

# ***Global***

---

# ***Manager***

*Revista do Curso de Administração  
da Faculdade da Serra Gaúcha*

*ANO 2 – NÚMERO 3 – NOVEMBRO DE 2002*



Av. Rubem Bento Alves, 8308 – CEP 95 052-550 – Caxias do Sul – RS – Brasil  
Fone/fax: (0xx54) 3026 6000  
E-mail: [fsg@fsg.br](mailto:fsg@fsg.br)  
Home page: [www.fsg.br](http://www.fsg.br)

# ***Sistema de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais***

*Flávio Luiz Copelli\**  
*Valmiria Carolina Piccinini\*\**



**Resumo** – Este artigo apresenta os principais resultados de uma pesquisa-ação sobre remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais realizada em uma empresa do setor metal-mecânico de Caxias do Sul no Rio Grande do Sul. É apresentada uma discussão sobre o que leva as organizações a buscarem novas formas de remuneração, uma revisão sobre as características do modelo de remuneração baseado em habilidades e suas vantagens em relação aos tradicionais. Em seguida é descrito o sistema de remuneração na empresa pesquisada, nas diversas categorias profissionais em nível de chão de fábrica, bem como elas são organizadas pelo sistema antigo, ou seja, por cargos. Foi elaborado o projeto de um novo sistema de remuneração baseado em habilidades e descrita a lógica de funcionamento. Ao final são apontadas as conclusões do estudo e os resultados esperados com a adoção desse sistema.

---

\* Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Professor em Cursos de Graduação e Pós-Graduação na Área de Recursos Humanos; Professor do Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF-RS).

\*\* PhD em Economia do Trabalho e da Produção pela Université Pierre Mendes France, Grenoble/França; Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS; Pesquisadora do CNPq.

## ***Introdução***

A forma como a maioria das organizações remunera seus funcionários está sendo questionada e muitas delas estão percebendo que precisam inovar seus sistemas de recompensa, adequando-os às novas formas de organização do trabalho e às expectativas dos funcionários.

As pessoas estão sendo solicitadas a desenvolver cada vez mais novas competências, tais como: capacidade de trabalhar em equipe, multifuncionalidade, criatividade, colaboração, inovação, aquisição de novos conhecimentos, aprendizado de novas tarefas, apresentação de sugestões, comprometimento com os objetivos estratégicos, etc. Porém essas mesmas pessoas questionam-se sobre o quanto é válido aderir a essas exigências se, no final do mês, o salário que recebem é o mesmo e continua sendo determinado com base em fatores que não contemplam esses aspectos, a clássica remuneração funcional.

Esse modelo de remuneração tem como foco principal o cargo, o quanto este vale internamente e externamente. As competências que a pessoa possui e aplica no trabalho não são consideradas, o que cria um sério problema, pois não se sentem estimuladas a se qualificarem já que não são recompensadas por isso. Esse é um problema que vem desafiando os profissionais que atuam na área de recursos humanos.

Muitas empresas no Brasil estão buscando novas formas de remunerar, e esse fenômeno observa-se também na cidade de Caxias do Sul, que tem sua economia baseada principalmente em empresas do setor metal-mecânico e conta hoje com 1.613 empresas e 28.538 funcionários (dados fornecidos pela Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul, em 01-03-2002). Uma das grandes necessidades das empresas locais é o desenvolvimento de sistemas de remuneração que contemplem uma resposta para o aspecto da multifuncionalidade dos funcionários e a aquisição de novas competências no trabalho por parte dos mesmos.

A motivação em realizar este estudo surge da necessidade real dessas empresas e pela convicção pessoal de que um sistema de remuneração bem-estruturado pode representar uma poderosa ferramenta para melhoria das relações de trabalho nas organizações, devendo cada vez mais ser aperfeiçoado.

## 1 *Revisão da literatura*

Um modelo que se julgou adequado para resolver a questão da remuneração para o trabalhador multifuncional é o sistema de remuneração por habilidades.

### 1.1 *Remuneração por habilidades*

Segundo Resende (1997), a remuneração por habilidades surgiu no final da década de 80, nos Estados Unidos e começou a ser introduzida no Brasil a partir da metade da década de 90. Esse sistema de pagamento pode ser considerado o mais significativo avanço na administração salarial desde que foi introduzido o modelo de Plano de Cargos e Salários (cerca de 50 anos atrás) e tem como lógica principal:

- ter uma estrutura hierárquica de cargos e salários, baseada no resultado combinado de avaliação de cargos e pesquisa de mercado;
- ter faixas salariais divididas em níveis ou degraus utilizadas para permitir aumentos progressivos no mesmo cargo, tendo como critério, normalmente, a conjugação de tempo de serviço com alguns fatores de mérito (desempenho, conduta e outros).

#### 1.1.1 *Conceitos básicos*

A remuneração por habilidades é uma forma de remuneração associada diretamente ao salário básico ou à remuneração fixa, destinando-se a recompensar o empregado pela demonstração, na prática, dos requisitos de habilidades exigidos pelo cargo; é uma forma de remuneração fixa que recompensa o empregado pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos

de capacitação e qualificações exigidas para o exercício do cargo, conforme relatado por Resende (1997).

