

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

CELMA SILVA DINIZ

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR
COMPETENCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO
CIMENTEIRO.**

MOSSORÓ-RN

2010

CELMA SILVA DINIZ

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR
COMPETENCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO
CIMENTEIRO.**

Monografia do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo Dra.

MOSSORÓ-RN

2010

CELMA SILVA DINIZ

**VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR
COMPETENCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO
CIMENTEIRO.**

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, () aprovada com nota:___ () não obtendo aprovação, em___ de _____de _____ avaliada pela banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Maria Valéria Pereira de Araújo Dra.

Professor (a) Examinador (a)

Professor(a) Examinador (a)

MOSSORÓ – RN

2010

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever a percepção dos colaboradores de uma indústria cimenteira sobre a viabilidade de implantação de um sistema de remuneração por competências. Tem como base o referencial teórico que apóia as teorias em respeito de competências, procurando compreender em que estágios a implantação dos modelos de remuneração se encontra, verificando a sua influência ao desempenho organizacional. A metodologia se caracteriza como um estudo de caso quantitativo, tendo como técnica de coleta de dados o questionário, esse foi aplicado em uma amostra de 62 participantes, representando a empresa, integrante de um grupo que atua em diversas regiões do Brasil. Concluímos que os colaboradores da empresa cimenteira percebem a possibilidade de mudanças na estrutura remuneratória, com foco em competências organizacionais e individuais, porém retrataram que a implementação não seria tarefa simples, pois reúne diferentes variáveis.

Palavras chaves: Remuneração por competências, Competências, Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to describe the perception of employees of a cement industry on the feasibility of deploying a system of pay for skills. It is based on the theoretical framework that supports the theories about skills, seeking to understand at what stages of the deployment models of pay is by checking its influence on organizational performance. The methodology is characterized as a case study quantitative, and the technique of data collection the questionnaire that was administered to a sample of 62 participants, representing the company, a member of a group that operates in several regions of Brazil. We conclude that the employees of the cement company to perceive the possibility of changes in salary structure, with a focus on organizational and individual skills, but retracted that implementation would not be an easy task, since it combines different variables.

Key words: Compensation for competence, skills, personnel management.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por compartilharem com carinho e compreensão dos momentos de elaboração deste trabalho.

A Deus pelas oportunidades que ele deposita em minha caminhada. Aos meus amigos, a turma de Gestão de Pessoas IV e aos parceiros de trabalho, pelas oportunidades vivenciadas.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA.....	8
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	8
1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	12
1.4 OBJETIVO GERAL	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.6 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 MUDANÇAS SOCIAIS, ECONOMICAS E POLITICAS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.2 OS PARCEIROS E AS RECOMPENSAS OFERECIDAS	17
2.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS.....	18
2.4 REMUNERAÇÃO	20
2.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETENCIAS.....	20
2.6 CRITÉRIOS DE PAGAMENTO NA REMUNERAÇÃO POR COMPETENCIAS.....	22
2.7 VANTAGENS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETENCIAS	24
2.7 ASPECTOS LEGAIS DA REMUNERAÇÃO.....	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4 TRATAMENTO DE DADOS.....	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30
REFERÊNCIAS	53
APENDICE	54

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado em uma empresa brasileira do setor cimenteiro, teve como objetivo estudar a viabilidade de implantação da sistemática de remuneração por competências.

O trabalho está estruturado em 5 capítulos. O capítulo 1 apresenta o trabalho, onde esta explicitado o objetivo principal, importância do tema, a justificativa ou motivação inicial além da estruturação da presente monografia. Descreve a caracterização da empresa apresentando a missão e evolução histórica e atuação no mercado. Como também a problemática, na qual são apresentadas as questões de pesquisa que fundamentam a execução do desenvolvimento do trabalho em estudo, fala dos objetivos gerais e específicos, que norteará todo o trabalho.

O capítulo 2 encontra-se a revisão de literatura apresentando os conceitos e discursos sobre o sistema de remuneração.

O capítulo 3 discorre a cerca da metodologia, onde se pode visualizar os procedimentos e o tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra, instrumento utilizado, como também a forma de tratamento de dados.

O capítulo 4 descreve a interpretação dos resultados obtidos com a análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa sobre remuneração.

O capítulo 5 apresenta conclusões e recomendações para trabalhos futuros, sugestões para os profissionais de Recursos Humanos.

1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA

Algumas organizações vêm buscando formas de remunerar que desvinculem o reconhecimento de seus profissionais a cargos e funções, alinhando desta forma as pessoas aos seus respectivos desempenhos e suas competências com as estratégias de negócios.

Para a implantação de um sistema de remuneração por competências é necessário verificar o sistema de remuneração predominante da empresa e analisar se é viável aplicar o modelo de remuneração por competências.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa cimenteira estudada está localizada no Rio Grande do Norte, onde é considerada uma boa área para extração de calcário, pois além de existir matéria prima em

abundância localiza-se bastante próximo à superfície de terra, o que facilita demasiadamente sua extração.

Na região além da Agroindústria, sal e petróleo são referenciais da economia. O setor industrial tem vivido ciclos diferenciados. No passado, junto ao sal, que ainda hoje se sobressai apesar da crise por que passa o setor, floresceram as indústrias de beneficiamento de algodão e da cera de carnaúba. A vocação industrial extrativista da cidade a coloca hoje no pódio como principal produtora de sal e de petróleo em área terrestre do país. Além disso, destaca-se na região a fábrica de cimento.

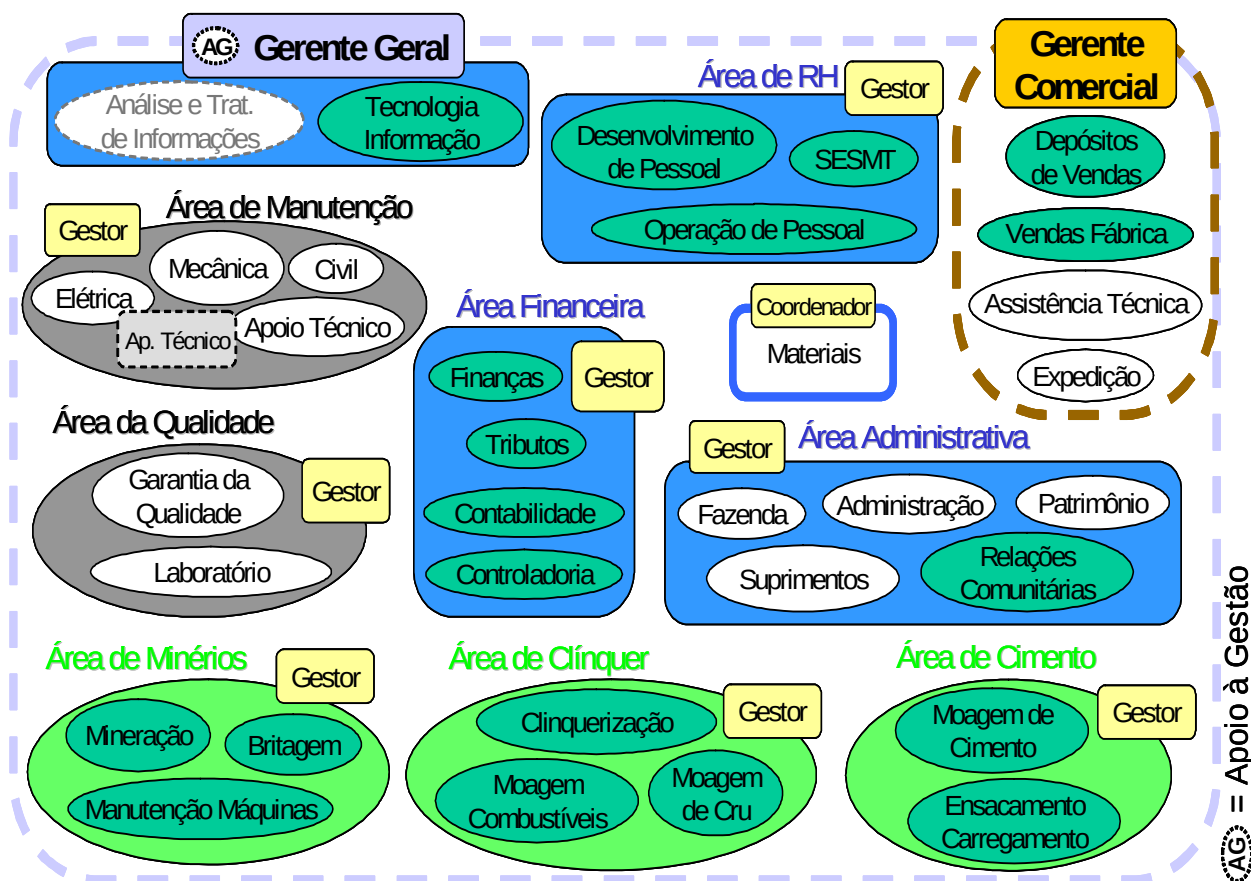
O grupo a que pertence a cimenteira iniciou sua atuação na década de 30, no ramo de usinagem. Na década de 50 inaugurou primeira indústria cimenteira, a partir de então cresce um vigoroso grupo empresarial com a implantação de empresas por todo o território nacional: fábricas de cimento, usinas de açúcar, fábricas de papel e celulose, empresa de táxi aéreo, estações de TV e de rádio FM, jornal, empresas nos segmentos da mineração, transportes, agropecuária.

Tem a sua marca nacionalmente conhecida do cimento produzido nas suas unidades cimenteiras.

O cimento é o produto derivado da rocha calcária, mais alguns aditivos de correção à sua composição química. Surgiu em 1824, com a patente requerida pelo inglês Joseph Aspdin, que registrou o nome de “Cimento Portland”, por apresentar coloração e dureza similares a um tipo de pedra encontrada na Ilha de Portland, Inglaterra, utilizada na época para construções.

A empresa em estudo deu início a suas instalações em 1970, suas atividades começaram a ocorrer em 1972. O primeiro processo de recrutamento e seleção de pessoal se deu no início de suas instalações, através de um concurso, a divulgação do processo de recrutamento envolveu a maioria das cidades da região. A empresa acabou gerando emprego para diversos moradores da cidade e muitos colaboradores contratados de fora da cidade acabaram se mudando para a cidade em função da fábrica, evento que perdura até os dias de hoje. A unidade tem apresentado nos últimos anos um significativo crescimento na produção de cimento.

A estrutura organizacional da empresa, como das demais unidades cimenteiras do grupo, está dividida em Áreas de Negócio, que se caracterizam pelas funções que desempenham.



Áreas Produtivas: são as áreas que atuam diretamente no processo produtivo, sendo estas: Área de Minérios, Área de Clínquer e Área de Cimento.

Áreas de Apoio: são as áreas que prestam serviços de suporte às áreas produtivas, sendo estas: Área Administrativa, Área Financeira, Área de Recursos Humanos, Área de Manutenção e Área da Qualidade.

As áreas de Negócios têm responsabilidades, objetivos e produtos bem definidos e são constituídas por células que são times de empregados trabalhando juntos para realizar os processos, atividades, e funções específicos da área, buscando alcançar objetivos comuns, através dos recursos, equipamentos e máquinas à sua disposição.

Cada área de negócio é coordenada por um gestor que, junto com as equipes das células, se responsabiliza pelos resultados e pela operação da sua Área.

Coordenando toda esta estrutura, temos a Gerência Geral que se responsabiliza pelo resultado global da unidade e a representa perante o nível corporativo. É a instância máxima da administração na unidade fabril e responde pela mesma, no que diz respeito aos processos industriais e administrativos.

A Gerência de Vendas é Responsável pela comercialização do produto, assim como pelas políticas de Marketing.

As áreas de negócio da empresa são:

Área Administrativa: Responsável pelo apoio administrativo às demais áreas, no tocante a compras, materiais, logística, segurança patrimonial, arquivo de documentos e relações comunitárias.

Área de Finanças: Responsável pelas contas a pagar/receber, controle tributário, lançamentos contábeis e controladoria.

Área de Recursos Humanos: Responsável pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, além da administração de pessoal e segurança e Medicina do Trabalho.

Área de Minérios: É a responsável pela manutenção de máquinas destinadas à mineração e extração da matéria-prima.

Área de Geologia: É a responsável pelos processos relativos à topografia e sondagem, que envolvem atividades de pesquisa geológica para identificação das áreas onde poderão ser encontradas as matérias-primas utilizadas no processo de fabricação do cimento.

Área de Clínquer: É a responsável pela moagem da matéria-prima para produção da farinha, que levada ao forno se transforma em Clínquer.

Área de Cimento: É a responsável pela moagem do Clínquer, que adicionado a outros insumos transforma-se no cimento, que, após este processo, é ensacado e expedido para os clientes.

Área da Qualidade: É a responsável pela realização dos ensaios físico-químicos que garantem a qualidade do produto final. Também realiza a assistência técnica a clientes e a coordenação do Sistema da Qualidade.

Área de Manutenção: Área responsável pelas manutenções mecânica, elétrica e civil, indispensáveis para o funcionamento da fábrica.

A empresa adquiriu a certificação ISO 9000:2008, sendo pioneira entre as cimenteiras no norte e nordeste. Isso significa que o produto, seguindo os padrões internacionais de produção, tem a sua qualidade reconhecida e respeitada em todo o mercado.

Perfeitamente alinhado aos princípios da Qualidade Total, o Sistema da Garantia da Qualidade assegura a conformidade do cimento Portland com os requisitos das normas da ABNT, bem como a perfeita rastreabilidade de todas as etapas do processo de fabricação.

Considerando a qualidade como prioritária e estratégica para que os objetivos da empresa sejam atingidos, foi definida a seguinte Política da Qualidade:

- Satisfazer as necessidades/ expectativas dos nossos clientes externos e internos através da produção e comercialização de cimento no mercado nacional, dentro dos mais

elevados padrões de qualidade, incluindo requisitos legais, estatutários e excelência nos serviços de atendimento.

- Manter o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiental que proporcione à organização atingir suas metas, através de melhoria contínua da eficácia, nos métodos, processos, produto final e na capacitação da equipe.
- Valorizar a participação dos nossos colaboradores, buscando a sua evolução contínua, através de Treinamento, Segurança do Trabalho e reconhecimento do seu desempenho.
- Gerenciar perdas e impactos ambientais, com o uso racional dos recursos naturais, visando prevenir a poluição, atender a legislação e normas ambientais aplicáveis, promovendo a conscientização dos colaboradores, envolvendo a comunidade e partes interessadas.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: a gestão por competências, que nesse caso, introduz o Sistema de Remuneração por Competências.

