

Texto de Apoio 9.1

Remuneração por pontos e remuneração por competências baseada em complexidade

Hipólito (2001, p. 107) investigou se há correlação direta entre a complexidade do trabalho executado pelos indivíduos e os salários atribuídos pelo mercado. Para confirmar essa hipótese, o autor reuniu 11.964 informações salariais de 27 empresas do Estado de São Paulo que atuam em Jundiaí e Campinas. A partir dos dados obtidos, procurou-se identificar se há uma igualdade significativa entre as médias salariais do mercado e os níveis de complexidade do trabalho, que foram agrupados em cinco grupos segundo a pontuação atribuída aos cargos e a metodologia de pontos.

O autor observou que há correlação significativa entre a média salarial do mercado e a complexidade do trabalho, com coeficiente de correlação de $R^2 = 0,9182$. Ou seja, o nível de complexidade do trabalho explica 91,82% das variações salariais (Hipólito, 2001).

Mais tarde, em outro trabalho, Hipólito (2012) reforça que o sistema de remuneração por competências baseadas na complexidade do trabalho guarda alta correlação com outros sistemas de remuneração, principalmente com o sistema de pontos. Porém, o modelo de remuneração por competências traz algumas vantagens para a organização, pois permite avaliar a entrega como base da valorização das pessoas, é relativamente mais simples, enfatiza a percepção de equidade, desvincula a valorização da estrutura organizacional e possibilita uma sinergia e integração entre os critérios utilizados para decisões de remuneração e outros utilizados nos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Texto de Apoio 9.2

Promoções "compulsórias"

Suponha um profissional que, reiteradamente, faz contribuições num nível de complexidade acima daquele em que está alocado. Nessa situação, seu reenquadramento salarial via promoção torna-se premente. E aqui não se trata de uma pressão "exercida" pelo modelo de competências, mas de uma questão de equidade interna. O assunto é previsto pela própria CLT (Consolidações das Leis do Trabalho), no artigo 461:

Art. 461 - Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

§ 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos (...).

Não nos ateremos a comentar exaustivamente o art. 461 - este livro não tem a pretensão de aportar conceitos na área jurídica ou trabalhista -,¹ mas chamar a atenção para o fato de que a realização de uma mesma contribuição ou entrega (entenda-se "trabalho de igual valor, com igual produtividade e mesma perfeição técnica") por diferentes indivíduos justifica a equiparação salarial. Ou seja, o modelo de competências, nesse caso, apenas apontará uma disfunção que está em curso na organização, sem ter sido ele o "causador": é o "mensageiro". Em tempo, tal disfunção poderia estar

¹ O leitor pode encontrar comentários a esse trecho em diversas obras ou sites como <http://www.artclt.com.br/2008/06/13/artigo-461/> e <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/equiparacaosalarial.htm>, acesso em 26 de julho de 2012.

ocorrendo independentemente de um modelo de competência que a apontasse e, nessa mesma medida, a organização estaria gerando um passivo trabalhista.

Assim, convém à organização reequacionar situações desse tipo por meio de promoções.

Texto de Apoio 9.3

Fatores relevantes para o dimensionamento do quadro

Segundo Anyim *et al.* (2012), planejar o quadro de recursos humanos permite assegurar a disponibilidade de um número suficiente de pessoal para as necessidades da organização, tanto no presente quanto em relação às necessidades futuras. Porém, os autores completam que o planejamento de recursos humanos é um grande desafio, uma vez que deve estar alinhado com as estratégias da organização. Os autores citam seis fatores críticos para o dimensionamento do quadro (p. 60-61):

1. Demanda de trabalho: consiste na análise e na revisão da produção planejada pela organização. Também depende do nível de competência dos funcionários, visto que pessoas competentes são mais produtivas;
2. Fonte de recursos humanos: está relacionada com o mercado e à dificuldade de reunir indivíduos que satisfaçam as competências esperadas da organização;
3. Relação entre oferta e demanda de trabalho: envolve a relação entre oferta e demanda para obter o quadro necessário;
4. Planejamento organizacional: refere-se aos planos de desenvolvimento da organização, como expansão ou entrada em novos mercados;
5. Mudanças no campo organizacional: estão relacionadas com mudanças externas, como oportunidades e ameaças do mercado;

6. Interferência governamental: diz respeito a fatores normativos com relação à contratação e à manutenção de pessoas.

Já Marinho e Vasconcellos (2007, p. 64) apresentam quatro pontos que servem como parâmetro para dimensionar o quadro de uma organização:

1. Volume de produção planejado pela organização;
2. Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
3. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela;
4. Planejamento de carreiras dentro da organização.