A remuneração por habilidade recompensa o empregado por aquilo que ele sabe fazer. Os trabalhadores nesse sistema começam a trabalhar recebendo um valor-hora/base e recebem aumentos salariais em função das habilidades que adquirem e aplicam no trabalho. Algumas empresas fornecem aumentos para cada novo cargo aprendido, outras exigem que os empregados adquiram todo um conjunto de novas habilidades, conforme referem Davis e Newstrom (1992).

Wood (1996) observa que, nos Estados Unidos, a remuneração por habilidades tem crescido muito, como consequência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas. Costuma receber diferentes designações nas empresas que a utilizam, e os mais comuns são: remuneração por conhecimento, por habilidade certificada ou, simplesmente, por habilidade.

O novo ambiente de negócios forçou as empresas a mudarem a forma de administrar seus funcionários. A informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso. Atrair, reter e desenvolver pessoas tornou-se crucial, bem como desenvolver suas habilidades.

O sistema de remuneração por habilidades liga o desenvolvimento dos indivíduos à sua remuneração. Os funcionários que trabalham sob esse sistema têm seus salários relacionados às habilidades que são capazes de efetivamente utilizar. Assim, a remuneração deixa de estar vinculada ao cargo exercido para vincular-se diretamente à pessoa que o exerce.

A política de aumento salarial por mérito estimula mais a disciplina comportamental do que o desenvolvimento da competência profissional. Isso faz com que os funcionários não se preocupem com a aquisição de novas habilidades, visto que os aumentos salariais dependem normalmente da conduta e do tempo de casa.

Segundo Resende (1997), as diferenças fundamentais entre o tradicional modelo de mérito e a remuneração por habilidade são:

- ❑ de mérito por tempo de serviço, conduta e desempenho (vago e subjetivo), para mérito por competência, habilidade, capacitação para o exercício das tarefas do cargo;
- ❑ implica uma determinação mais forte por parte da empresa em administrar bem a remuneração e, por parte da gerência e supervisão, em aplicá-la criteriosamente;
- ❑ a remuneração por habilidade não poderá ser operacionalizada com poucos e superficiais instrumentos, como ocorreu com a prática tradicional de aumentos por mérito; requer instrumentos próprios, com padrões técnicos mais consistentes;
- ❑ a avaliação das habilidades é mais objetiva e deve ser certificada.

No quadro abaixo são apresentadas as mudanças de paradigmas que ocorrem quando da substituição do aumento salarial por mérito, pelo novo critério de aumento salarial baseado na aquisição de habilidades.

### Quadro 1

Diferenças entre a remuneração por habilidades e o aumento por mérito

<b>Aumento por mérito</b>	<b>Aumento por habilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paternalista</li> <li>– Estimula a acomodação</li> <li>– Discrimina mais e com pouca justificativa</li> <li>– Maior chance de cometer injustiça</li> <li>– Dificulta o <i>feedback</i> por ser mais subjetivo</li> <li>– Contribui para a estagnação da empresa</li> <li>– Agrega poucos valores</li> <li>– Dá menos trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Voltado para resultados</li> <li>– Estimula o autodesenvolvimento</li> <li>– Discrimina menos e com mais critério</li> <li>– Menor chance de cometer injustiça</li> <li>– Favorece o <i>feedback</i> por ser mais objetivo</li> <li>– Contribui para a melhoria contínua</li> <li>– Agrega muitos valores</li> <li>– Dá mais trabalho (mas é muito favorável à relação custo e trabalho x benefício).</li> </ul>

Fonte: Resende, 1997.

### 1.1.2 Vantagens do sistema

Resende (1997) aponta como benefícios desse sistema:

- a) concede à remuneração fixa um sentido estratégico, na medida em que favorece o desenvolvimento profissional, a melhoria do desempenho e aumento da produtividade;
- b) cria políticas que possibilitam o progresso profissional dos funcionários, bem como garante a manutenção dos mesmos na empresa;
- c) estimula o autodesenvolvimento profissional, isto é, vincula os aumentos salariais ao desenvolvimento de qualificações para o pleno exercício do cargo;
- d) põe fim à maneira paternalista, manipulativa e inflacionária com que as chefias concedem aumentos de salário com base em sentimentos e critérios frágeis e subjetivos, os quais, muitas vezes, são utilizados para abafar deficiências de liderança;
- e) favorece a justiça salarial. No pagamento baseado nas habilidades, os funcionários são remunerados de acordo com as habilidades que cada um possui. Os critérios são claros e objetivos;
- f) minimiza os riscos de reclamações de isonomia salarial. O sistema tem a característica de definir claramente as diferenças exigidas de capacitação, que leva à diferença de desempenho entre os ocupantes do mesmo cargo, em função de diferentes estágios de habilidades;
- g) proporciona a implementação objetiva de sistemas de avaliação de desempenho e potencial. O sistema favorece a avaliação de pessoal, porque define claramente os fatores que devem ser avaliados e vincula as avaliações a diversos planos e programas (remuneração, carreiras, treinamento, etc.);