Este sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado em competências.

As transformações no mercado exigem das empresas a adoção de um modelo de remuneração flexível com base nas competências do indivíduo, já que este é capaz de incorporar e contribuir com seus conhecimentos para a melhoria dos processos.

Pode-se afirmar que o conceito de competência surge para tratar de identificar a ampliação e o extraordinário enriquecimento no conjunto de habilidades, conhecimentos e compreensão, que são requeridos atualmente para um desempenho profissional satisfatório.

O enigma do sistema está relacionado ao fato de competência ser ainda um conceito em desenvolvimento e de haver uma relativa dificuldade para ser entendido, como também há entraves relacionados aos aspectos comportamentais quando se trata de entender o funcionamento do sistema ou de implementá-lo. Daí a importância de programar um sistema com uma equipe especializada e envolver todos os níveis da organização.

É imprescindível para a organização buscar adequar-se as transformações que acontecem no mundo atual, se posicionando cada vez mais no mercado competitivo para manter a empresa viva.

Diante da situação, as questões básicas a serem respondidas por esta pesquisa são: Qual a percepção dos colaboradores sobre a sistemática da remuneração? Qual a expectativa em um processo de mudança de sistema? Quais seriam os impactos no processo de mudança do sistema?

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar a viabilidade de implantação do sistema de remuneração por competências na empresa com base na percepção dos gestores e demais colaboradores sobre as políticas de remuneração adotadas pela empresa.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir e validar instrumento de medida para identificar a percepção dos colaboradores sobre a remuneração.
- Descrever a percepção dos colaboradores mediante o sistema de remuneração e qual o nível de compreensão e satisfação com o sistema.
- Verificar até que ponto o sistema de remuneração por competências mostra-se inovador do ponto de vista da gestão de pessoas.

1.6 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos a Administração passou a aproveitar cada inovação gerencial para atingir melhores resultados de desempenho de forma rápida e criativa. Com isso têm surgido novas estruturas hierárquicas que provocam autonomia entre grupos, em contrapartida, a maioria das empresas vem utilizando sistemas tradicionais de remuneração, gerando entraves a mudanças e barreiras na organização.

Os motivos pelos quais foram provocadas mudanças nos sistemas de remuneração são as pressões originadas pelo mercado e as alterações de estruturas nas organizações.

As transformações que as empresas estão sofrendo às coloca a frente da necessidade de flexibilidade e agilidade em relação aos sistemas de remuneração tradicional, entendendo que continuar utilizando-o implica em ignorar a complexidade organizacional.

As tendências mais recentes levam as mudanças da ligação hierárquica orientada para o cliente (interno ou externo), da estrutura formal para a informalidade, da supervisão direta para células semi-autônomas, à ascensão salarial deixa de ser através de promoções para o desenvolvimento profissional.

Como as empresas passaram por processos de mudanças, elas deverão gradativamente abandonar seu sistema de remuneração tradicional e adequar-se a um sistema condizente com a estratégia adotada.

E por a remuneração por competências tratar de um modelo em construção, dúvidas ainda circundam a real potencialidade dos enfoques centrados em competências. A tentativa de se utilizar este referencial está muito recente para obtermos respostas conclusivas, pois nos mostra exemplos de sucesso e insucesso (HIPOLITO, 2002).

A indústria estudada já passou por transformações em sua estrutura hierárquica. Desta forma, não podemos levar somente em consideração somente as pessoas ou os negócios, temos a necessidade de alinhar o desempenho humano e os resultados da organização.

Na indústria cimenteira em estudo, é praticado a remuneração atrelada aos cargos com base em pesquisas de mercado e valorização interna de cargos de acordo com sua descrição e níveis de proficiência de cada cargo. E os seus processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento são atrelados as competências, então seria o momento viável para estudar a implantação de um sistema de remuneração também relacionada às competências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse referencial a principal questão a ser estudada é a noção da remuneração por competência, no entanto, alguns temas sugeriram como importantes, pois a influenciam ou são impactados por ela.

2.1 MUDANÇAS SOCIAIS, ECONOMICAS E POLITICAS E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos mostram que o centro de gravidade do trabalho está sendo voltado para a questão do conhecimento e que a qualificação da mão-de-obra é um aditivo importante para a competitividade. Os executivos buscam profissionais qualificados e polivalentes capazes de entender como o seu trabalho se relacionam com os trabalhos da empresa e deixam de vê-los como um custo para vê-los como uma fonte de vantagem competitiva. Nesta gestão de transição, a questão fundamental são os fatores humanos (FILHO, 2004).

As mudanças na área de Recursos Humanos das empresas passam a catalisar e facilitar processos de aprendizagem organizacional, onde as pessoas são recursos preciosos e devem ser desenvolvidos para os negócios. O conceito de capital humano ajuda na identificação do profissional com perfil adequado para o negócio. Dentre as mudanças está à flexibilização e a agilidade dos processos de RH, adoção de formas de remuneração que incentivem a atitude empreendedora (FILHO, 2004).

As estruturas hierárquicas pesadas estão desaparecendo, surgindo em seu lugar estruturas mais enxutas e flexíveis, provocando o aumento de autonomia dos grupos e dos indivíduos. Mas em muitas empresas os sistemas de remuneração não estão acompanhando o ritmo das transformações e continuam utilizando sistemas tradicionais. Há indicações que a remuneração tradicional deva continuar a ser utilizada por algum tempo, mas é importante que as inovações sejam discutidas para se adequar aos diversos componentes da realidade.

Ambientes estruturados de forma moderna não devem recompensar colaboradores com base somente em descrições de atividades e responsabilidades, pois a remuneração tem que ter por base o aperfeiçoamento da organização como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade. Como diz FILHO (2004), “À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados”.

Para a transição de sistemas de remuneração é necessário: o diagnóstico, o estudo de construção do sistema, a preparação do plano de implantação, a implantação e a administração do sistema, como também é indispensável o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos, já que a mudança causa um estresse nos funcionários por ser um momento de riscos.

As organizações continuam fazendo as movimentações e promoções de pessoas de forma quase sempre empírica e improvisada. No que diz respeito à vinculação de carreira com salário, verifica-se muita superficialidade e muito artificialismo na determinação das carreiras, com o objetivo claro de proporcionar aumentos salariais (RESENDE, 2002). Ainda é pequeno o número de empresas que fazem diagnósticos e pesquisa de clima/satisfação dos seus colaboradores, tem-se pouca consciência de que o maior desejo deles, confirmado por todos os levantamentos e estudos feitos a respeito, é dispor da oportunidade de progresso profissional, tendo mais visibilidade e clareza nas possibilidades e condições para isso. Esta é a maior aspiração profissional e um dos principais fatores de motivação dos empregados.

Os novos paradigmas organizacionais impõem as empresas a serem cuidadosas e competentes na administração:

- Dos talentos – é necessário conhecer melhor e desenvolver os potenciais humanos, para investir neles com mais objetividade e fazer uma utilização melhor de seus conhecimentos e habilidades.
- Da multifuncionalidade – as áreas de trabalho exigem que os profissionais sejam menos especialistas e adquiram novos conhecimentos para poderem se envolver em uma maior variedade de tarefas.
- As promoções por mudanças de cargo - requerem políticas claras, bem como a criação e utilização de instrumentos como perfil de cargos com indicações dos requisitos exigidos de seus ocupantes (RESENDE, 2002).

A avaliação de cargos enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam. Para tanto, se fundamenta nas informações oferecidas pela descrição de cargos, comparados através de fatores de avaliação com valores em pontos. Define-se como uma técnica quantitativa, por atribuir valores numéricos para cada aspecto do cargo e um valor total que é obtido pela soma dos valores numéricos.

Com as mudanças organizacionais a avaliação de cargos tende a alterar e em vez de focalizar os cargos em si, ela tende a focalizar as pessoas que os ocupam, os novos processos se preocupam com o valor que cada pessoa agrega à organização, de forma que as pessoas são remuneradas de acordo com sua contribuição em habilidades, conhecimentos e

comportamentos que elas oferecem a organização. Quanto mais estas pessoas possuem referidas competências, melhores são remuneradas, e ao saber que a organização recompensa as competências e não os fatores de avaliação, as pessoas têm uma melhor condição de administrar o seu desempenho e carreira.

2.2 OS PARCEIROS E AS RECOMPENSAS OFERECIDAS

O engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade recebido por elas, da importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

As pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades executando tarefas diversas, na expectativa de obter algum retorno pela sua contribuição, e as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação destes parceiros.

Como parceiro da organização, cada funcionário, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. A remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico.

Na era da competitividade e criatividade, é ponto vital a sobrevivência das empresas. Resolver questões relacionadas ao ser humano passou a ter considerável atenção nas organizações profissionalizadas, que inovam e aprimoram seus sistemas de reconhecimento e remuneração. Existe muita vontade por parte das empresas de investir no ser humano, desde que haja um retorno esperado em produtividade, em inovações e resultados.

Ainda predomina a crença de que a satisfação dos funcionários é obtida com a quantidade de valores e aumentos salariais, mas está cientificamente comprovado que eles continuarão insatisfeitos, independentemente de valores, enquanto perceberem falta de coerência, equidade e transparência. De modo geral, as organizações deverão melhorar sua visão quanto ao peso do fator humano, em razão da quantidade de variáveis que envolvem e da potencialidade de causar ou evitar problemas (RESENDE, 2002).

A remuneração total é o pacote de recompensas que o funcionário recebe pelo seu trabalho sendo composta da remuneração básica, incentivos salariais e benefícios (CHIAVENATO, 1999).

A remuneração básica é representada pelo salário, os incentivos são os programas para recompensar os funcionários com bom desempenho, já os benefícios são as remunerações indiretas concedidas através de programas. Assim remuneração constitui tudo o quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização (CHIAVENATO, 1999).

Integra o salário não só a importância fixa estipulada, como também comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador. O salário deve representar para a organização um custo e um investimento, isto porque o salário reflete no custo do produto e no fator produtivo, já que agrega valor e se obtém um retorno.

As decisões a respeito de salários são tomadas levando em consideração os fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). O desenho de um sistema de remuneração oferece desafios, pois deve capacitar a organização para alcançar objetivos estratégicos e deve moldar e ajustar as características da organização e o ambiente externo que a envolve.

A administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e manter as estruturas de salários equitativos e justos na organização. Torna-se necessário o equilíbrio interno e externo, sendo que o equilíbrio interno é alcançado por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação dos cargos que geralmente são baseadas em um programa. Já o equilíbrio externo, é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisas salariais.

Para construir um sistema de remuneração devem-se estabelecer critérios, como: equilíbrio interno versus equilíbrio externo, isto é, as pessoas estão satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas de trabalho com atividade similar; igualitarismo é quando todos os funcionários fazem parte do mesmo sistema de remuneração; centralização das decisões salariais, quando estas são controladas em um órgão central.

2.3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Inicialmente o conceito de competência surgiu com base nas *core competencies*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por Prahalad e Hamel. De acordo com os autores o aumento de competição entre as empresas, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia, e grande instabilidade são alguns dos fatores que fizeram e fazem com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a

instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência.

De acordo com Albuquerque, em seu artigo Competências ou cargos, afirma que,

Para PRAHALAED e HAMEL competências essenciais é o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização, estas competências têm valor a ser percebida pelo cliente, diferenciação entre concorrentes, capacidade de expansão.

Pode-se definir competência como o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização. Os agrupamentos de competências devem ter relação com as principais atividades das pessoas possibilitando uma melhor performance, devendo ser medidas segundo certos padrões de ordem certificáveis e observáveis.

As competências podem ser conceituadas como técnicas/específicas e comportamentais, sendo que as técnicas representam o conjunto de conhecimentos específicos e essenciais para o desenvolvimento dos processos do trabalho e as comportamentais indicam os comportamentos essenciais requeridos do profissional durante a jornada de trabalho. Geralmente as competências técnicas estão ligadas às unidades de negócios, funções específicas e cargos específicos, tendo alto grau de especificidade, e devendo ser pesadas e avaliadas para cada contexto competitivo e a cada processo.

As competências devem permitir a empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada aos seus clientes, sendo percebida pelo mercado como específica da marca. As competências definidas com alto grau de detalhamento terão aplicação restrita às funções para as quais foram criadas, mas as definidas de forma genérica podem ser aplicadas a todos os colaboradores.

Somente após o grande aumento de competitividade nos negócios, situação que impõe elevação dos padrões de qualidade e produtividade começou-se a perceber a importância das competências como fatores realmente determinantes de um bom desempenho.

Para Fleury, citado por ALBUQUERQUE (2001), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e o valor social do indivíduo.

As tendências de mercado sinalizam para sistemas cada vez mais arrojados, que delegam aos profissionais cada vez mais, as responsabilidades de seus destinos. O caminho é o desenvolvimento pessoal e profissional, de suas habilidades e competências.

2.4 REMUNERAÇÃO

Até o momento resgatou-se os conceitos, características e particularidades de um modelo de gestão de pessoas por competência. Iniciaremos o foco do estudo para o subsistema de remuneração.

A remuneração por competências estabelece que cada colaborador valha não mais pelo cargo que ocupa, mas pelo quanto seu trabalho efetivamente representa para que a organização alcance seus resultados. Nesse processo o ser humano constitui o elemento chave das corporações, capaz de integrar e operar, com progressiva proficiência, as competências mais desafiadoras do ambiente empresarial.

Este tipo de remuneração tem ligação direta com a estratégia da organização, a base de sustentação são as competências requeridas pela organização segundo as quais os profissionais são avaliados e certificados, não remunerando e nem privilegiando a senioridade e o tempo de experiência. Sendo considerada, por alguns, a forma mais avançada de administrar pessoas.

É um modelo justo, para a empresa e para o colaborador, porque todos se pautam em diretrizes e critérios previamente estabelecidos. Este modelo surgiu da necessidade de diferenciar os empregados com habilidades diversas, já que as organizações passaram a exigir pessoas com mais autonomia e responsabilidade.

2.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETENCIAS

Para a implantação do sistema é necessário que seja feito um levantamento das informações relacionadas à estratégia da empresa como: a visão de futuro, missão e direcionamento estratégico; a identificação das competências essenciais da empresa seguindo os conceitos de Prahalad e Hamel, desdobrando as competências essenciais em competências técnicas e comportamentais.

