

## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ESTRATÉGIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Thiago Paese Savaris<sup>1</sup>  
Priscila Bresolin Tisott<sup>2</sup>  
Daniele Néspolo<sup>3</sup>  
Deise Taiana de Ávila Dias<sup>4</sup>  
Adriana de Souza<sup>5</sup>  
Fábio Pizzato<sup>6</sup>  
Maria Emilia Camargo<sup>7</sup>

### RESUMO

As transformações no contexto organizacional provocam, a cada dia, revoluções no que tange ao processo de gestão de pessoas. Os distintos sistemas de pagamento adotados pelas empresas surgem, desta forma, como fator determinante nas relações entre instituição de trabalho e colaborador. Este estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte, que atua no segmento de soluções rodoviárias para o transporte de cargas. A organização possuía características de administração familiar, contudo, foi vendida para um grupo de investimento estrangeiro no ano de 2008, motivando a necessidade de implantar outros sistemas de gestão, como uma Política de Cargos e Salários que valorizasse os talentos humanos da empresa. Assim, o objetivo desse estudo foi analisar o plano de cargos e salários adotado pela empresa, propondo, em seguida, a implementação de uma política de remuneração por competências. A partir da implementação do programa, que foi acompanhada por um dos pesquisadores, e da análise de entrevistas realizadas com os gestores, observou-se um aumento da satisfação dos colaboradores com a implantação de uma política salarial justa e de um plano de desenvolvimento de carreira, bem como a estruturação da estratégia de Recursos Humanos da organização, especializando seu sistema de gestão.

**Palavras-chave:** Remuneração por Competências. Estratégia. Gestão de Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Competências pela Faculdade da Serra Gaúcha.

<sup>2</sup>Aluna de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>3</sup>Aluna de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>4</sup>Aluna de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>5</sup>Aluna de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>6</sup>Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

<sup>7</sup>Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

## INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo apresenta desafios emergentes, que exigem esforços multigerenciais das organizações. Esse processo constante expõe questionamentos acerca de métodos, conceitos, aplicabilidade de modelos, gerenciamento de pessoas, dentre outros fatores. Todavia, existe um ponto crítico pelo qual as organizações precisam zelar: a qualidade nos produtos e serviços. Desde os tempos dos “Mestres Artesões”, “Patrões Manufatureiros”, “Senhores de Engenho”, até os “Gestores” do atual quadro das empresas, o fator qualidade sempre esteve presente, ganhando força e tornando-se instrumento estratégico a partir do século XIX (KÜLLER, 1996).

A questão é que conforme os modelos de gestão foram evoluindo, assegurou-se a opinião de que as pessoas são a força motriz de qualquer instituição e de que os ativos se valorizam na medida em que as pessoas vão adquirindo maior competência e habilidade. Inserido no contexto de desenvolvimento humano em busca da excelência, encontra-se um fator que segundo Pontes (2008) não é fator motivacional, mas é ponto ímpar para qualquer instituição e seu planejamento estratégico: a remuneração.

O sistema de remuneração pode ser entendido como um retorno financeiro que as pessoas recebem por serviços prestados. Assim, os diversos sistemas de pagamento adotados pelas empresas carregam a mesma essência, ainda que o fator remuneração seja tratado de forma diferenciada, de acordo com o ambiente socioeconômico de determinada região e aspectos culturais existentes.

Este estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, que atua no segmento de soluções rodoviárias para o transporte de cargas de natureza diversa. Os mais de quarenta anos de atuação no mercado conferem à empresa o reconhecimento por produtos de qualidade e segurança. A organização possuía características de administração familiar, combatendo contra uma concorrência globalizada que a cada ano se fortalecia com tecnologia e métodos de gestão. Com a crise econômica enfrentada no ano de 2008, os gestores da empresa decidiram internacionalizar o nome da empresa, vendendo-a para um grupo de investimento francês. Desde a data em que o grupo assumiu, algumas melhorias foram desenvolvidas, pois foi detectada a necessidade de implantar outros sistemas de gestão, como uma Política de Cargos e Salários que valorizasse os talentos humanos e otimizasse a competitividade diante do mercado.

Assim, o objetivo desse estudo foi analisar o plano de cargos e salários da empresa em questão e, por meio da identificação dos problemas existentes no contexto atual, propor a implementação de um Programa de Remuneração por Competências. Com a implementação da política, foi necessário avaliar as mudanças ocorridas no contexto da empresa para, posteriormente, analisar os resultados obtidos.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Gestão de Recursos Humanos

As transformações no contexto organizacional provocam, a cada dia, revoluções no que tange o processo de gestão de pessoas. Leite (2002) expõe que a organização é um “artifício cultural de invenção recente, ainda dentro do determinismo que movimenta nossa dinâmica cultural, é o produto principal da História da qual somos presentes”.