- h) favorece o *feedback* aos empregados, uma vez que fornece instrumentos concretos para análise, proporcionando mais segurança aos líderes;
- i) a relação entre o desenvolvimento profissional e o aumento da remuneração aumenta a motivação do pessoal, que, por sua vez, contribui para melhorar o clima organizacional e as relações de trabalho;
- j) o sistema obriga as chefias a se envolverem mais com o assunto e a aprenderem um pouco mais e objetivamente sobre pessoas e diferenças individuais, tornando-as mais competentes no desenvolvimento desta tarefa.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que o sistema de remuneração, baseado em habilidades para cargos multifuncionais, fornece intensa motivação para que os empregados desenvolvam suas habilidades relacionadas ao trabalho que executam, reforcem o sentido de auto-estima e permitam à organização contar com uma força de trabalho mais flexível, facilitando substituições em casos de ausência. Além disso, o rodízio entre os cargos reduz a monotonia.

A satisfação com o salário deve ser relativamente mais elevada do que o valor recebido pelo empregado. Pelo fato de possuir múltiplas habilidades é freqüentemente mais elevado do que aquele que seria pago pela tarefa desempenhada. É provável também que os empregados percebam o sistema como justo, tanto pelo sentido de equilíbrio entre suas contribuições e recompensas, quanto pelo fato de saberem que todos que possuem as mesmas habilidades ganham o mesmo salário.

De acordo com os mesmos autores, as empresas que aplicam a remuneração por habilidade devem ter claras as implicações que ela traz. Essas são:

- a maioria dos empregados irá voluntariamente aprender cargos de nível mais elevado, o salário-hora médio será maior do que o normal. Isso, entretanto, deverá ser compensado pelo aumento de produtividade;



- investimentos substanciais em treinamento devem ser feitos, especialmente em relação ao tempo despendido em aconselhamento pelos supervisores e pares;
- nem todos os empregados gostam de receber salários baseados em habilidades, já que tais sistemas representam uma pressão sobre eles no sentido de mobilidade para cima na escala de habilidade. A conseqüente insatisfação pode levar a uma variada gama de conseqüências, incluindo a rotatividade de pessoal.

### 1.1.3 Os componentes principais que alicerçam o sistema de remuneração por habilidades

De acordo com Wood (1996), são seis os componentes principais de um sistema de remuneração por habilidade:

- a) *Blocos de habilidades.* Tendo em vista que os funcionários trabalham em times autogerenciados desempenhando várias funções, a célula básica da remuneração passa a ser a habilidade ou bloco de habilidades. Entende-se habilidade como aptidão ou competência para realizar algo. Pode-se remunerar por habilidade individual ou por blocos de habilidades quando é possível construir grupos de habilidades simples. As habilidades são definidas de acordo com o contexto de cada organização, a partir de um mapeamento dos processos, como por exemplo: numa área de produção seriada, podemos ter habilidades de operar um torno, realizar auditorias de segurança, realizar manutenção preventiva de prensas, etc.
- b) *Carreira.* A progressão tende a ser horizontal, isto é, o funcionário evolui através da conquista de certificação de habilidades. A evolução da carreira será determinada pelo esforço do próprio funcionário em adquirir habilidades, condicionando-se às necessidades do grupo e da organização.

- c) *Pesquisa salarial.* O comparativo com os salários do mercado é complicado. Assim sendo, a alternativa é agrupar as habilidades ou os grupos de habilidades, de tal forma que se possa realizar uma comparação com cargos que constem na pesquisa de mercado. Em função da especificidade de cada sistema, torna-se muito difícil qualquer forma de comparação mais direta. O melhor meio é realizar uma leitura dos dados de mercado em termos de grandes faixas.
- d) *Evolução salarial.* Existe um vetor de crescimento da folha que é próprio do sistema. Com o aumento das habilidades, há um impacto sobre os salários individuais. O pressuposto do sistema é que este custo adicional seja um investimento cuja contrapartida se dê em termos de eficácia organizacional e racionalização de quadros.
- e) *Treinamento e desenvolvimento.* Como os têm seus salários diretamente ligados à sua capacitação, a tendência é pressionarem a empresa para a realização de programas de capacitação. Sem treinamento e desenvolvimento, o sistema de remuneração por habilidades deixa de existir.
- f) *Certificação das habilidades.* Para que a remuneração do funcionário cresça realmente, deverá comprovar a aquisição das habilidades através de certificação. Isso é fundamental, porque garante consistência ao método e transmite aos funcionários uma idéia de justiça. As formas de certificação são variadas, sendo as mais comuns: demonstração prática e provas escritas. Em empresas mais tradicionais, as certificações são conduzidas pelos chefes ou formam-se comitês com a participação de pares e subordinados do avaliado. Isso depende das condições específicas da empresa.