É de grande importância para a construção de um sistema de remuneração a fase de identificação das competências, sendo que as estratégias são ponto de partida e estas devem ser desdobradas em conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para todos os profissionais.

Para auxiliar a implantação do sistema de remuneração podem ser utilizadas listas de competências que procuram classificar as categorias comuns a um grande número de

aplicações, é válido lembrar que cada empresa tem uma realidade distinta e que geram listas sintonizadas com suas peculiaridades e, sobretudo com suas estratégias.

A avaliação das competências é baseada em uma escala de avaliação considerando os níveis de proficiência, os quais variam de acordo com o valor agregado pelo profissional, devendo ser observado por meio de ações específicas e resultados atingidos a partir destas.

Assessment centers são órgãos de apoio à decisão, que avaliam o potencial do banco de talento da empresa, propondo ações de realocação de desenvolvimento. Estes processos devem ser feitos por profissionais isentos e neutros das áreas envolvidas pelo *assessment center*. Os profissionais envolvidos no planejamento e na condução do processo devem ser orientados a não interferir, pois a sua postura pode prejudicar a neutralidade do avaliador. É importante que a responsabilidade da avaliação das competências seja compartilhada entre os avaliadores.

A equipe do projeto deve coordenar um programa de divulgação, sensibilização e esclarecimento de dúvidas, pois a compreensão dos princípios do plano por parte dos envolvidos é um fator crítico para o sucesso.

A metodologia utilizada para avaliar varia de acordo com as necessidades específicas do cliente, podendo ser usados testes de personalidade, perfis de atitudes e simulações de situações de trabalho, no entanto, é essencial que no término do trabalho seja realizado um *feedback* (FILHO, 2004).

É necessário um relatório que contenha o perfil de competências dos avaliados, o potencial de desenvolvimento, os gaps em relação às necessidades organizacionais e as recomendações para que os gaps sejam superados.

A fase de implantação também abrange a passagem da base de cálculos dos salários de funções e cargos para competências. Cada profissional deve ser avaliado e certificado de acordo com as competências definidas anteriormente. Os enquadramentos salariais devem ser precedidos de estudo de simulações de impacto sobre a folha de pagamento, pois estes envolvem mudanças estratégicas, estruturais e culturais.

A implantação deste modelo de remuneração, também requer alguns cuidados tais como bons conhecimentos de processos existentes na empresa e uma ampla visão da cultura organizacional, para que o seu desenho atinja objetivos preestabelecidos.

Destaca-se que as competências essenciais irão permear toda a organização e o capital intelectual deverá tê-las presente em suas características pessoais. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

A aceitação dos princípios da lógica e da metodologia do modelo de remuneração baseado em competências e habilidades tem sido natural. Dúvidas e receios são levantados, relacionando os aspectos de cultura organizacional e de problemas de gestão. Esse modelo requer maior esforço e empenho na definição das referências e parâmetros que servirão de base para remuneração, espírito de melhoria contínua e profissionalismo na gestão.

Com estas observações pode-se ter um plano de remuneração por competências estruturado, mas ainda deve-se pensar se o plano irá focar as competências existentes ou somente as que forem criadas, se serão complexas ou abstratas, se terão validade a curto e longo prazo ou como elas serão pagas em forma de salário base ou bônus.

A mudança pretendida pode ser ainda maior, com a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências onde possibilitará que os processos da função de recursos humanos operem de forma integrada e seu adequado gerenciamento propiciará a disseminação das competências entre todos os profissionais da organização.

Devem-se envolver as atividades de recrutamento, seleção e treinamento para selecionar e definir as competências necessárias e os comportamentos, determinando como as competências serão adquiridas e avaliadas, desenvolvendo uma maneira efetiva de se medir a demonstração das competências determinando como assegurar valor agregado por custos (LOPES, 2004).

O sistema de remuneração por competências deve ser gerido em um *software* personalizado e adaptado à empresa, que contemple outros subsistemas de RH, como processos de contratação de profissionais, investimento em treinamento e desenvolvimento e planejamento de sucessão, visando o aproveitamento de toda sua potencialidade.

2.6 CRITÉRIOS DE PAGAMENTO NA REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O critério de pagamento baseado em competências transmite um caráter estratégico à remuneração, à medida que favorece o desenvolvimento profissional amplo, o que leva a empresa a uma conseqüente melhoria de desempenho geral e conduz ao aumento de produtividade (Resende, 2002).

A metodologia de pagamento baseado em competências favorece objetividade proporcionando segurança às lideranças para dar *feedback*. Poucas vezes se percebe que os empregados que costumam estarem mais insatisfeitos com a remuneração são os melhores ou mais competentes, visto que os salários são criteriosamente diferenciados ou são mal

nivelados, em termos de qualificação e competência, resultando em justiça para com os mais competentes.

O princípio básico de pagamento baseado em competências é diferenciar o salário dos ocupantes de um mesmo cargo conforme seu menor ou maior domínio das competências requeridas pelo cargo. É preciso criar critérios claros e transparentes de diferenciação dos conjuntos, blocos, níveis, estágios de competências, conforme denominações adotadas por diferentes organizações.

Acaba ocorrendo uma maior pressão para que as empresas sejam transparentes com as pessoas e possua processos de comunicação mais eficientes, gerando, assim, uma maior expectativa de vida em geral, o que amplia o tempo de vida profissional ativa dos funcionários.

No sistema de remuneração por competências os cargos podem ser agrupados em famílias, cujas faixas salariais são mais amplos, contemplados desde o iniciante até o especialista naquelas funções/processos. O enquadramento dos profissionais no sistema é feito conforme a aquisição das competências e posicionamento na faixa salarial, bem como conceitos voltados para a importância estratégica dos processos e dos ocupantes.

A movimentação das pessoas na estrutura salarial estará associada à aquisição de competências consideradas pertinentes para a execução das atividades constantes na área e nível no qual o funcionário se encontra.

A carreira se dá através de movimentações horizontais e verticais. A movimentação horizontal se dá pelo alcance de níveis mais avançados de proficiência no mesmo cargo comprovada por meio de um processo de avaliação. Já movimentação vertical se dá na mudança de cargo hierarquicamente superior, caracterizando assim uma promoção, isso ocorre quando o profissional comprova ter pré-requisitos exigidos em determinadas competências. Os principais pré-requisitos utilizados são: a escolaridade, a avaliação de atitudes e o tempo mínimo de cargo (WOOD JUNIOR E PICARELLI FILHO, 2004).

Tendo também como base de sustentação do sistema a análise criteriosa dos processos de trabalho, identificando claramente as responsabilidades, fluxo de informações, conhecimentos técnicos necessários e comportamentos esperados do profissional nos aspectos intelectuais, interpessoais, administrativos, correlacionando com a importância relativa entre elas.

É necessária transparência e clareza nas ações já que a comunicação é fundamental no estabelecimento dos objetivos a serem alcançados para o pleno sucesso dos sistemas.

2.7 VANTAGENS DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Este tipo de remuneração é vantajoso, pois conduz um melhor entendimento da organização, visando construir uma organização com disseminação de conhecimentos, servindo como uma fonte valiosa de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, comprometendo aos líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.

As empresas que adotarem a remuneração por competências estarão reduzindo a distância entre líderes e liderados, descentralizando decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais e melhorando a prontidão para as mudanças. Os resultados poderão ser medidos em termos de eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade (FILHO, 2004).

Os avanços trazidos pelo modelo de remuneração baseado em competências requerem uma gestão profissional com sentido de consequência; critérios mais justos e transparentes; políticas mais firmes e consistentes e *feedback* necessário.

Na visão moderna de gestão de pessoas, os fatores de competências são mais apropriados do que os de conduta para servir de base para o aumento do salário. Os planos elaborados para combinar a remuneração e a carreira, que abrangem diversos fatores de competência constituem uma importante ferramenta de gestão de recursos humanos.

O sistema não gera um aumento descontrolado na folha de pagamento, e sim um melhor dimensionamento da folha em razão da estratégia de remuneração a ser adotada, e um melhor controle face ao orçamento estabelecido.

Com a implantação deste tipo de sistema de remuneração podemos ressaltar alguns pontos positivos como: maior visibilidade e transparência dos indicadores que vão nortear o crescimento salarial das pessoas; tornando claro o quadro de carreira proporcionando condições para o autodesenvolvimento dos profissionais; direcionamento estratégico para ações de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, bem como fortalecimento das ações dos gestores (PEROSSO, 2004).

Em uma organização, a competência entra em jogo em um processo de troca, sendo a própria organização o encadeamento mais ou menos estável de múltiplos processos de trocas dinâmicas. Se a competência é um valor de troca, ela é, enquanto valor, própria ao corpo social das empresas. Portanto, deve ser descrita na linguagem da empresa, deve ser suficientemente precisa e estável com relação a diferentes contextos. Ela também pode ser medida com ajuda de indicadores suficientemente significativos para o grupo.

O resultado deste sistema é o fato de que os indivíduos, que anteriormente percebiam uma remuneração idêntica porque ocupavam o mesmo posto, encontra-se com remunerações por vezes muito diferentes devido as suas próprias competências. Além disso, suas possibilidades de evolução futuras podem ser muito diferenciadas. Na medida em que essas diferenças estão fundadas em critérios objetivos, elas são aceitas como fundamento da motivação individual.

Para facilitar a compreensão cada competência recebe uma descrição acompanhada por uma lista de evidências que identificam a aplicação no dia-a-dia de acordo com as evidências os funcionários são avaliados por comitês encaixando-se em níveis de proficiência.

A remuneração baseada em competências constitui uma evolução do modelo tradicional, corrigindo algumas de suas deficiências em termos, pressupostos e metodologias acrescentando-lhe alguns aspectos inovadores.

Os novos modelos/planos concebidos e construídos com visão estratégica agregam novos e importantes objetivos:

- Passam a serem considerados como ferramentas para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em termos de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes;
- São utilizados como incentivadores de autodesenvolvimento profissional, como forma de aumentar a qualificação, capacitação e competência do pessoal.

As possibilidades de progressos profissionais, para motivar e segurar profissionais, precisa serem criadas através de políticas, planos, programas e sistemas. O modelo de pagamento por competências favorece a viabilização deste objetivo, vinculando aumentos salariais ao desenvolvimento das qualificações e competências para o exercício do cargo, crescendo assim a empresa e os empregados de forma continuada.

O sistema de Remuneração por competências é vantajoso por ser transparente e evidenciar onde as pessoas podem chegar à conformidade com a política de procedimentos estabelecidos que deva contemplar princípios de auto-sustentação do sistema, e o que precisam para chegar lá, permitindo que as pessoas possam planejar melhor seu auto-investimento, preparando-se para evoluções, horizontais e verticais, dentro das organizações.

As competências também proporcionam um método estruturado para remunerar o desempenho de todos os funcionários, e não somente daqueles com desempenho muito acima ou muito abaixo da média, que são geralmente os que mais chamam a atenção dos gerentes no dia-a-dia, quando imperam os métodos tradicionais.

Do ponto de vista dos trabalhadores o sistema abre a possibilidade de realização de um projeto de vida profissional, pleno orgulho de pertencer, fazer e decidir, e para a área de RH demonstra que ela é mais que um centro de custo, e que pode ser geradora de resultados e fazer diferença na gestão de negócios.

Os fatores que justificam o pequeno número de empresas a adotarem o sistema são: a complexidade da gestão do sistema, o receio à legislação trabalhista, já que ela inibe desenhos com maior flexibilidade de remuneração e os paradigmas culturais enfatizando a resistência ao novo e o medo de ser avaliado.

O aumento de interesses pela remuneração por competências se dá pelo crescimento do setor de serviços acompanhado por uma forte demanda de profissionais qualificados, a reestruturação das empresas com a substituição das estruturas hierárquicas rígidas por sistemas mais flexíveis. Assim, as empresas estão formalizando projetos identificando comportamentos, conhecimentos e atitudes necessárias para a nova realidade organizacional (REVISTA MELHOR, 2004).

2.7 ASPECTOS LEGAIS DA REMUNERAÇÃO

A gratificação é uma expressão de liberalidade da pessoa, que significa mostrar-se reconhecida, não adquirindo natureza salarial. É o processo usado pelos empregadores para estimular os empregados ao trabalho, recompensando com eficiência suas competências. A gratificação é concedida à totalidade dos empregados enquanto os prêmios visam cada trabalhador em particular.

É lícita a incorporação de gratificação ao salário-base a título de desempenho, quando não há prejuízo para o empregado. A gratificação não repercute nos cálculos de horas extras, das férias, do aviso prévio, ainda que indenizados.

No artigo 461 da CLT, em seu capítulo II, trata desta questão dizendo que,

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. § O trabalho de igual valor, para 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 dois anos.

Existem certos impedimentos da legislação trabalhista sobre os quais divergem os especialistas. O artigo 461 da CLT veta diferenças salariais para funções iguais: para um

mesmo cargo exercido com igualdade de perfeição técnica e produtividade não podendo haver salários diferenciados. A solução apontada é pagar um adicional a título de prêmio, mesmo mês a mês, como uma parcela salarial condicionada e de caráter estritamente pessoal, para não ferir a equiparação salarial.

Outros especialistas sugerem que o adicional seja pago anualmente com caráter de gratificação, já que quando o adicional é pago mensalmente pode-se criar um problema legal de continuidade.

A equiparação salarial se impõe quando existir identidade de funções, trabalho de igual valor que é o trabalho com produtividade e perfeição técnica análogas, a identidade local quando os profissionais se encontram na mesma região geoeconômica e a diferença de tempo inferior a dois anos, já que se conta o tempo de serviço na função e não na empresa.

O princípio de isonomia exige igualdade de atribuições, o “quase” não serve para definição de equiparação salarial, a identidade é um critério que não admite a adoção como sinônima de expressão de semelhança. Como também a jornada laboral idêntica entre os equiparados (SAAD, 2003).

A orientação jurídica é fundamental para traçar uma estratégia que minimize o risco de conflitos com os colaboradores e com os sindicatos. Os pontos a serem considerados são: isonomia salarial, acesso à carreira, formas de certificação, composição da remuneração, comprometimento da organização quanto o desenvolvimento de treinamentos, registro de acordos junto a órgãos competentes e envolver sempre órgãos sindicais.

