políticas e práticas de gestão propiciam ambientes favoráveis ao desenvolvimento e a aplicação das competências requeridas pelos colaboradores.

A última parte do questionário, servindo de controle a algumas questões propostas antes, objetivava levantar informações que pudessem confirmar ou negar dados já apontados em outras partes.

Norteados pelas dimensões de modernidade organizacional propostas por Eboli (1996) e inspirados pelo trabalho de Sant'Anna (2008), os dados do questionário foram categorizados e tabulados em três grandes grupos de indicadores de modernidade: (1) cultural; (2) política e





(3) práticas administrativas e de gestão de pessoas e, dentro destas, as relativas à administração salarial e de carreiras (Tabela 1).

Tabela 1 – Indicadores de modernidade organizacional por dimensão

<b>Cultural</b>	<p>O clima favorece a criatividade e a inovação.  A cultura estimula a criatividade e a adoção de mudança.  O clima estimula idéias novas, criativas, aprendizagem contínua, busca da superação, encoraja a iniciativa, a responsabilidade individual, a criatividade nas equipes de trabalho e facilita o relacionamento entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes.</p>
<b>Política</b>	<p>A responsabilidade e autoridade são descentralizadas.  O processo decisório é descentralizado.  Há estímulo para a tomada de decisão com autonomia, participação e transparência.  O regime é democrático.  O sistema de gestão estimula a participação, a iniciativa e a ação das pessoas.  A organização admite a diversidade e respeita as diferenças individuais.  Valoriza a participação e contribuição dos colaboradores em sua formulação estratégica.  Políticas propiciam ambientes favoráveis ao desenvolvimento e aplicação das competências requeridas pelos colaboradores.</p>
<b>Administrativa e das práticas de gestão de pessoas</b>	<p>A organização é orientada para resultados.  Equilibra a preocupação com resultados financeiros-pessoas-inovação.  As práticas de gestão propiciam ambientes favoráveis ao desenvolvimento e à aplicação das competências requeridas pelos colaboradores.  Estratégia, missão, objetivos e metas são claramente definidas e do conhecimento geral.  A missão e visão são amplamente compartilhadas.  Equilibra a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.  A tecnologia favorece a interação entre as pessoas e áreas.  Os colaboradores dispõem de tempo livre para criar.  Fatores determinantes da capacidade competitiva.  A liderança conduz os liderados ao aprendizado contínuo.  Estimula os colaboradores a darem sugestões.  Encoraja o trabalho em equipe.  O saber é compartilhado independente do cargo.  A recompensa pelas idéias e inovações é divulgada amplamente.  O sistema de avaliação diferencia o bom e o mau desempenho.  Estimula os empregados a se manterem continuamente informados, atualizados e desenvolvidos pessoal e profissionalmente.  Competências mais requeridas dos empregados para darem respostas rápidas às demandas atuais do negócio.</p>



O sistema de remuneração premia atos de competência e atos de inovação.  
 Os critérios para promoção são competência e produtividade.  
 Flexibilidade no desenho das tarefas dos cargos.  
 Integração do plano de cargos e salários com os sistemas de avaliação de desempenho, com competências e com treinamento dos colaboradores.  
 Integração do plano de carreiras com sistemas de avaliação de desempenho, competências e treinamento dos colaboradores.  
 Modo pelo qual a demanda por competências tem sido acompanhada por modernidade na prática de gestão salarial.  
 Modo pelo qual a inovação tem sido acompanhada por modernidade na prática de gestão salarial.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As duas empresas participantes da pesquisa apresentam perfis diversos. A Empresa 1 é multinacional de grande porte, do setor de comércio, seu ramo de atividade é o esportivo e emprega 500 pessoas, e o tempo médio de permanência deles é de 7 anos na organização e 4 anos no cargo. A Empresa 2, de pequeno porte, do ramo de engenharia elétrica e civil, pertence ao setor de serviços e emprega 12 pessoas, que estão, em média, há 5 anos na organização e há 3 no cargo. A organização do ramo esportivo mencionou que, no período de 2007 a 2010, fez 25 inovações tecnológicas; a empresa do ramo de engenharia apontou 15 inovações nesse período.

Os dados obtidos junto às duas empresas respondentes foram categorizados e tabulados por: dimensões de modernidade organizacional; demanda das competências requeridas dos colaboradores e práticas de administração salarial (Tabelas 2, 3 e 4).