A utilização da remuneração por habilidades não parece ser adequada a todo tipo de empresa. Sua aplicação parece mais adequada a unidades industriais que apresentam modelo organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de times autogerenciados e um estilo gerencial aberto, voltado para a administração participativa.

No entanto, seu uso também é possível em empresas que passaram por projetos de reestruturação ou reengenharia e precisam rever seus sistemas de apoio, inclusive seu sistema de remuneração, para dar sustentação à nova estrutura, aos novos processos e ao novo estilo gerencial. Mesmo nas organizações que se enquadram no perfil descrito, esse sistema parece ser vantajoso apenas em cargos técnicos e operacionais.

Praticamente não há registros de remuneração por habilidades em nível gerencial. Embora não haja razões conceituais para que o sistema não seja usado para esse nível, algumas dificuldades práticas ocorrem:

- a) no nível gerencial, a gestão em grupo é muito menos difundida que no nível operacional;
- b) tanto no nível gerencial quanto em relação ao pessoal administrativo, a definição das habilidades é mais difícil, pelo próprio nível de abstração das atividades;
- c) no nível gerencial, o processo de certificação é mais complicado, tanto pelas características abstratas das habilidades a serem certificadas, quanto pelas dificuldades políticas inerentes ao processo. A prática mostra que a utilização da remuneração por habilidades é ainda restrita a algumas empresas específicas e para grupos específicos dentro delas.

## **2 Metodologia**

### **2.1 Remuneração por habilidades na empresa Serra**

Neste capítulo, é apresentado o desenvolvimento do sistema de remuneração por habilidades na empresa intitulada Serra.

### 2.1.1 A empresa

A empresa situa-se na cidade de Caxias do Sul, é de capital nacional e dedica-se à produção de peças especiais para a indústria metal-mecânica e emprega 47 funcionários. Enquadra-se no perfil da maioria das empresas do setor, já que das 1.613 pertencentes ao setor metal-mecânico, 1.535 (95,16%) empregam menos de 50 funcionários e somente 77 (4,77%) empregam número superior a 50 funcionários.

O setor de produção será o objeto de estudo, visto que o mesmo apresenta as condições mais propícias para a implantação do modelo de remuneração por habilidades.

A empresa não possui ainda uma área de recursos humanos totalmente estruturada, contando apenas com um funcionário que realiza as rotinas trabalhistas e a seleção de pessoal. A administração dos trabalhos de treinamento, salários, benefícios e demais políticas de recursos humanos centraliza-se no proprietário da empresa que objetiva modernizar a forma de administrar os recursos humanos, a fim de obter, por parte dos mesmos, maior motivação e lealdade em relação à empresa.

No que se refere à política salarial, existe uma forma caseira para administrar a questão, e os princípios estabelecidos são:

- a) cada funcionário recebe um salário em função da máquina em que trabalha. A composição desse valor recebe uma alta dose de subjetividade, visto que considerável número de funcionários trabalha há muitos anos na empresa e foi recebendo aumentos espontâneos que, em algumas situações, inflacionaram o valor do cargo;
- b) não há descrição de cargos e nenhum tipo de avaliação para estabelecer a importância dos mesmos;
- c) os aumentos salariais são normalmente concedidos a partir da solicitação dos empregados e/ou da iniciativa da empresa em fazer algum acerto individual e/ou coletivo. Não existem regras claras quanto a critérios, datas e prazos;

- d) o coordenador da área de produção recebe muitas pressões por parte dos funcionários por não apresentar respostas concretas às solicitações constantes sobre salário;
- e) a empresa procura pagar os salários de acordo com o piso da categoria e a média de mercado.

## 2.2 *Planejamento do trabalho*

A construção do sistema de remuneração por habilidades, dentro do processo da pesquisa-ação, constituiu-se das seguintes etapas:

### a) ***Objetivo da empresa em adotar o sistema de remuneração por habilidades***

O proprietário apresentou a intenção de construir um sistema de remuneração por habilidades na área produtiva, a fim de proporcionar aos funcionários a condição de crescimento pessoal e de carreira. Atualmente eles não têm interesse em aprender a operar uma nova máquina, já que não recebem nenhum tipo de compensação por isso, o que é preocupante, uma vez que o objetivo é contar com profissionais aptos a serem multifuncionais, isto é, a operarem mais de uma máquina. Pretende desenvolver a idéia de que, para crescer salarialmente, terão de saber operar mais máquinas. A multifuncionalidade é uma meta fundamental e, para isso, a empresa precisa criar um sistema de remuneração que motive os funcionários para tal. Pretende também implantar a ISO 9000 e utilizar novas técnicas de gestão na produção, tais como *just-in-time*, CCQ, Kanban, CEP, entre outros.

### b) ***Conhecimento da área de produção***

Neste item, o objetivo foi conhecer como os funcionários estão organizados em nível de execução das tarefas e como são remunerados.