3 METODOLOGIA

A metodologia objetiva detalhar os passos a ser tomados para investigar e analisar a viabilidade de implantação de um sistema de remuneração através da percepção dos colaboradores. Trata-se de um estudo junto à empresa cimenteira. Neste capítulo são tratados os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso de natureza exploratório descritiva e estudo de caso.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- Quanto aos fins: trata-se de pesquisa exploratório-descritiva, já que ela trata de observar, descrever e explorar aspectos de uma situação, com a utilização de método quali-quantitativo, buscando compreensão dos colaboradores com foco na remuneração.
- Quanto aos meios: trata-se de estudo de caso.

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso possibilita o acompanhamento na observação, permitindo esclarecimentos de causas e auxiliando no entendimento da análise. Ressalta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento de uma dinâmica dentro de parâmetros próprios.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo de caso aplicado através de dados levantados no próprio local onde será realizada a pesquisa, a empresa cimenteira, que serviram de base para a solução do problema em estudo. Sendo que toda a pesquisa está direcionada a percepção dos colaboradores quanto à remuneração.

Na ocasião da aplicação do questionário, mês de setembro de 2009, a organização possuía um total de 245 cargos ocupados. A população a ser investigada são 62 colaboradores das áreas de apoio com diferentes níveis hierárquicos e os colaboradores que trabalham diretamente na área de recursos humanos.

Entendendo a população a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. E a amostra é a parte da população selecionada de acordo com uma regra.

Do ponto de vista de Collis e Hussey (2005) a seleção de uma amostra é fundamental. Dependendo do tamanho do estudo e da população, pode-se usar toda a população de interesse.

Para tal estudo foi selecionada uma amostra, predominantemente composta de profissionais que pudessem fazer uma análise crítica do processo de remuneração, expondo suas percepções de modo a contribuir com a análise, o aprimoramento do processo e compreensão do processo e conseqüentemente para seu aprimoramento.

A amostra casual simples onde cada elemento tem oportunidade igual de ser incluído na amostra.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como dado primário foi utilizado o questionário, uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo informante, devendo estar acompanhado de instruções que esclareçam o propósito da aplicação, o preenchimento e a importância da colaboração. Podendo ser abertas, fechadas e de múltiplas escolhas.

Foi utilizada para a coleta de dados secundários a análise os documentos da empresa, livros e aplicação do questionário.

Considerando as orientações metodológicas relativas a construção de questionários de pesquisas, o questionário continha: apresentação, Identificação do respondente(xxx itens), breve instrução de preenchimento, avaliação sobre a organização e o processo de remuneração.

Feita a identificação dos potenciais participantes, foi estabelecido contato e apresentado a proposta da pesquisa e perguntado o interesse em participar ou não da pesquisa.

Para acompanhar foi feita uma planilha em Excel ,para lançar informações dos participantes, seus contatos, a fim de estabelecer um controle das informações dos participantes e advento da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Nesta fase é estabelecida uma compreensão dos dados coletados, a confirmação ou não dos pressupostos da pesquisa e ampliação do conhecimento, analisando as percepções das pessoas em relação ao processo de remuneração na empresa estudada.

Na visão de Minayo (2001) devem ser seguidos passos para a operacionalização das pesquisas como: ordenação de dados, classificação de dados e análise final.

A primeira etapa foi baseada em uma análise estatística destinado a verificar a qualidade dos dados coletados. Em seguida se o instrumento tinha boa qualidade e a seguinte etapa foi destinada a verificação das hipóteses da pesquisa.

O questionário coletou questões fechadas, foram agrupados em categorias específicas. Os resultados encontrados, decorrentes das análises e aplicações de medidas estatísticas, estão demonstradas no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo tem por objetivo conhecer a viabilidade de implantação de um sistema de remuneração através da percepção dos colaboradores de uma indústria cimenteira, a partir da identificação das metodologias implementadas, verificou se sua influencia em relação ao desempenho organizacional.

Os objetivos específicos deste trabalho, descritos a seguir foram atingidos: O primeiro foi de construir e validar instrumento de medida para identificar a percepção dos colaboradores sobre a remuneração, na organização avaliada; o segundo foi descrever a percepção dos colaboradores mediante o sistema de remuneração e qual o nível de compreensão e satisfação com o sistema; e o terceiro foi verificar até que ponto o sistema de remuneração por competências mostra-se inovador do ponto de vista da gestão de pessoas.

Pode-se afirmar que o estudo atingiu os resultados pretendidos.

A seguir, serão apresentados os resultados, procurando observar a ordem da análise dos dados.

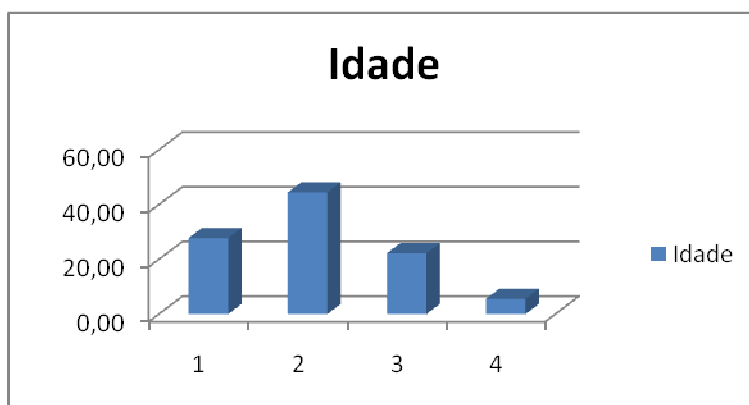
Na primeira etapa da análise foi possível observar que o questionário, nos itens 1 a 24, foi integralmente preenchido por todos os participantes ou seja, não houve registro de nenhum caso omissor.

O formulário da pesquisa contemplava campos fechados para que os participantes exprimissem suas opiniões a respeito do sistema de remuneração na organização.

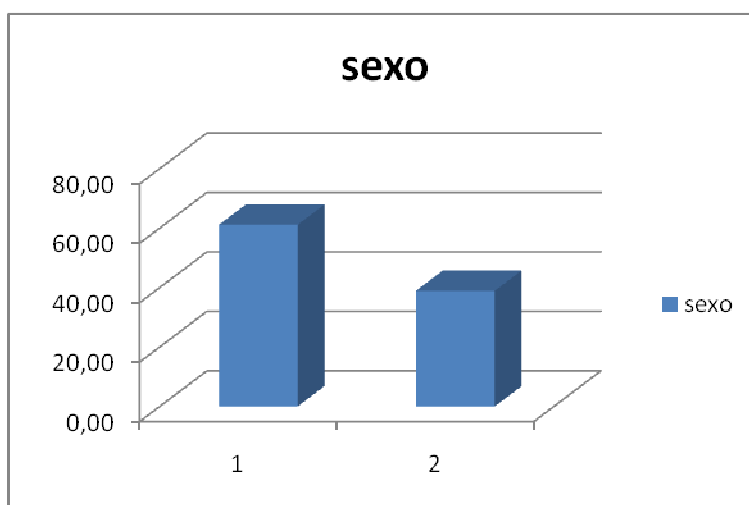
Inicia-se a análise pelos dados dos respondentes da organização pesquisada

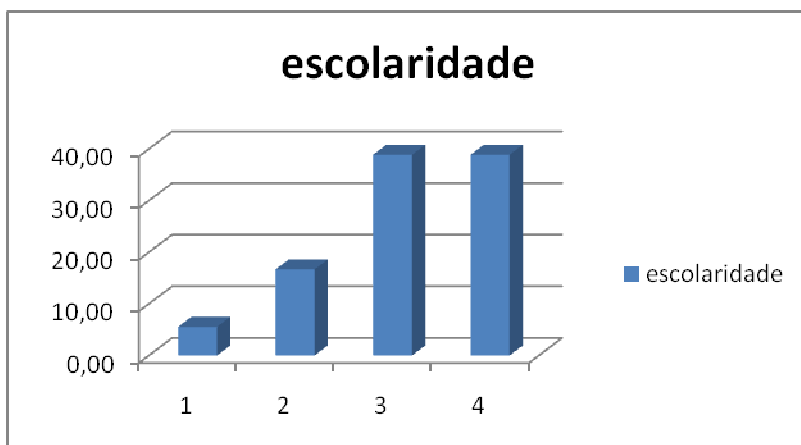
Com relação ao grau de instrução dos sujeitos que responderam a pesquisa faz-se importante a apresentação da distribuição da escolaridade vigente entre os pesquisados, onde 38,89% tem superior completo e 38,89% tem cursos de pós-graduação.

Ainda sobre o ponto de vista da distribuição por faixa etária, observa-se uma concentração na faixa dos 31 anos aos 40 anos, com 44,44 % neste grupo seguido da faixa de até 30 anos.

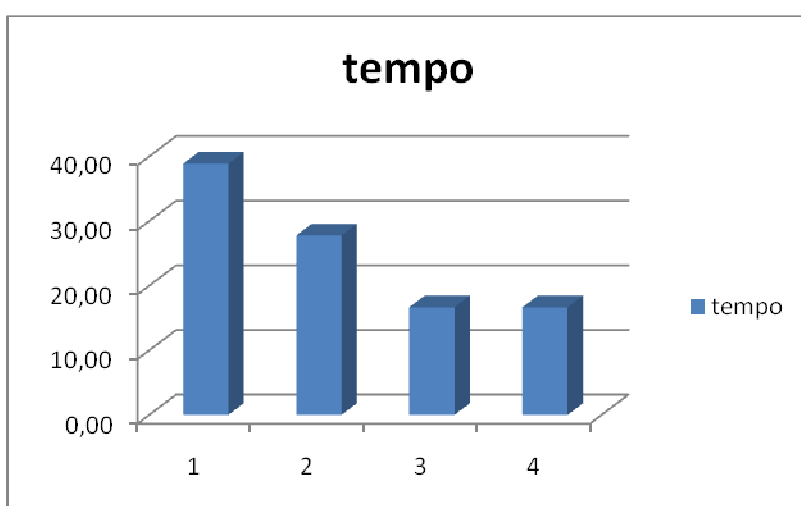


A variável “sexo” apresenta certa diferença. Os pesquisados do sexo masculino representam a maioria com 61,11% contra 38,89 %do sexo feminino.





Percebe-se que a maioria dos respondentes tem entre 1 e 10 anos de tempo de empresa o que pode indicar o elevado conhecimento e aceitação da cultura organizacional.



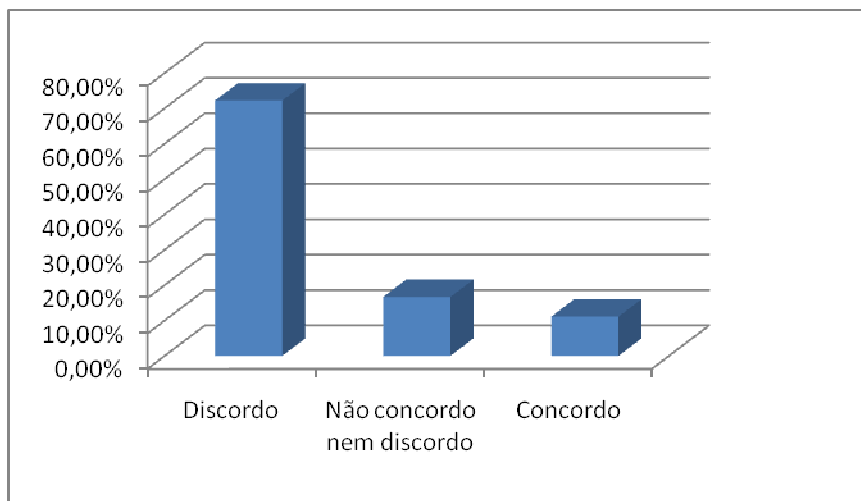
A partir deste ponto inicia-se a apresentação e discussão dos resultados das perguntas da pesquisa. Os resultados da análise podem ser visualizados por meio de gráficos demonstrados na sequência do trabalho.

Considera-se concordância com as respostas “concordo” e discordância as respostas “discordo”. Dessa forma a tabela abaixo mostra o percentual de concordância.

A seguir, avaliaremos a percepção dos respondentes, item por item.

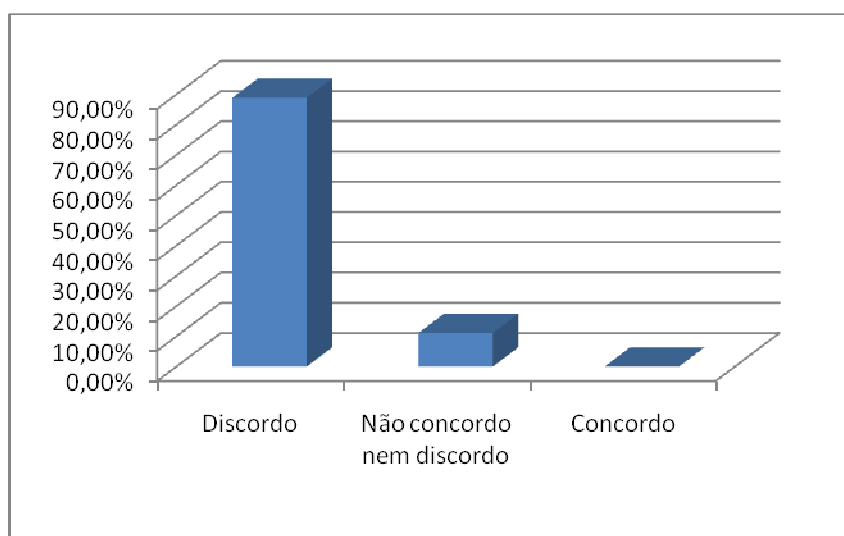
Questão 1- A sua remuneração atende as suas expectativas e necessidades pessoais.

A questão buscou verificar a percepção dos respondentes quanto a suas expectativas e necessidades pessoais, dentre eles 72,22 % discorda que sua remuneração esteja sendo atendida.