Convém esclarecer que, para a caracterização do grau de modernidade (de 1 a 10), apontado pelas empresas no instrumento de pesquisa, foram utilizadas as denominações seguintes: opções de resposta no intervalo de 1 a 4 – baixos níveis de modernidade; intervalo de resposta entre 5 e 6 – moderados níveis de modernidade; entre 7 e 8 – significativos níveis de modernidade; entre 9 e 10 – elevados níveis de modernidade. Para a classificação das competências investigadas foram utilizadas as mesmas denominações.

Tabela 2 – Médias obtidas pelas respondentes nas dimensões de modernidade organizacional.

Dimensões	Médias		Caracterização do grau de modernidade
	Empresa 1	Empresa 2	
Modernidade cultural	10	9	Elevado
Modernidade política	10	10	Elevado



Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	9,8	9,5	Elevado
--	-----	-----	---------

Com exceção do processo decisório que a Empresa 1 respondeu ser centralizado, e da fixidez dos cargos relatado pela Empresa 2, depreende-se pelas médias obtidas nos indicadores (Tabela 2) que as duas organizações estão construindo ambientes com elevados graus de modernidade cultural, política e administrativa.

Em ambientes de trabalho modernos, cabe às lideranças, do topo a base, adotarem estilos que promovam a descentralização do poder, prática fundamental para o fortalecimento da competência da inovação, requerida pelas empresas pesquisadas no grau 10 (Tabela 3). A descentralização das decisões faz fluir o poder latente dos indivíduos e aflorar seus valores, suas habilidades, conhecimentos e motivações, que levam ao envolvimento e comprometimento, atitudes que, se ausentes, faz as pessoas contribuírem apenas com parte de seu potencial intelectual (Stoekicht, 2006).

Nas estruturas verticalizadas e hierárquicas da administração tradicional de comando e controle, o potencial do capital humano é utilizado em torno de 25% a 30%. Por isso, em todo o mundo, as empresas inovadoras estão investindo em práticas de gestão de pessoas cada vez mais afastadas do modelo tradicional, e criando ambientes de trabalho, caracterizados pela confiança, pelo alto comprometimento e autogerenciamento. A essência dessas iniciativas é incentivar o potencial criativo dos trabalhadores e delegar-lhes a solução de problemas e autoridade nos processos de tomada de decisão (Stoekicht, 2006).

Em ambientes inovadores, que incentivam a descentralização do poder de decisão, a flexibilidade e a criatividade das pessoas são amplas, como os cargos. As pessoas são contratadas para trabalharem na empresa e não no cargo, não existem planos de cargos com funções específicas, que segue a lógica dos modelos Taylorista/Fordista (Hipólito, 2006), e as tarefas são determinadas de acordo com as necessidades da organização. Em razão disso, a descrição do cargo está deixando de ser a principal base de referência para os demais subsistemas de gestão de pessoas, e a estruturação de cargos, que determina os salários, segue outra lógica. O conceito substituto é o de “espaço ocupacional”, centrado na ideia de que as pessoas devam ser estimuladas a aplicar seu estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes em projetos organizacionais com autonomia nas equipes multifuncionais (Terra, 2001).

Tabela 3 – Graus de demanda das competências requeridas dos colaboradores.

Competências requeridas pelas duas empresas no grau 10	Caracterização
--	----------------



---

1. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	
2. Capacidade de trabalhar em equipes	
3. Visão de mundo ampla e global.	
4. Criatividade.	
5. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.	
6. Capacidade de comunicação.	
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	Elevados graus de demanda.
8. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados à função ou ao cargo ocupado.	
9. Capacidade de inovação.	
10. Capacidade de relacionamento interpessoal.	
11. Iniciativa de ação e decisão.	
12. Autocontrole emocional.	
13. Capacidade empreendedora.	
14. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	
15. Capacidade de gerar resultados efetivos.	

---

São elevados os graus de demanda nas 15 competências apresentadas para que os empregadores indicassem as mais requeridas dos seus empregados, para darem respostas às atuais necessidades dos negócios (Tabela 3). Esse resultado harmoniza-se com as conclusões de Sant'Anna (2008), que pesquisou os empregados, ao verificar elevada percepção dos respondentes quanto ao grau de demanda de tais competências por parte das organizações em que atuam.