A área de produção envolve uma série de atividades e a operação de 14 máquinas: furadeira, dobradeira, fresa, laminadora, brochadeira, guilhotina, têmpera, prensas A, B, C, D, E, F e G. Essas máquinas são diferentes entre si, e conseqüentemente, para operá-las, os graus

de exigência e dificuldade são diversas. Não existem células de trabalho. Apesar de a maioria dos funcionários operarem especificamente uma única máquina, já há alguns casos em que os funcionários sabem operar mais de uma. O problema surge quando eles julgam não receber nenhuma recompensa concreta pelo aumento das habilidades adquiridas através da operação de novas máquinas.

**c) *Plano de trabalho***

Após esse diagnóstico, foi possível estabelecer um plano de trabalho, definindo-se as fases necessárias à construção do novo sistema de remuneração. O plano de trabalho proposto à empresa foi:

- ❑ *Divulgação do trabalho a ser realizado*, através de reunião com todos os funcionários da área de produção, a fim de explicar o trabalho a ser desenvolvido. Esse é um fator fundamental para o sucesso de um plano de remuneração, pois as pessoas precisam entender com clareza a maneira como o sistema é construído e suas implicações. Essa fase é de suma importância, pois são apresentados os objetivos, a metodologia e os resultados esperados aos envolvidos, a fim de dar-lhes segurança e, ao mesmo tempo, não gerar insegurança ou demasiada expectativa, conforme relatado por Pontes (1996).
- ❑ *Descrição dos cargos*, através do desenho de cargo na área de produção, sob a responsabilidade do pesquisador e do coordenador da referida área, seguindo o princípio da multifuncionalidade.
- ❑ *Apresentação das descrições de cargo ao proprietário*, para análise e possível aprovação.
- ❑ *Determinação do salário a ser pago a cada cargo*, resultado da análise do pesquisador, dono da empresa e dos coordenadores da área administrativa e de produção.
- ❑ *Definição da política salarial*, através de critérios de progressão salarial dos funcionários.

***d) Apresentação do plano de trabalho à direção para aprovação***

O plano de trabalho foi apresentado ao proprietário, a fim de que este procedesse à análise e apresentasse sugestões para os ajustes necessários à sua implementação. Depois de aprovado, passou-se à construção efetiva do mesmo.

## 2.2.1 Desenvolvimento prático do trabalho

***a) Divulgação aos funcionários do trabalho a ser realizado***

Julgou-se conveniente não comunicar aos funcionários da área de produção o sistema de remuneração por habilidades que estava sendo construído, visto que o objetivo era construir o sistema, avaliar sua possível eficácia e, depois, se conveniente, implantá-lo.

***b) Descrição dos cargos***

Para que se possa estabelecer uma hierarquia entre os cargos, faz-se necessário conhecê-los. É através do processo de descrição dos cargos que se obtém a informação relativa ao mesmo.

A descrição de cargo é um processo que consiste em enumerar as tarefas que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros existentes na empresa e, para se chegar a essa descrição, é necessário, antes, coletar informações a respeito de como os trabalhos são executados. Para tal, os métodos utilizados são normalmente a observação local, aplicação de questionário, entrevista ou método misto, conforme relatado por Pontes (1996).

Em função da empresa Serra não ter nenhuma descrição básica dos cargos, optou-se por empregar o método de observação local. O pesquisador percorreu pessoalmente todos os setores da área de produção e observou o trabalho executado pelos funcionários. Esse método apresenta a vantagem de não requerer a paralisação da atividade, bem como permite a observação direta do ocupante do cargo no exercício de suas atividades. Tem como desvantagem o custo elevado, visto que exige um tempo prolongado por parte do avaliador, além da

falta de contato verbal com o executante, o que não permite, às vezes, a obtenção de todos os dados realmente importantes. Mediante esse fato, decidiu-se realizar, após a observação local, uma entrevista com o coordenador da produção, obtendo-se todas as informações complementares necessárias. O proprietário também foi consultado e, devido à sua experiência na área produtiva, foi possível ampliar as informações.

A descrição dos cargos deveria seguir a linha da multifuncionalidade, isto é, não se deveria criar cargos estanques como, por exemplo, operador de furadeira, operador de dobradeira, etc. A idéia consistia em criar cargos amplos, englobando a operação de várias máquinas. Assim sendo, os 14 cargos identificados reduziram-se a 4 (quatro):

- multifuncional de produção I,
- multifuncional de produção II,
- multifuncional de produção III e
- multifuncional de produção IV.

Criando cargos multifuncionais, a empresa visa a incentivar o colaborador a procurar qualificar-se cada vez mais, adquirindo habilidade em operar várias máquinas e receber um *plus* salarial pela aquisição dessa habilidade.

Dentro dessa linha, estabeleceram-se as habilidades que a empresa requererá de seus funcionários. São elas:

- realização de trabalhos: saber operar uma determinada máquina;
- aquisição de conhecimentos: são os conhecimentos que o funcionário precisa ter para operar determinada máquina;
- desempenho satisfatório em nível de qualidade, produtividade e comportamento.