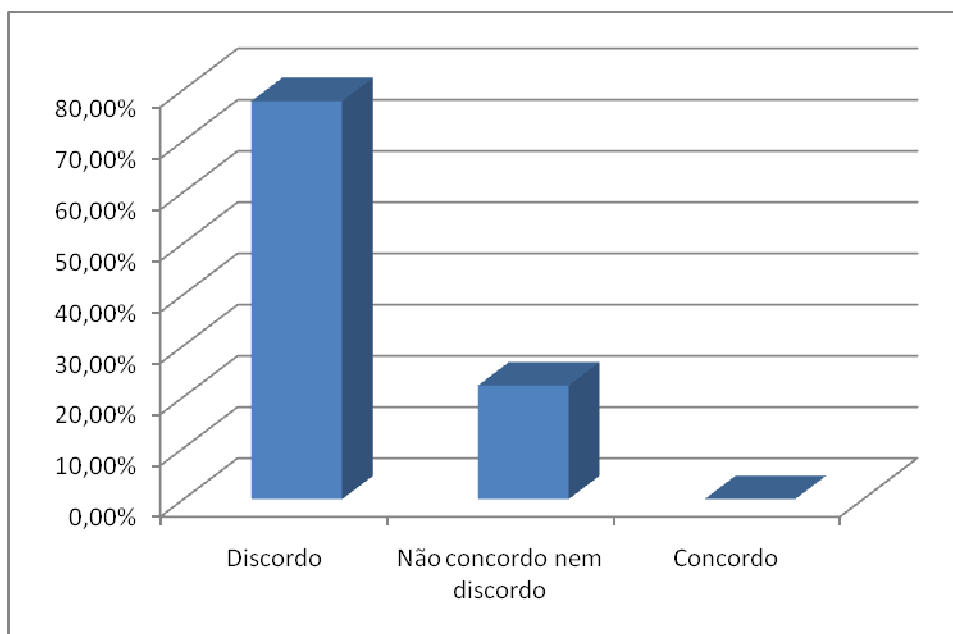
Questão 2 -Você acredita que os critérios utilizados pela organização para diferenciar as recompensas são transparentes.

A transparência dos critérios utilizados para recompensar os colaboradores deve estar sempre acessível. Dentre os respondentes 88,89 % acreditam que os critérios usados atualmente não estão acessíveis.



Questão 3 -A forma que a empresa recompensa as pessoas tem sido positiva para atrair e reter pessoas.

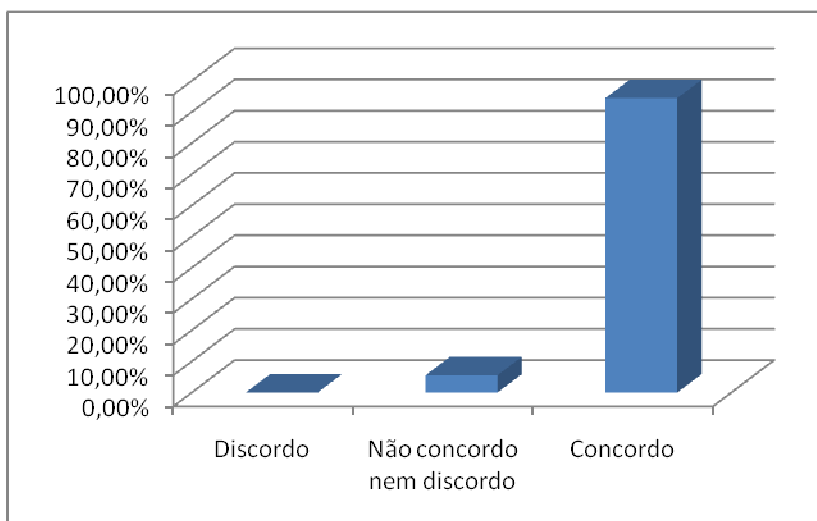
Nesta questão 77,78 % dos respondentes, acreditam que a forma que a empresa tem recompensando os colaboradores não tem sido positiva para atrair e reter pessoas.



Questão 4 -Você concorda que quanto maior o nível de complexidade e responsabilidade das atribuições o colaborador deve ser mais bem recompensado.

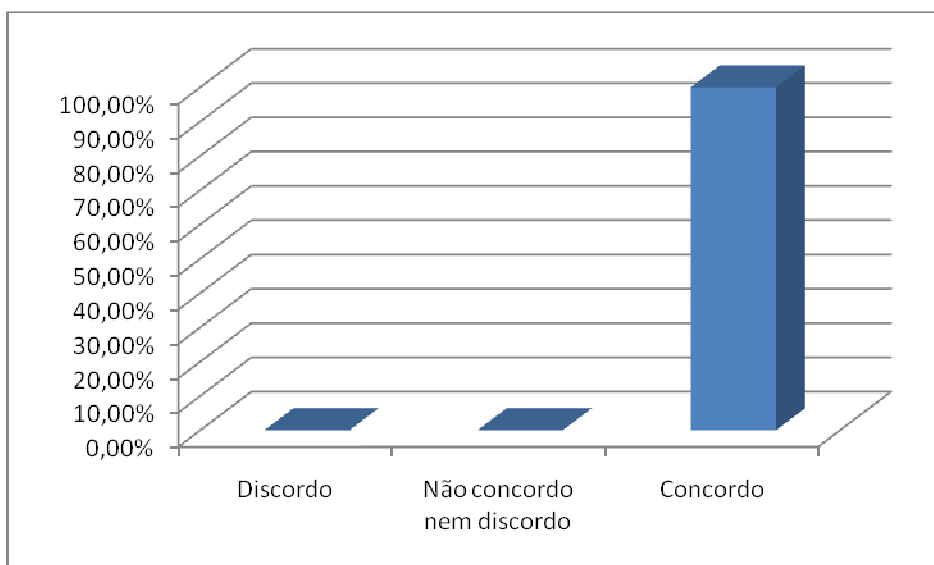
A questão buscou perceber a concordância dos respondentes quanto a recompensa em relação a maneira que cada um utiliza o seu conhecimento, a gerência dos recursos que detêm e a habilidade para desempenhar as tarefas que lhe forem dadas. Desta forma 94,44 % acreditam que se deve ter um retorno, podendo ser este retorno por meio de valoração econômica e desenvolvimento social.

Devendo o colaborador ter sua competência observada e mensurada, se ele desempenha seu papel com agilidade, ética e responsabilidade este colaborador terá seu desempenho reconhecido, favorecendo para o processo de desenvolvimento de sua carreira.



Questão 5- Você acredita que o reconhecimento aumenta a auto estima e motivação para o trabalho.

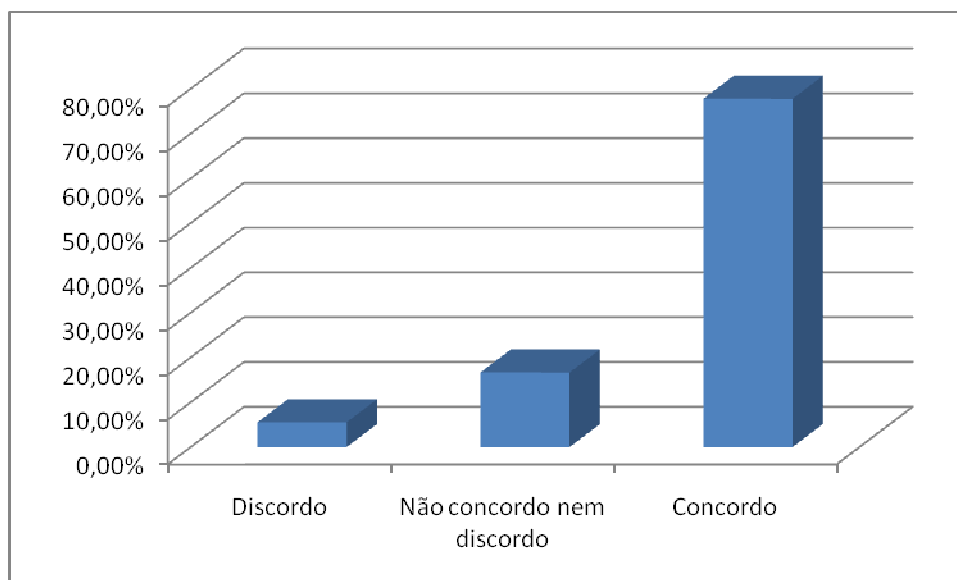
A questão 5 buscou respostas acerca da motivação dos colaboradores e ficou claro, com índice de concordância de 100% que os respondentes visualizaram que existe relação direta entre a remuneração e a auto-estima e motivação para o trabalho.



Questão 6 -Um sistema de remuneração deve correlacionar os esforços realizados pelos colaboradores com sua remuneração.

Na questão 6 ,os respondentes concordaram em 77,78% que os esforços devam estar correlacionados com a remuneração.

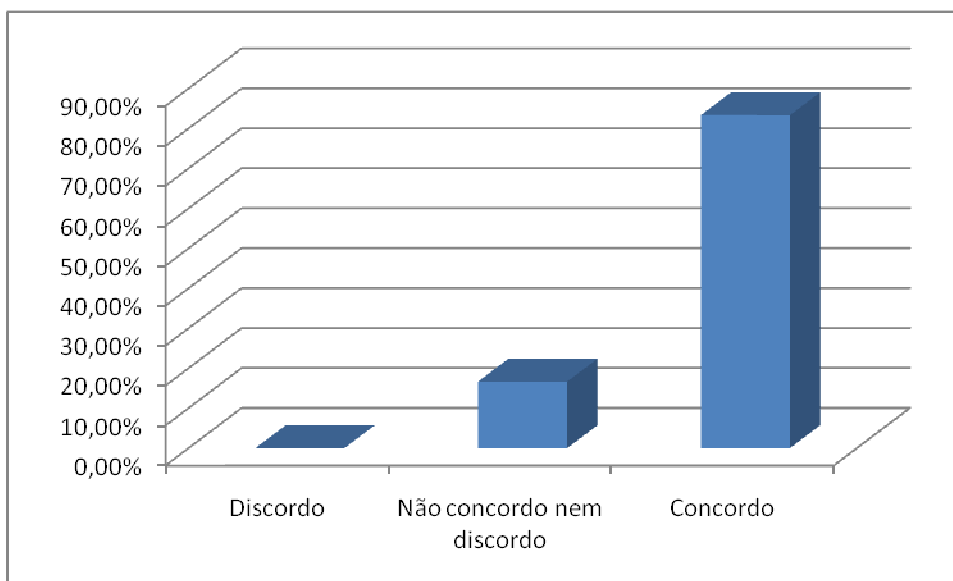
Ao passo que um colaborador agrega maior valor a empresa, ao desempenhar tarefas com maior complexidade, é justo que ele seja remunerado de acordo com seu envolvimento.



Questão 7 -Você acredita que a empresa deve proporcionar reajustes salariais aqueles que adquirem novas capacitações funcionais.

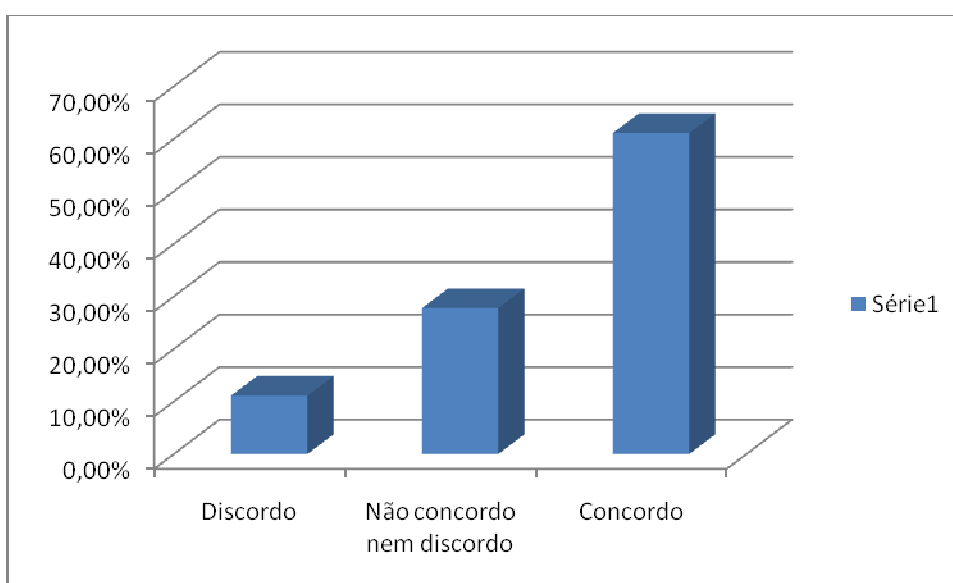
Esta questão visou perceber entre os entrevistados o posicionamento sobre os reajustes salariais para aqueles que buscam capacitações, dentre estes 83,33% concordam com essa idéia.

O sistema de remuneração por competência tem também a finalidade de motivar os colaboradores a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização e esses, por sua vez, passam a serem remunerados pelas suas competências que se aplicam no dia-a-dia do seu trabalho. Estimulando o auto-desenvolvimento profissional, pois, na medida em que os colaboradores ficarem interessados em desenvolver suas competências, as organizações tendem a ganhar.



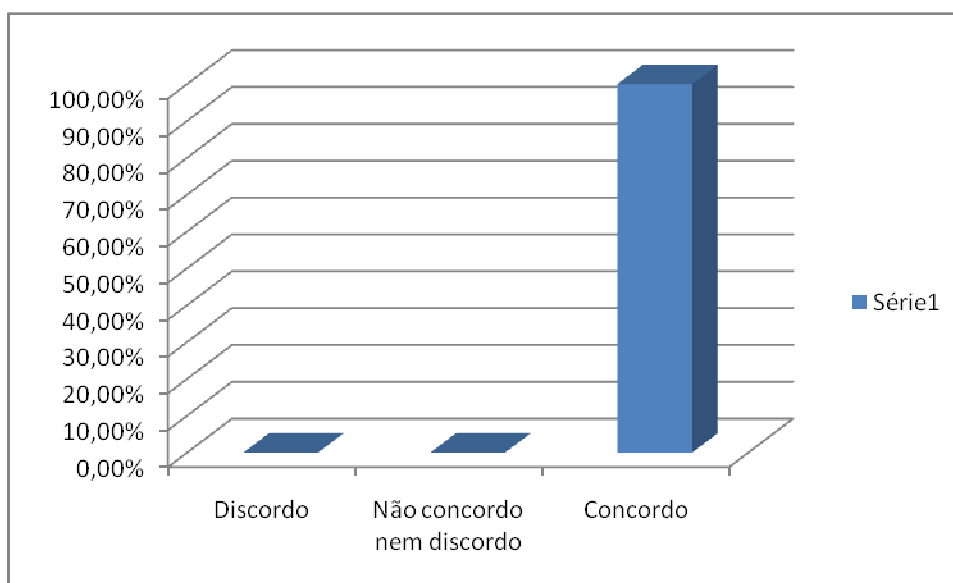
Questão 8 -Você concorda de que as pessoas não trabalham apenas visando os resultados financeiros, mas também para alcançar níveis mais elevados de realização.

Na questão 61,11 % dos respondentes concordaram que não apenas salários são considerados, mas também garantia de segurança no cargo, transferências para posições laterais mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a varias formas de reconhecimento são válidos. Para algumas pessoas, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário.