Tabela 4 – Práticas da administração salarial das empresas respondentes

Práticas da administração salarial	Empresa 1	Empresa 2
O sistema de remuneração premia atos de competência e atos de inovação?	Sim	Sim
Os critérios para promoção são competência e produtividade.	Sim	Sim
Flexibilidade no desenho das tarefas dos cargos.	Sim	Não
Há integração do plano de cargos e salários com os sistemas de avaliação de desempenho, com competências e com treinamento do colaborador?	Sim	Não possui plano de cargos nem de carreiras.
Há integração do plano de carreiras com sistemas de avaliação de desempenho, competências e treinamento do colaborador?	Sim	
Modo pelo qual a demanda por competências tem sido acompanhada por modernidade na prática de gestão salarial.	Não respondeu.	Acompanha a tendência de mercado.
Modo pelo qual a inovação tem sido acompanhada por modernidade na prática de gestão salarial.	Não respondeu	Há um bônus para o funcionário que inova.

---



A Empresa 1 indicia possuir uma estruturação maior, ou mais tradicional, nas funções de gestão de pessoas, haja vista que apresenta planos de cargos e de carreiras integrados com outros subsistemas de gestão de pessoas; e revela praticar a gestão de pessoas por competência para todos os cargos. A Empresa 2 mencionou não possuir planos de cargos e de carreiras e apontou que pratica a gestão de pessoas por competências para alguns cargos. Ambas mencionam premiar atos de competência e inovação assim como utilizar critérios de competência e produtividade para promoção (Tabela 4).

A comparação dos resultados das demandas por competências (Tabela 3) com as médias obtidas nas dimensões de modernidade organizacional - cultural, política e das práticas de gestão administrativa e de gestão de pessoas (Tabela 2) - revela que o ambiente de trabalho que vem sendo construído pelas respondentes é propenso à aplicação das competências, uma vez que foram registrados elevados graus de modernidade. Essa informação difere dos resultados encontrados por Sant'Anna, ao verificar que a demanda por competências não se fazia acompanhar, em mesmo nível, pela modernidade de políticas e práticas de gestas.

Entretanto, a aproximação dos elevados graus de demandas por competências (Tabela 3) com as práticas da administração salarial das respondentes (Tabela 4) mostra, de um lado, a falta de dados importantes da Empresa 1 para a caracterização fundamentada da modernidade na gestão dos salários: um sistema que conjugasse com justiça e equilíbrio interno os resultados gerados pela aplicação das competências dos colaboradores e o que é exigido deles pelas posições nas quais estejam alocados (Hipólito, 2006). De outro lado, quando o dado é explicitado (Empresa 2) o que se evidenciam são os padrões tradicionais de compensação financeira. Ambas as posições indiciam haver um descompasso entre os resultados produzidos pelos empregados, as competências requeridas deles e a modernidade na prática de gestão salarial.

Tais observações parecem confirmar o fenômeno já registrado por alguns autores: apesar de as organizações reconhecerem a importância do capital humano, gerenciam-no de forma aleatória, porque é visto mais como custo do que como um investimento que trará retorno para a empresa (Stoeckicht, 2006).

Embora as organizações, nos últimos anos, tenham promovido inovações em suas dimensões normativas, as pesquisas mostram que as dimensões instrumentais, relacionadas



aos sistemas de remuneração e reconhecimento, continuam enraizadas no velho modelo de produção em escala (Stoeckicht, 2006).

Ainda que sejam praticados, no mercado global, inúmeros modelos de gestão de pessoas por competência, nem todos são aderentes às características de modernidade organizacional (Castro et al., 2005), propícias para a criação de ambientes inovadores (Terra, 2001), e que favoreçam a implementação de sistemas de remuneração e incentivos que estimulem as realizações criativas dos colaboradores (Edmondson et al., 2005).