Para cada cargo, definiu-se o perfil desejável de tarefas e requisitos. Exemplo abaixo:



**Quadro 2**

Descrição de cargo do Multifuncional de Produção I

**DESCRIÇÃO DE CARGO****1. Identificação:**

Título do cargo: Multifuncional de Produção I

Área: Industrial

Setor: Produção

Reporta-se ao: Coordenador de produção

**2. Tarefas do cargo:**

Colaborador que ocupa este cargo pode operar uma ou mais máquinas classificadas no grupo I: Furadeira, Dobradeira, Guilhotina.

**Furadeira:**

- Analisar a tarefa a ser realizada lendo e interpretando desenho e roteiro de trabalho;
- Preparar a furadeira para o trabalho;
- Operar a furadeira;
- Examinar a primeira peça furada confrontando com o desenho;
- Verificar a qualidade das peças, observando-as visualmente;
- Efetuar a limpeza da máquina;
- Comunicar à chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

**Dobradeira:**

- Analisar a tarefa a ser realizada lendo e interpretando desenho e roteiro de trabalho;
- Traçar as linhas de referência sobre a chapa a ser trabalhada;
- Preparar a dobradeira para o trabalho, selecionando o cunho e o raio adequado,
- Operar a dobradeira, posicionando a chapa e acionando pedal;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

**Guilhotina:**

- Analisar a tarefa a ser realizada, lendo e interpretando desenhos e roteiros de trabalho;
- Preparar a guilhotina para o trabalho;

- Operar a guilhotina;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

### **3. Requisitos desejáveis:**

#### **3.1. Conhecimentos:**

- a) Formação Escolar Básica:  
Primeiro grau completo. Aceitável até a 4ª série.
- b) Cursos complementares:
  - Leitura e interpretação de desenho.
  - Metrologia dimensional.

#### **3.2. Tempo necessário para que um colaborador tenha condições de operar de forma plena máquinas deste nível de complexidade:**

Tempo médio: De 6 a 12 meses.

#### **3.3. Fontes de recrutamento:**

- a) externo:
  - requisitos desejáveis: experiência anterior em máquinas similares e atender os requisitos de conhecimento estabelecidos.

#### ***c) Apresentação das descrições de cargo ao proprietário da empresa***

A descrição dos cargos foi apresentada ao empresário para análise e aprovação. Em função de sua experiência na área de produção, fez várias modificações no desenho original, possibilitando melhor compreensão das tarefas.

#### ***d) Determinação dos salários a serem pagos a cada cargo***

Num sistema tradicional de cargos e salários, os cargos identificados seriam hierarquizados através de um modelo de avaliação, como pontos, escalonamento ou outro. Após, seria pesquisado o mercado e estabelecido um salário para cada cargo ou faixa salarial, com vários níveis. Exemplo: operador de furadeira, de dobradeira, de fre-

sa, de laminadora, de brochadeira, de guilhotina, de têmpera, operador das prensas A, B, C, D, E, F e da G. O processo seria relativamente fácil.

No entanto, a adoção de cargos com característica multifuncional tornou difícil o comparativo dos salários com o mercado, já que poucas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul adotam a prática de cargos multifuncionais. Outro item limitador foi o fato de que a maioria desses cargos só existe nessa empresa e não se encontram similares no setor. Por exemplo, o cargo de operador multifuncional de produção I (operação das máquinas furadeira, dobradeira e guilhotina) não tem parâmetros externos para a determinação do salário a ser pago, visto que no setor não se encontra outra empresa com tal cargo, cuja tarefa é a operação dessas três máquinas. O comparativo com o mercado torna-se, portanto, difícil.

A solução encontrada foi pesquisar no setor o salário de alguns cargos que se assemelham aos existentes na empresa. Para aqueles que não existe referência no setor, optou-se em fazer uma leitura geral dos salários do setor e escolheu-se um cargo específico que, segundo o coordenador da área de produção e o proprietário da empresa, poderia servir de parâmetro.

**Quadro 3**

Tabela Salarial da Empresa Serra

Cargo	A	B	C	D	E	Níveis
Multifuncional de produção I	100	106	112,36	119,10	126,24	
Multifuncional de produção II	130	137,80	146,06	154,83	164,12	
Multifuncional de produção III	182	192,92	204,49	216,76	229,77	
Multifuncional de produção IV	273	289,38	306,74	325,14	344,65	

*Obs.:* O intervalo entre um nível e outro é de 6%.

*e) O que este modelo tem de diferente dos tradicionais?*

Os sistemas tradicionais de remuneração também utilizam faixas salariais com determinado número de níveis (A, B, C, D, E), e os

funcionários têm aumentos, de um nível para outro por mérito, através da avaliação de desempenho formal e/ou informal, para verificar se o funcionário pode ou não trocar de nível. A aquisição de novos conhecimentos e o aprendizado de novas tarefas não garantem automaticamente o aumento salarial, porque o foco é o desempenho. Vale lembrar que, muitas vezes, o funcionário tem um bom desempenho e não recebe nenhum aumento salarial em virtude da limitação de verba. Essa prática reforça o poder do superior sobre o subordinado, já que as avaliações de desempenho são efetuadas por esse sob critérios subjetivos. Segundo Resende (1997), a política de mérito baseia-se na avaliação de desempenho que focaliza a conduta disciplinar e o tempo de casa como fatores principais. As empresas perderam muito em termos de qualificação dos funcionários, uma vez que esses não foram incentivados a se qualificar.