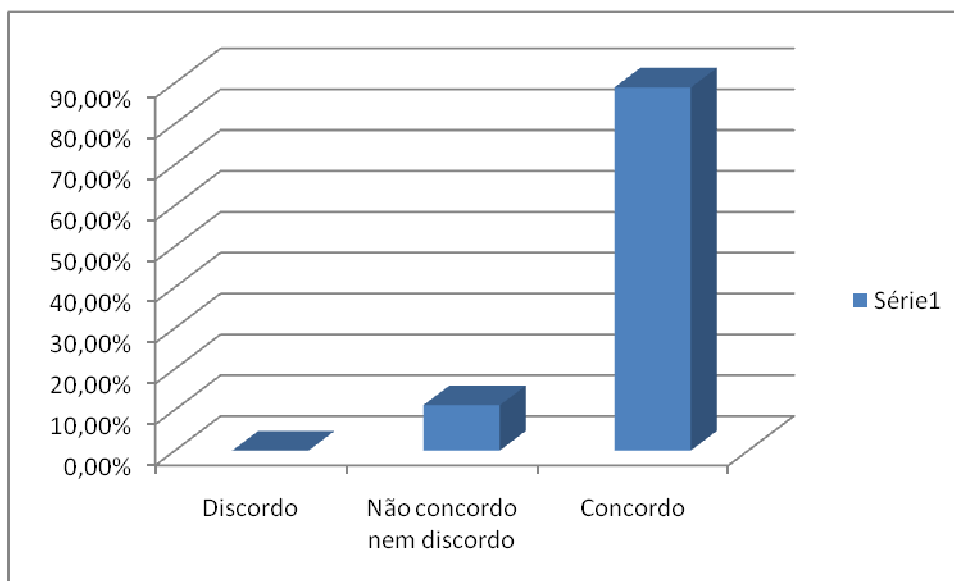
Questão 9 -Você concorda que se deve fazer um gerenciamento através da integração dos processos de RH(captação, seleção, desenvolvimento, reconhecimento e avaliação de desempenho).

O modelo de remuneração de pessoas por competências busca a integração de todos os subsistemas de pessoal, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para o alcance dos resultados é necessário o comprometimento de todos e a atuação em sintonia. Os respondentes posicionaram em 100% que os processos de RH devem estar integrados.



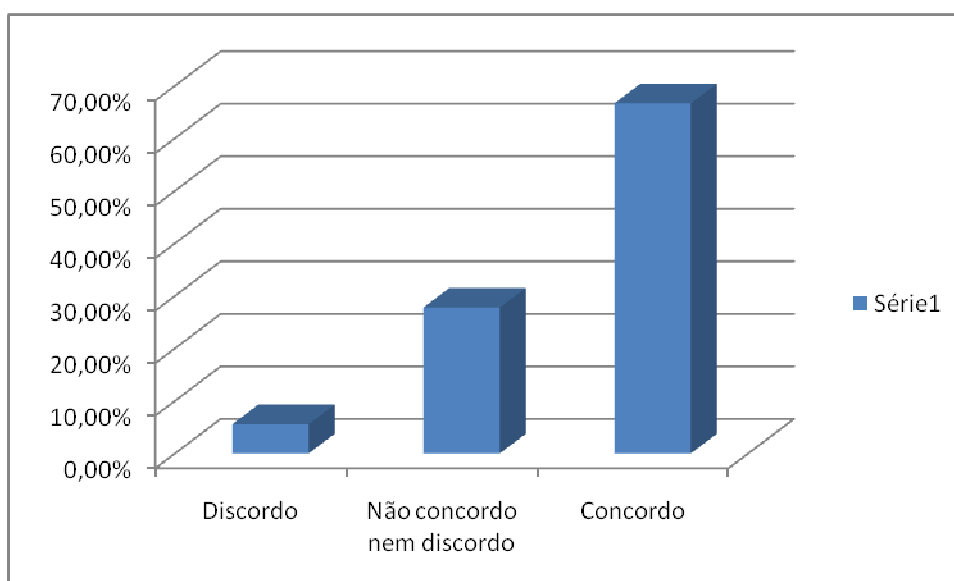
Questão 10 -É importante um sistema de administração de salários para a empresa.

Nesta questão buscou a percepção dos pesquisados quanto a importância do sistema de remuneração para a empresa, dentre eles 88,89 % concordam com uma administração de salários estruturada. Pois um bom Sistema de Remuneração deve estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão-de-obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade.



Questão 11 -Com sua remuneração vinculada às competências, o colaborador terá que buscar seu auto-desenvolvimento e irá necessitar de dedicar um tempo para esta atividade

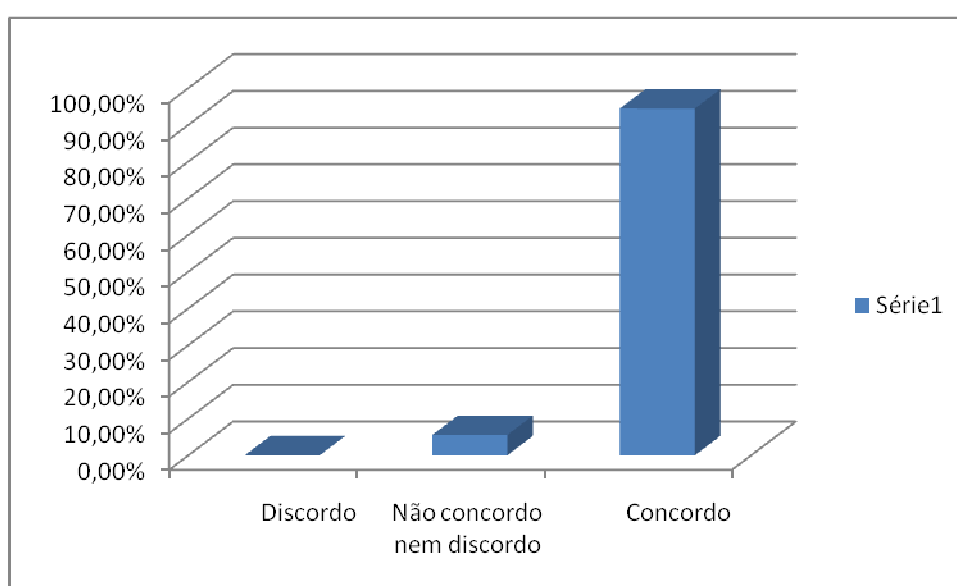
A questão 11 buscou avaliar a percepção dos colaboradores quanto a necessidade da busca de auto desenvolvimento em um sistema de remuneração de competências. Com índice de concordância de 66,67 % demonstrando que os colaboradores entendem que para adquirir as competências necessárias os colaboradores terão que estar em constante processo de desenvolvimento. O colaborador deve ter papel ativo e ter a consciência das suas necessidades de aprimoramento e tomar as iniciativas para suprir as deficiências e aprimorar qualidades , dedicando tempo ao seu desenvolvimento.



Questão 12 - A adoção de um sistema de remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.

Com um índice de concordância de 94,44 %, os respondentes entenderam que o sistema em estudo pode ajudar a empresa a melhorar o seu desempenho.

Em resumo, mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores e agir para o desenvolvimento das competências individuais que darão sustentação as competências essenciais da organização, espera-se a obtenção de resultados identificados como diferenciais.

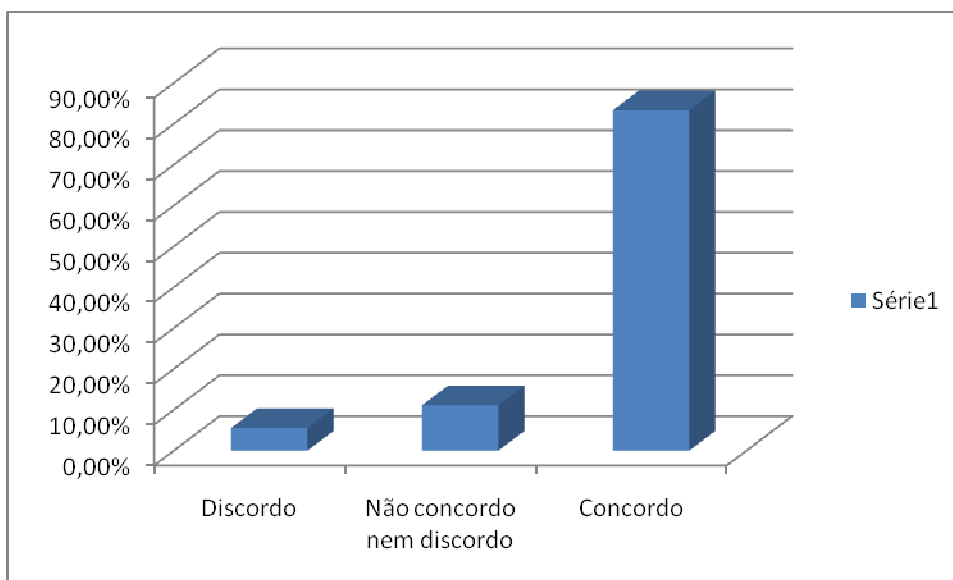


Questão 13 - O sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os colaboradores

Por meio da questão 13 procurou-se avaliar a percepção dos respondentes, quanto a importância do envolvimento de todos os colaboradores no processo de remuneração por competências.

Com um índice de concordância de 83,33%, as respostas apontaram a necessidade de envolvimento de todos no processo, evitando a formação de grupos privilegiados.

Muito embora o modelo de remuneração por competência deva contemplar todos os colaboradores da organização, devemos indicar que a absorção dos conceitos e processos de remuneração não se dá de forma uniforme para toda empresa.

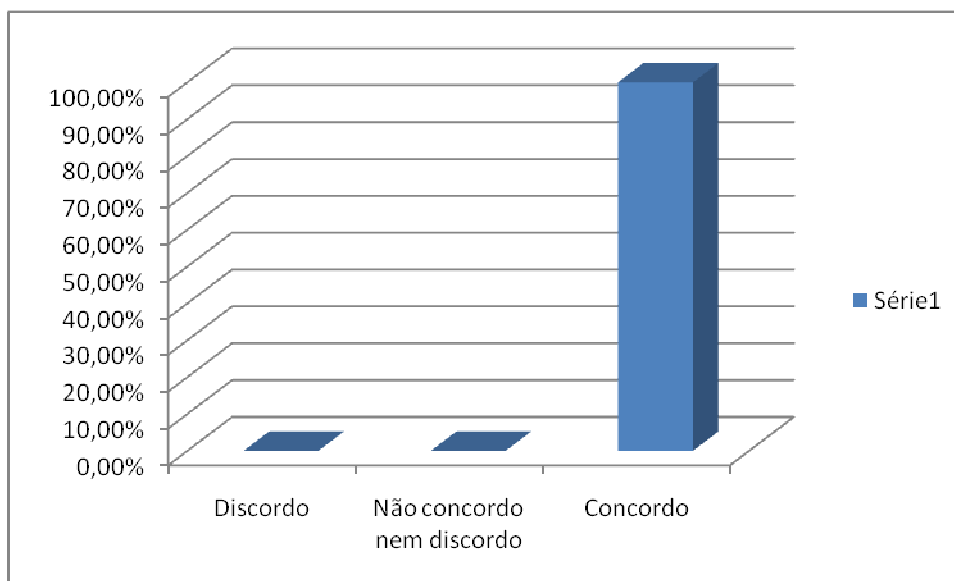


Questão 14- A remuneração por competências constitui um dos fatores que aumentam o nível de motivação dos colaboradores.

Nesta questão buscou verificar se, as competências vinculadas à remuneração favorece o desenvolvimento da motivação dos colaboradores, teve um percentual de 100% de concordância entre os pesquisados.

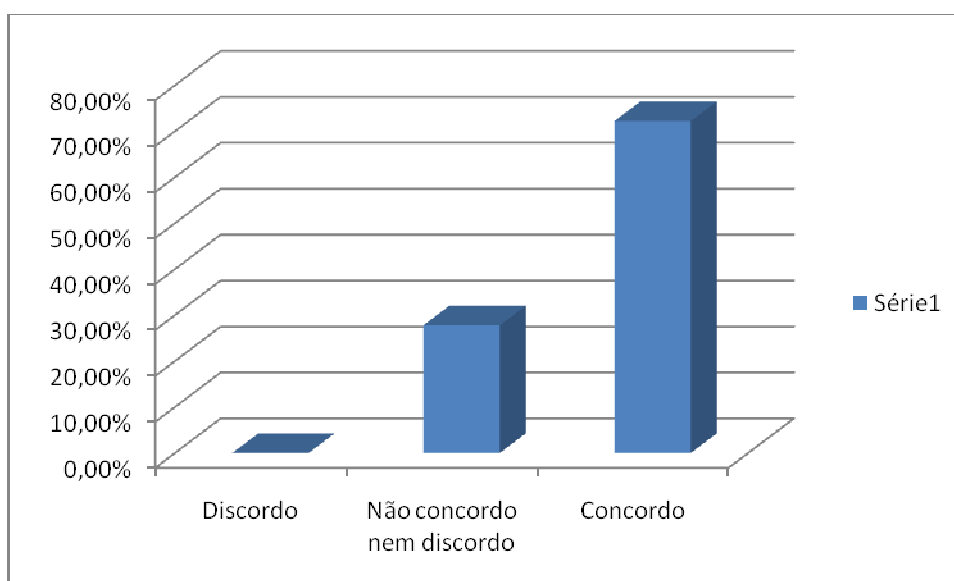
O sistema de remuneração por competências tem também a finalidade de motivar os colaboradores, estando satisfeitos com sua remuneração ou com a possibilidade em sempre melhorar, começam a ter motivo para agir.

Colaboradores motivados atraídos por um sistema de remuneração trazem junto com a motivação a descoberta por novas oportunidades, desafios, qualidade de vida e inovação, porque estão conscientes que são remunerados pela suas competências individuais desenvolvidas e/ou a serem desenvolvidas.