Apesar de as inovações tecnológicas terem impactos positivos sobre o nível de emprego e a qualificação profissional, o mesmo não acontece em relação à renda dos trabalhadores (Selan et al., 2009), por isso, o principal desafio dos gestores, hoje, está em compensarem equitativamente a aplicação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo ao trabalho. Agindo desse modo, o foco dos gestores deixará de ser o cargo e passará a ser o acompanhamento das realizações concretas e observáveis do trabalhador em determinado nível de complexidade do trabalho, e essa atuação do colaborador, por não oscilar com o tempo, servirá de base para a administração salarial. O oferecimento de recompensas circunstanciais, temporárias, variáveis, reconhecerá a performance, enquanto a remuneração fixa será equitativa aos níveis de complexidade da entrega ou das competências do colaborador (Hipólito, 2006).

Proposições teóricas, com base em um estudo de caso, podem ser generalizadas, desde que o objetivo do pesquisador seja apenas o de estudar determinado assunto para compará-lo com os resultados de sua pesquisa (Yin, 2005). Ainda que o procedimento para a coleta de dados, que norteou este trabalho, não se configure como um estudo de caso, os resultados obtidos, ainda que insuficientes, quando confrontados com a teoria, revelam haver contradições entre o discurso teórico, que faz apelo à valorização dos talentos humanos e à necessidade de competências cada vez mais refinadas para atender às necessidades de inovação, e a modernidade na gestão salarial das participantes.

Entretanto, dado que o número de participantes da pesquisa de campo foi muito reduzido, os resultados, sugestivos de que a administração salarial praticada nas empresas pesquisadas não acompanha as inovações tecnológicas, não são passíveis de generalizações para outras organizações.

Estudos futuros, de natureza teórica e prática, poderiam analisar com maior profundidade as práticas salariais levadas a efeito por um número limitado de empresas reconhecidas como inovadoras, valendo-se da combinação de questionário e de outras técnicas de observação direta (Lakatos & Marconi, 2005), que permitissem ao pesquisador



conhecer melhor o fenômeno estudado, a fim de contribuir para um diagnóstico mais fundamentado na práxis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbieri, J.C. & Álvares, A.C. 2003. **Inovações nas Organizações Empresariais. Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros.** Editora FGV, Rio de Janeiro.
- Boterf, G.Le. 1994. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Editions d'organisation, Paris.
- Castro, J.H.M; Kilimnik, Z.M. & Sant'Anna, A.S. 2005. **Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências.** FDC. Caderno de Idéias. CI0516.
- Dutra, J.S. 2004. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** Atlas, São Paulo.
- Dutra, M; Porcile, G. & Meirelles, A.J. 2006. Salários e tecnologia num modelo de crescimento com restrição externa. **Revista de Economia Contemporânea 10:** 187-205.
- Eboli, M.P. 1996. Modernidade na gestão de bancos. **Tese de Doutorado,** Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Edmondson, A.; Lee, F. & Thomke, S. 2005. É permitido tentar. **HSM Management 52:** 130-134.
- Hipólito, J.A.M. 2006. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** Atlas, São Paulo.
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. 2005. **Fundamentos de metodologia científica.** Atlas, São Paulo.
- Leonardo, J.M.A. 2002. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Produção e Gestão 12:** 42-53.
- Lévy-Leboyer, C. 2001. **La Motivation dan l'Entreprise: modeles et stratégies.** Editions d'organisation, Paris.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. 2004. **Leadership: theory, application, skill development.** Thomson, Austrália.
- Nonaka, I.; Ichijo, K.L. & Krogh, G. von. 2001. **Facilitando a criação do conhecimento. Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Richardson, R. J. 1999. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas, São Paulo.



- Rodrigues, C.H.R & Santos, F.C.A.A. 2001. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão e Produção 8**: 237-249.
- Rodrigues, C.H.R & Santos, F.C.A.A. 2004. Empowerment: um estudo de caso em empresas manufatureiras. **Gestão e Produção 11**: 263-274.
- Sant'Anna, A.S. 2008. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE eletrônica 7(1)**: artigo 1.
- Selan, B.; Garcia, D.C.C. & Kannebley Jr., S. 2009. Trabalho e progresso técnico: uma análise nos níveis de emprego, renda e qualificação na indústria paulista. **Revista Econômica 10**: 277-297.
- Stoeckicht, I.P. 2006. Gestão estratégica do capital humano - avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Terra, J.C.C., 2001. **Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. Negócio Editora, São Paulo.
- Vieira, A. & Garcia, F.C. 2004. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica 3(1)**: artigo 6.
- Yin, R. K. 2005. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, Porto Alegre.