A diferença fundamental da remuneração por habilidades é que o salário do funcionário cresce em função das habilidades que adquire, ou seja, quanto maior o número de habilidades adquiridas, maior será o seu salário. Assim, o critério se torna claro e tende a criar um sentimento de justiça entre os funcionários.

#### *f) Os pré-requisitos de cada cargo*

Na empresa Serra, cada cargo possui cinco níveis de pré-requisitos (A, B, C, D, E), os quais estabelecem claramente as exigências requeridas em cada estágio, conforme quadros que seguem.

#### **Quadro 4**

Exemplo da Faixa Salarial do Multifuncional de Produção I  
Máquinas: Furadeira, Dobradeira, Guilhotina

<b>Nível A = Pré-requisitos</b> Admissão no cargo, ter o nível de escolaridade exigido pelo cargo.
<b>Nível B = Pré-requisitos</b> 1 – Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação exigidos pelo cargo; 2 – Saber operar, no mínimo, um tipo de máquina; 3 – Ter cumprido o tempo mínimo de experiência na máquina; 4 – Apresentar bom desempenho em nível de qualidade, produtividade, iniciativa e relacionamento interpessoal.
<b>Nível C = Pré-requisitos</b>

<p>1 – Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação exigidos pelo cargo;</p> <p>2 – Saber operar, no mínimo, dois tipos de máquina e ter noções sobre a operação de outro tipo de máquina;</p> <p>3 – Ter cumprido o tempo mínimo de experiência na máquina;</p> <p>4 – Apresentar bom desempenho em nível de qualidade, produtividade, iniciativa e relacionamento interpessoal.</p>
<p><b>Nível D = Pré-requisitos</b></p> <p>1 – Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação exigidos pelo cargo;</p> <p>2 – Saber operar três tipos de máquina do grupo;</p> <p>3 – Ter cumprido o tempo mínimo de experiência na máquina;</p> <p>4 – Apresentar bom desempenho em nível de qualidade, produtividade, iniciativa e relacionamento interpessoal.</p>
<p><b>Nível E = Pré-requisitos</b></p> <p>1 – Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação exigidos pelo cargo;</p> <p>2 – Saber operar os três tipos de máquina do grupo e ter pleno conhecimento da capacidade (versatilidade) das máquinas para ter ganhado no processo;</p> <p>3 – Pelo nível de conhecimento e pela experiência que possui, tem condições de “orientar” tecnicamente o trabalho de colegas;</p> <p>4 – Ter cumprido o tempo de mínimo de experiência na máquina;</p> <p>5 – Apresentar bom desempenho em nível de qualidade, produtividade, iniciativa e relacionamento interpessoal.</p>

**g) *Como se dá o aumento salarial pela aquisição de novas habilidades?***

O funcionário poderá receber aumento de salário em duas situações:

- *pela promoção horizontal*: é o crescimento salarial que acontece dentro do próprio cargo pela passagem de um nível para outro. O aumento salarial corresponde a 6%. O funcionário deve seguir a trajetória normal de crescimento dentro do cargo, não podendo, portanto, ascender do nível A para o C. Para um funcionário passar de um nível para outro, deverá ser feita uma auditoria nas suas qualificações, verificando-se se atende os requisitos exigidos pelo nível

em que será enquadrado, bem como teste prático na operação das máquinas correspondentes;

- ❑ *pela promoção vertical:* é o crescimento salarial que acontece quando um funcionário troca de cargo, isto é, passa a ocupar um cargo de nível superior ao seu. Ex.: multifuncional de produção I passar para multifuncional de produção II. O funcionário só poderá ser promovido para um cargo de nível superior se estiver no último nível salarial do seu cargo, nível E. O aumento só será concedido após a comprovação de que o funcionário cumpre com os requisitos do nível A do cargo a ser promovido. Este controle será feito pelo coordenador administrativo;
- ❑ *pelos reajustes salariais gerais:* são os reajustes de salário concedidos a todos os empregados em função de acordo coletivo da categoria, políticas salariais determinadas pelo governo e antecipações de salário definidas pela empresa;
- ❑ *pelo salário de admissão:* todos os funcionários contratados externamente serão enquadrados no nível A do cargo correspondente;
- ❑ *pelo término de experiência:* em função das características do sistema de remuneração por habilidades, o fim do término de experiência (contrato jurídico) não caracterizará automaticamente aumento de salário.

#### ***h) Como os funcionários poderão adquirir novas habilidades?***

Os funcionários poderão adquirir novas habilidades através da operação de novas máquinas e respectivo treinamento. Será atribuição do coordenador da área de produção administrar as movimentações dos funcionários de uma máquina para outra.

#### ***i) Treinamento dos funcionários para aquisição de habilidades***

Deverá ser criado um plano de treinamento com a programação de cursos para o ano vigente.