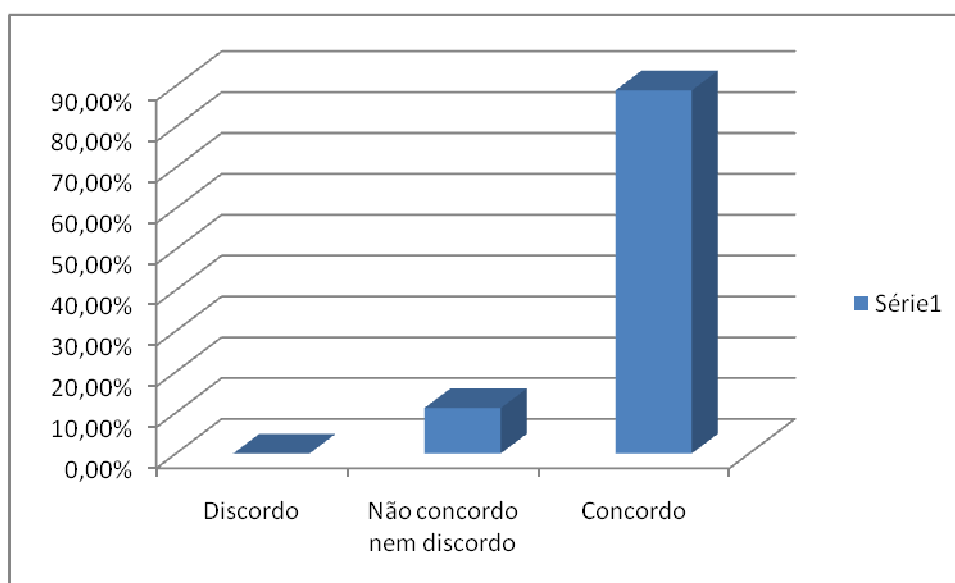
Questão 15 - As competências definidas para compor a base de remuneração variável devem estar relacionadas aos resultados esperados.

A questão 15 teve o objetivo de medir a percepção dos colaboradores quanto a relação existente entre as competências e os resultados esperados. Essa questão obteve o percentual de 72,22% de concordância, o que demonstra a consciência dos respondentes quanto a importância da definição da vinculação com as competências que serão avaliadas e que determinarão o pagamento da remuneração.



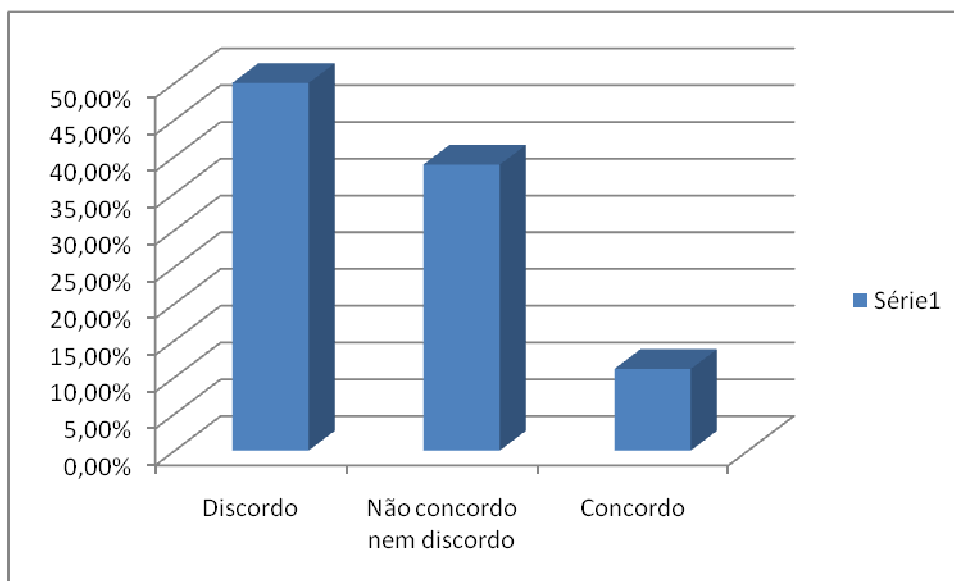
Questão 16 -A remuneração por competências constitui uma forma de reconhecimento da contribuição de cada colaborador

A questão 16, procurou identificar a vinculação existente entre a remuneração por competências e o reconhecimento Da Contribuição de cada servidor, obteve um índice de concordância de 88, 89 %, ficando claro que os sujeitos que responderam a pesquisa tem consciência de que os colaboradores que entregam resultados diferenciados para a organização e que a existência de um sistema de remuneração que mede o resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, é uma forma de reconhecimento do trabalho.



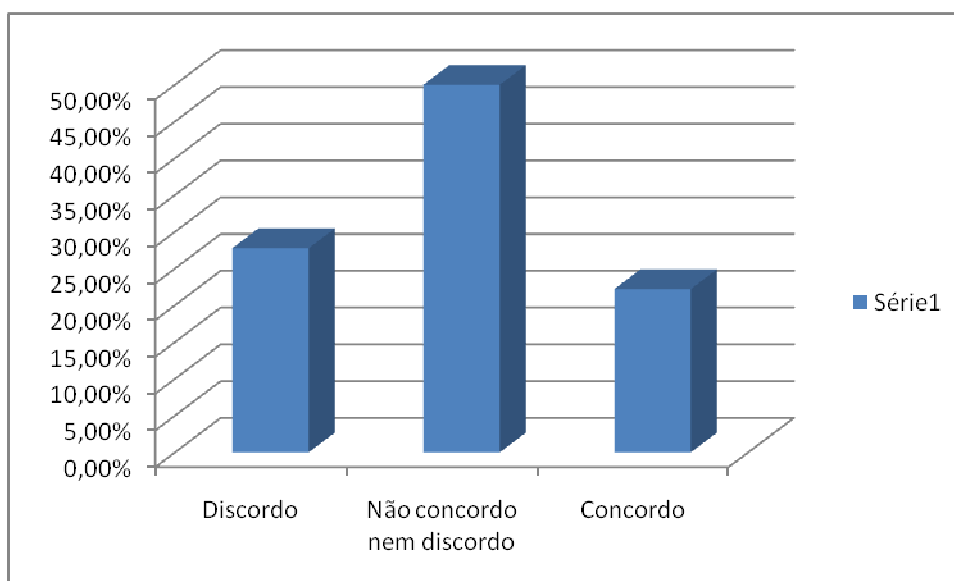
Questão 17 Você acredita que os colaboradores terão dificuldades em assimilar uma sistemática de remuneração por competências?

Essa questão demonstra preocupação de 50% dos respondentes com a assimilação da sistemática da remuneração por competências pelos colaboradores. Pode-se indicar que a falta de conhecimento mais específico sobre o tema tenha contribuído para o percentual de 38,89% de participantes que não concordam nem discordam.



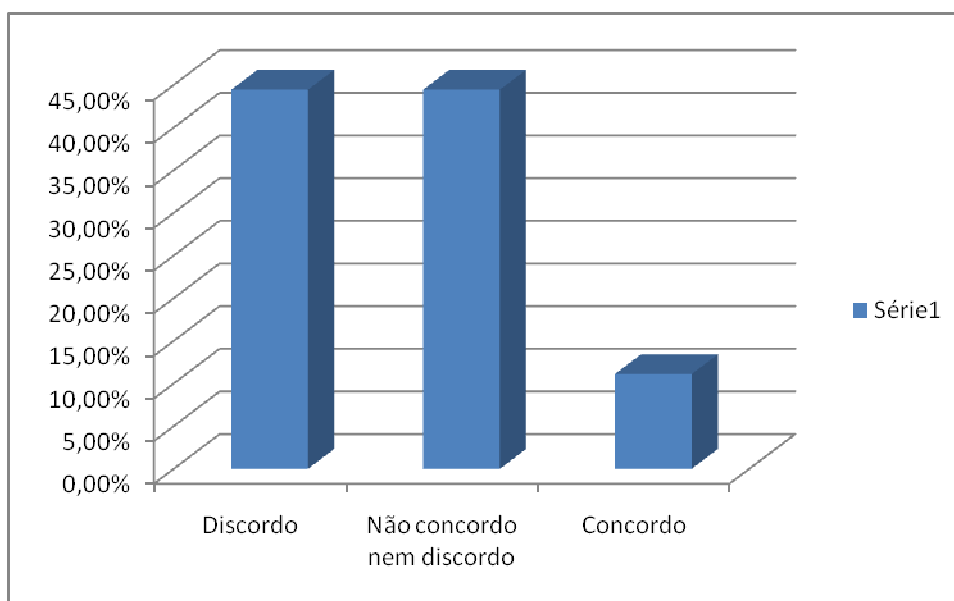
Questão 18 Aplicar um sistema de remuneração por competências sugere uma sobrecarga de trabalhos com avaliações e controle?

A percepção dos respondentes quanto a vinculação de um sistema de remuneração por competências e o aumento do controle se mostrou dividida, considerando que 22,22% concordam com a sobrecarga de trabalho e 50,0 % não enxergam essa relação.



Questão 19 -A remuneração por competência provocará frustração pelo não pagamento ou reconhecimento de uma competência que o colaborador possua, mas que não seja essencial para a empresa.

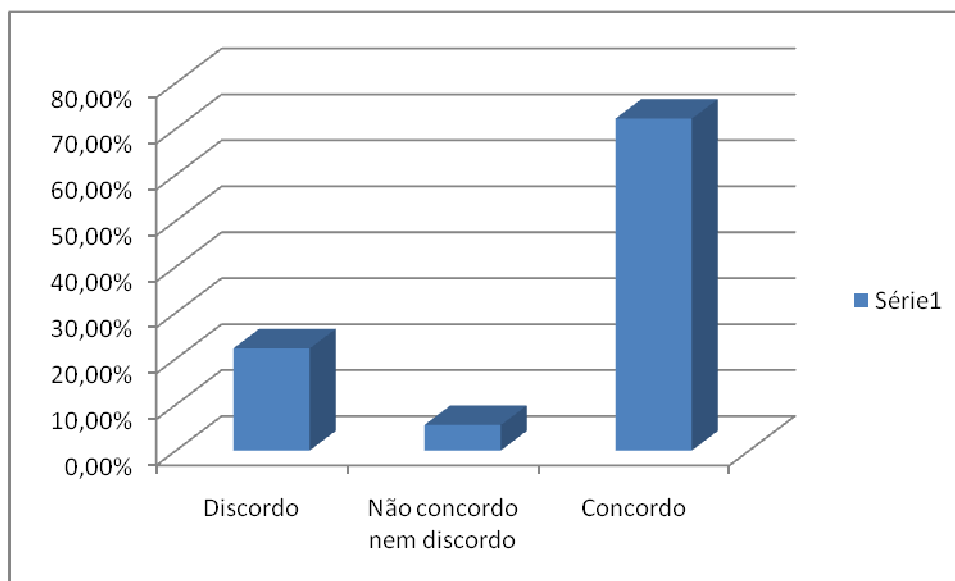
Pequeno percentual dos respondentes entende que pode haver frustração caso determinada competência possuída, mas não valorizada pela organização, deixe de ser reconhecida e não gere um valor remuneratório.



Questão 20- Para a remuneração por competências ter sucesso necessitará de uma sensibilização do corpo técnico sobre sua importância

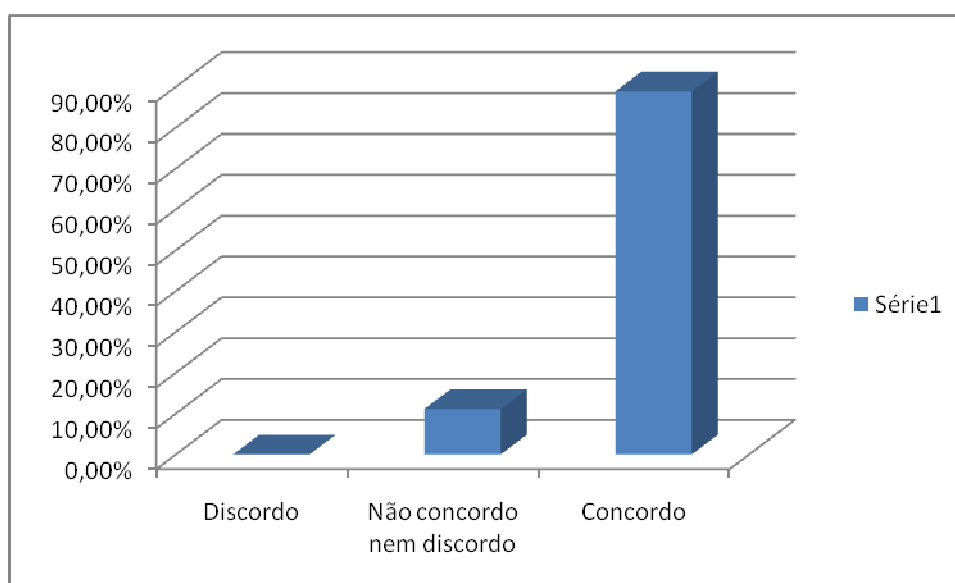
Essa questão teve como objetivo descobrir o que os colaboradores pensam sobre a necessidade de comprometimento dos gestores com o sistema. E as respostas com concordância de 72,22%, indicam a consciência de que o sistema de remuneração por competência só funciona com o comprometimento do corpo gerencial.

Em geral o sistema para ter resultados desejados, não basta que o sistema tenha bases e fundamentos sólidos, o comprometimento e a participação do corpo gerencial são de fundamental importância para o alcance dos resultados pretendidos pela organização.



Questão 21- A empresa deve ter bem definida as competências individuais de cada cargo.

Buscamos com essa questão identificamos a importância da definição das competências estratégicas, onde 88,89 % dos respondentes concordaram que as competências devem estar alinhadas ao negócio da organização e desdobradas em competências específicas de cada cargo, definindo como e em que cada cargo colabora no atendimento dos objetivos organizacionais, resultando um material rico e de grande utilidade aos demais subsistemas e procedimentos de seleção e desenvolvimento.

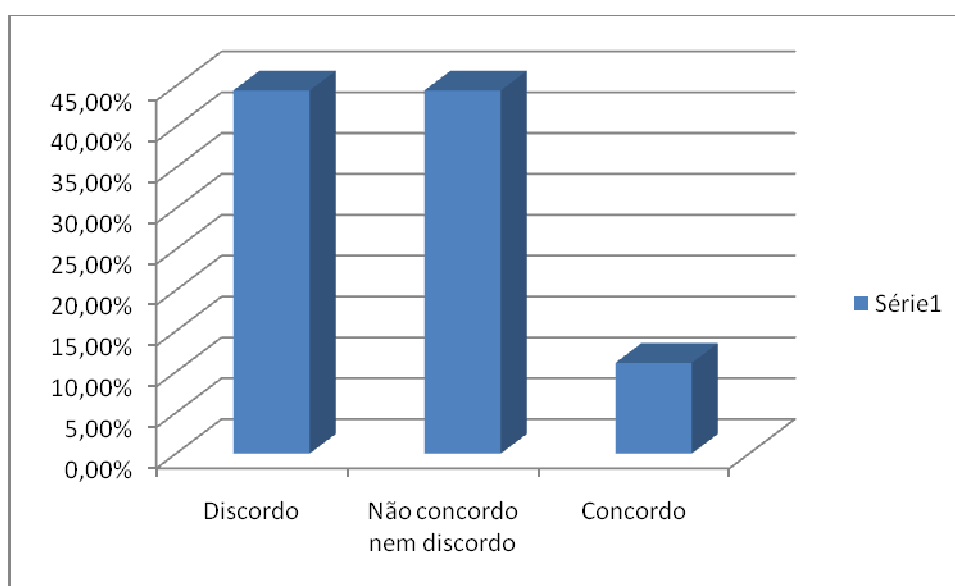


Questão 22- A atual estrutura organizacional da Unidade facilita a aplicação da remuneração por competências.