### ***j) Controle da qualificação de cada funcionário***

O coordenador da área de produção deverá ser o responsável pelo acompanhamento e registro em ficha própria da evolução profissional de cada funcionário, e a coordenação desse controle caberá ao coordenador da área administrativa.

Este plano de remuneração por habilidades pretende responder a nossa preocupação em oferecer uma forma de remuneração que contemple as novas formas assumidas pelo trabalho diante da reestruturação produtiva em curso e da necessidade das empresas serem competitivas e, principalmente, prever formas de recompensar o trabalho levando em conta as habilidades necessárias para desempenhá-lo.

Será adequado, agora, acompanhar o desenvolvimento deste plano e verificar se ele atende as aspirações dos trabalhadores e da empresa.

A satisfação dos trabalhadores evidentemente terá reflexos na sua motivação para o trabalho, pois partimos do pressuposto de que uma remuneração justa, que atende às aspirações dos que trabalham, refletir-se-á em melhores resultados para a empresa. Para isso, pretende-se que a remuneração por habilidades atenderá a estes objetivos.

## ***Conclusão do estudo***

A oportunidade de desenvolver o sistema de remuneração por habilidades na empresa Serra possibilitou a compreensão dos problemas relacionados à remuneração e que afetam a maioria das pequenas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, assim como dos desafios que surgem quando da construção de um novo sistema de pagamento, como o de habilidades, o qual deve ser configurado de acordo com a característica específica de cada empresa.

A mudança de um sistema de pagamento tradicional, baseado no valor do cargo, para o modelo de remuneração por habilidades, e nas habilidades da pessoa, exige uma transformação radical do modo de pensar a remuneração. Procura-se relacionar, a seguir, os pontos principais identificados na construção desse modelo, os quais espera-se

servir de base para empresas que queiram implantá-lo, ou para pesquisas futuras.

No sistema tradicional de cargos e salários, a pessoa é remunerada em função do cargo que ocupa. Na remuneração por habilidades, é remunerada em função das habilidades que possui. Por exemplo: um funcionário classificado no nível de multifuncional de operação IV, recebendo um valor de salário referente ao nível C da faixa salarial, pode, caso a empresa necessite, trabalhar em um serviço classificado em um nível menor como, por exemplo, multifuncional de operação II. A novidade está em que ele terá seu salário ajustado em função de suas habilidades e não referente ao trabalho que estiver realizando em determinado momento. Quanto mais habilidades possuir, maior salário receberá. A empresa ganha muita flexibilidade, pois pode substituir rapidamente funcionários ausentes ou em treinamento. Os funcionários, por outro lado, geralmente tendem a querer aprender cada vez mais novas funções, as quais se revertem em maiores salários.

No sistema tradicional, cada cargo tem uma faixa salarial, contendo níveis utilizados para permitir o aumento de salário do funcionário no mesmo cargo. O critério básico para o crescimento do salário é geralmente o tempo de casa e a tradicional política de mérito, onde são considerados o desempenho e o comportamento. O modelo de remuneração por habilidades substitui o tradicional modelo de aumento por mérito, cujos critérios, muitas vezes, são obscuros, vagos e subjetivos para justificar o crescimento do salário. A remuneração por habilidades estabelece critérios mais claros para o crescimento do salário, já que, para o funcionário passar de um nível para outro dentro da faixa salarial, deve comprovar a aquisição de habilidades. A vantagem do sistema é que a dedicação do funcionário e sua qualificação profissional têm uma contrapartida em nível de salário e crescimento na carreira.

No sistema tradicional, a determinação do salário é feita com base na hierarquia interna dos cargos e nos valores da pesquisa salarial. Na remuneração por habilidades, estabelecer o salário torna-se mais complexo, pois as referências de mercado não são fáceis de se encontrar. A alternativa é determinar os salários internos com base num



comitê também interno, formado por pessoas que conheçam o trabalho realizado na empresa e tenham condição de, a partir de referências do mercado, estabelecer os salários.

No sistema tradicional, o treinamento e o desenvolvimento não têm muita ligação com a questão dos salários. Na remuneração por habilidades, os funcionários tendem a esperar da empresa a realização de programas de treinamento que os apóiem na aquisição de novas habilidades. As empresas deverão estar atentas em acompanhar os funcionários na aquisição de habilidades, fornecendo-lhes condições de adquiri-las.

Pelo exposto conclui-se que a remuneração por habilidades é o tipo mais adequado de remuneração, pois o funcionário recebe aumentos de salário através do seu próprio esforço e não a partir da vontade de um chefe. Acredita-se também que ela pode contribuir para a formação de uma força de trabalho polivalente, resultando em ganhos de produtividade, qualidade e melhoria geral da gestão de pessoal nas empresas. Esse modelo terá mais facilidade de ser implantado em empresas que tenham adotado a filosofia de trabalho em grupo, multifuncional.

### ***Referências bibliográficas***

CÂMARA de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (01/03/2002).

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RESENDE, E. *O que aprender e desaprender sobre remuneração*. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

WOOD, J. R. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.