Nessa questão a opinião dos respondentes ficou dividida, 44,44% discordaram e 44,44% não concordaram nem discordaram.

A estrutura organizacional da empresa molda as estratégias e dão forma ao estilo gerencial. O organograma da estrutura organizacional representa a situação atual, bem como os procedimentos e normas internas. Sendo assim, há uma visão da realidade organizacional, o que pode ajudar aos planejamentos e decisões.

A construção de um sistema de remuneração deve estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, estilo gerencial e estrutura da empresa, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e os demais sistemas de apoio.

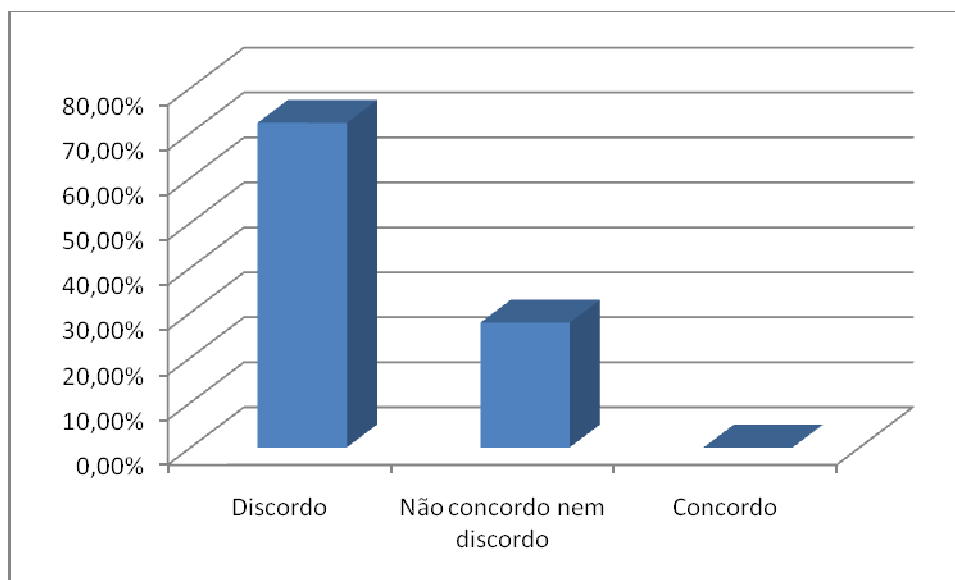


Questão 23- Normalmente o seu gestor conversa e identifica com você as competências necessárias para seu cargo e as que precisa desenvolver.

A questão 23 buscou perceber o envolvimento dos líderes para o desempenho, 72,22% dos respondentes discordam, em relação a situação atual.

É preciso envolver os líderes para desempenhar seus papéis na manutenção do sistema junto com a gestão de pessoas, além de serem altamente estratégicos na implantação do processo.

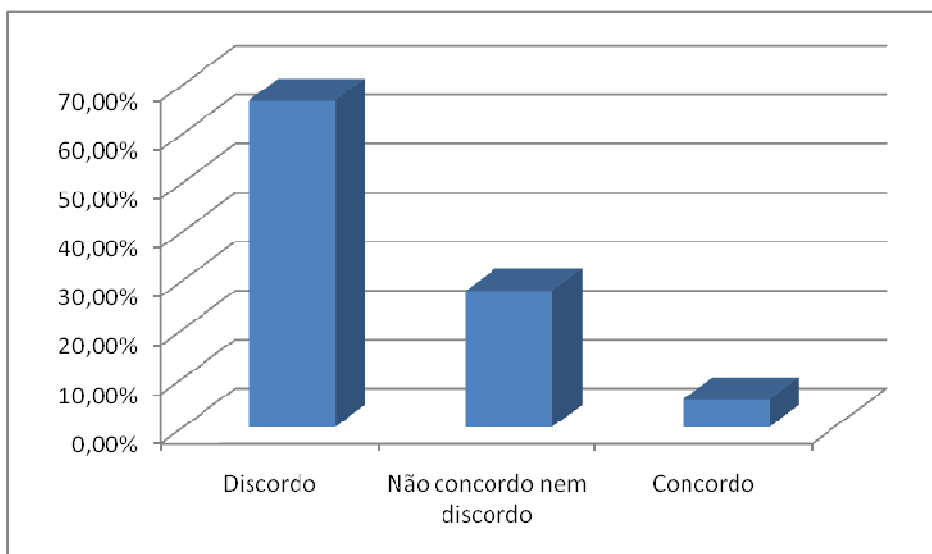
É importante ter a clareza e objetividade do perfil de competências de cada cargo e as ferramentas para identificar a compatibilidade entre perfil do cargo e dos candidatos com a finalidade de proceder à escolha do talento específico para as atribuições dos cargos ou funções específicas.



Questão 24- A cultura organizacional vigente facilita a prática das competências.

Na questão 24, 66,67 % dos respondentes discordam que a cultura atual da empresa facilita a pratica das competências.

Porem sabe-se que a cultura organizacional é responsabilidade de todos, que ela é capaz de superar barreiras físicas e psicológicas, de perpetuar uma organização e, acima de tudo, facilitar o alinhamento dos interesses pessoais e empresariais, sendo o primeiro passo para a transformação necessária.



Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
1	72,22%	16,67%	11,11%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
2	88,89%	11,11%	0,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
3	77,78%	22,22%	0,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
4	0,00%	5,56%	94,44%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
5	0,00%	0,00%	100,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
6	77,78%	16,67%	5,56%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
7	0,00%	16,67%	83,33%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
8	11,11%	27,78%	61,11%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
9	0,00%	0,00%	100,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
10	0,00%	11,11%	88,89%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
11	5,56%	27,78%	66,67%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
12	0,00%	5,56%	94,44%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
13	5,56%	11,11%	83,33%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
14	0,00%	0,00%	100,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
15	0,00%	27,78%	72,22%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
16	0,00%	11,11%	88,89%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
17	50,00%	38,89%	11,11%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
18	27,78%	50,00%	22,22%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
19	44,44%	44,44%	11,11%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
20	22,22%	5,56%	72,22%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
21	0,00%	11,11%	88,89%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
22	44,44%	44,44%	11,11%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
23	72,22%	27,78%	0,00%
Questao	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
24	66,67%	27,78%	5,56%

5 CONCLUSÃO

A implementação da remuneração por competências tem o papel de exigir mudanças no modelo de gestão, como também catalisar mudanças gerenciais, comprometendo os líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe, assim poderá medir seus resultados em termos de eficiência, eficácia, agilidade e habilidade, contudo viabiliza a disseminação dos conhecimentos relacionados ao negócio e das estratégias da empresa, conduzido ao melhor entendimento da organização.

A remuneração por competências é uma excelente ferramenta de gestão de remuneração, onde o crescimento salarial dos capitais intelectuais passa a estar vinculada a aquisição dos conhecimentos que são essenciais para o desenvolvimento das tarefas, atividades e responsabilidades estabelecidas para o cargo. Este tipo de remuneração está longe de ser um modismo, pois levam em conta as competências, habilidades e atitudes requeridas pela organização.

Os sistemas de remuneração e carreira por competências constituem uma inovação gerencial ainda não adotada por uma massa crítica de empresas, o que dificulta a comparação de valores de mercado, porém vem se desenvolvendo e despertando o interesse tanto para pesquisadores quanto das organizações.

A implementação da metodologia de remuneração agora tratada obriga as lideranças a se envolverem mais com o assunto e aprenderem um pouco mais, e objetivamente, a respeito de pessoas e diferenças individuais, tornando-as mais capacitadas para esta tarefa.

A maioria dos participantes apontou que os processos de remuneração influenciam positivamente nos processos de avaliação de desempenho, além de proporcionar maior clareza as pessoas em relação às metas organizacionais, contribuindo significativamente para o seu alcance.

Procurou-se conhecer por meio de pesquisa quantitativa, como os colaboradores da empresa cimenteira percebem a possibilidade de mudanças na estrutura remuneratória, com foco em competências organizacionais e individuais. Como também avançar e conhecer a percepção dos colaboradores sobre a vinculação das competências e a remuneração. Os sujeitos que responderam a pesquisa retrataram que a implementação de um sistema de remuneração por competências na organização em estudo não seria tarefa simples.

A perspectiva por remunerar as competências congrega diferentes variáveis que se relacionam mutuamente no espaço organizacional, no mercado e no sistema de formação e

qualificação. A ênfase maior de toda a análise do trabalho buscou reunir informações relevantes para a dinâmica de um modelo de remuneração baseado em competências.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Artigo-Competências ou Cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos**. São Paulo: USP, 2001.
- AQUINO, Júlio César. **Curso de Metodologia científica e da pesquisa**. Mossoró, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.
- COSTA, Armando Casimiro-26ª ed. Atualizada – São Paulo: LTr, 2000. **CLT**. Capítulo II – Da Remuneração Art. 457,461.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª edição. São Paulo. Atlas 2007.
- FILHO, Vicente Picarelli., Thomaz Wood.Jr.**Remuneração e carreira por habilidades e Competências**. 3ª edição São Paulo: Atlas, 2004.
- HIPOLITO, José Antonio Monteiro. **O aspecto remuneração na gestão por competências**. Artigo apresentado no SEMEAD, 2002.
- LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com o foco em competências** . Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.
- LOPES, Manuel Carlos Domingues **Artigo - Remuneração por habilidades e competências, 2004**. Disponível em : www.rh.com.br.
- PEROSSO, Sebastião Augusto. **Artigo-Remuneração por competência**, 2004. Disponível em : www.rh.com.br.
- Remuneração por habilidades e competências**. Equipe Extensão, 1999.
- RESE NDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências**. 2ª edição- Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2003.
- RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira baseadas em Competências e habilidades**.Rio de janeiro: ABRH – nacional, 2002.
- REVISTA MELHOR RH - **A difícil conta de chegada - Por que ainda são poucas as empresas que adotam o modelo de remuneração por competências**. Abril 2004.
- SAAD, Eduardo Gabriel. **Consolidação das leis do Trabalho Comentada** – São Paulo. LTR, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

APENDICE

ESCLARECIMENTOS INICIAIS

Esta pesquisa tem a finalidade de identificar o que os colaboradores da organização pensam sobre a viabilidade de implantação de um sistema de remuneração por competências.

Para fins deste estudo considera-se que, numa organização onde haja remuneração por competências, os colaboradores tenham uma remuneração fixa e uma parcela variável que corresponderá a sua contribuição para a empresa.

Considerando o exposto peço-lhe que responda o questionário que segue.

As respostas são padronizadas, segundo uma escala de concordância, varia em um intervalo de 1 a 3 , onde 1 significa discordância e 3 concordância com a afirmativa. Utilize a escala assinalando apenas uma opção.

Para que seja alcançado um tratamento estatístico dos dados, preencha, por favor os campos seguintes.

Idade: () até 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos () de 51 a 60 anos () acima de 60 anos

Sexo: Feminino() Masculino()

Escolaridade: () 2º grau () Superior Incompleto () Superior completo () Especialização () Mestrado

Nível do cargo: () Operacional () técnico () Gerencial

Tempo de empresa: () 1 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () mais de 15 anos

		Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
		1	2	3
Questões				
1	A sua remuneração esta atende as suas expectativas e necessidades pessoais.			
2	Você acredita que os critérios utilizados pela organização para diferenciar as recompensas são transparentes.			
3	A forma que a empresa recompensa as pessoas tem sido positiva para atrair e reter pessoas.			
4	Você concorda que quanto maior o nível de complexidade e responsabilidade das atribuições o colaborador deve ser mais bem recompensado.			
5	Você acredita que o reconhecimento aumenta a auto-estima e motivação para o trabalho.			
6	Um sistema de remuneração deve correlacionar os esforços realizados pelos colaboradores com sua remuneração.			
7	Você acredita que a empresa deve proporcionar reajustes salariais aqueles que adquirem novas capacitações funcionais.			
8	Você concorda de que as pessoas não trabalham apenas visando os resultados financeiros, mas também para alcançar níveis mais elevados de realização.			
9	Você concorda que se deve fazer um gerenciamento através da integração dos processos de RH(captação, seleção, desenvolvimento, reconhecimento e avaliação de desempenho).			
10	É importante um sistema de administração de salários para a empresa.			
11	Com sua remuneração vinculada às competências, o colaborador terá que buscar seu auto-desenvolvimento e irá necessitar de dedicar um tempo para esta atividade.			
12	A adoção de um sistema de remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.			
13	O sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os colaboradores.			
14	A remuneração por competências constitui um dos fatores que aumentam o nível de motivação dos colaboradores.			

15	As competências definidas para compor a base de remuneração variável devem estar relacionadas aos resultados esperados.			
16	A remuneração por competências constitui uma forma de reconhecimento da contribuição de cada colaborador.			
17	Você acredita que os colaboradores terão dificuldades em assimilar uma sistemática de remuneração por competências.			
18	Aplicar um sistema de remuneração por competências sugere uma sobrecarga de trabalhos com avaliações e controle.			
19	A remuneração por competência provocará frustração pelo não pagamento ou reconhecimento de uma competência que o colaborador possua, mas que não seja essencial para a empresa.			
20	Para a remuneração por competências ter sucesso necessitará de uma sensibilização do corpo técnico sobre sua importância.			
21	A empresa deve ter bem definidas as competências individuais de cada cargo.			
22	A atual estrutura organizacional da Unidade facilita a aplicação da remuneração por competências.			
23	Normalmente o seu gestor conversa e identifica com você as competências necessárias para seu cargo e as que precisa desenvolver.			
24	A cultura organizacional vigente facilita a prática das competências.			