Nesse contexto, o capital humano é o ativo não precível responsável pelo desenvolvimento dos negócios. Desta forma, a gestão de RH reforça a necessidade do alinhamento das estratégias organizacionais com o desenvolvimento do colaborador, explicitando que este deverá ser constantemente revisado e adotado, a fim de manter a competitividade de mercado. A preservação do capital humano eficaz é de suma importância para a sobrevivência das organizações, ou seja, a inserção e a perda de profissionais qualificados, sendo que os mesmos representam interesses no negócio e na operação de melhorias e desenvolvimentos, é um fator importante a ser considerado na gestão das empresas (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

O papel do gestor tem sido objeto de discussões na academia e nas organizações, considerando-se a preocupação crescente com o desenvolvimento dos executivos. Eduardo Davel e João Vasconcelos (2002) apud Fleury (2002) distinguem as empresas qualificadoras de acordo com quatro dimensões, sendo elas: i) trabalho em equipe ou células; ii) autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho; iii) diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de gestão de Recursos Humanos e iv) reaproximação das relações entre as funções da empresa. Estas quatro dimensões são expostas como pontos de ruptura do *taylorismo* e são referências para empresas que se consideram modernas (DAVEL e VASCONCELOS, 2002).

No decorrer dos anos, desde a concepção fordista de produção, da teorização de Taylor até os dias atuais, seguiram-se mudanças rápidas, virtuais e que geram transformações nas

organizações. Este processo de globalização, que há muitos anos acompanha as atividades corporativas, impôs uma busca incessante pela competitividade, com o objetivo de sobreviver à rede de negócios, gerando resultados cada vez mais expressivos. Conceitos inovadores, como flexibilidade, qualidade total, superação da satisfação de clientes, dentre outros, foram, assim, incorporando as políticas e os planos estratégicos das organizações (PONTES, 2005).

Pontes (2005) afirma que o departamento de Recursos Humanos tem passado por mudanças drásticas ao longo dos anos. No Brasil, a “Controladora de Pessoal” era responsável por tarefas secundárias nas empresas, estendendo suas atividades a partir da década de 30. O Departamento de Pessoal ganhou notoriedade a partir dos anos 50 por sua importância nas questões que abordam a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Legislação e disciplina do trabalhador eram caracterizadas nos processos e as relações do trabalho se limitavam a estas definições.

A partir da década de 70, nos Estados Unidos, o departamento de RH propiciou a criação de novas metodologias de gestão, desenvolvendo padrões e criando instrumentos, como entrevistas de seleção, cargos e salários, benefícios e outras formas de valorizar o colaborador. Com a chegada do *toyotismo* nos sistemas de produção, as empresas vislumbraram novos conceitos de gestão de RH, como *downsizing*, *empowerment*, *team-works*, *5Ss*, dentre outros, auxiliando a área e uma abordagem mais participativa sem abandonar processos tecnicistas. Surge o conceito de Administração de Recursos Humanos, descrito por Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) como: “Por administração de recursos humanos (Administração de RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade de organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

## 1.2 Remuneração por Competências

O conceito de competência, entendido como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, 2000, p.34), está presente nos estudos de inúmeros autores. Como a presente atividade intelectual está inserida no contexto de gestão de pessoas, o conceito sofre algumas modificações, podendo ser entendido como “mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.” (Fleury, 2000, p. 34).

Fernandes e Fleury (2005) destacam que existem duas concepções que vislumbram competências: individuais e organizacionais. Por meio de um equilíbrio das duas ideias, entende-se que a competência se mede pela entrega que a pessoa é capaz de oferecer à instituição na qual desenvolve suas atividades. Em outras palavras “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. (FERNANDES; FLEURY, 2005, p. 2)

O modelo de remuneração está intimamente conectado ao conceito de competências, responsabilidades e qualificações das pessoas. Isto se deve ao fato de que as decisões que ocorrem nesse segmento têm grande impacto nas organizações e nas empresas. Ultrapassando as limitações dos modelos funcionais que permeavam as empresas da década de 1970, o objeto principal da remuneração por competências visa as pessoas e seus aprendizados, ou seja, os modelos que abrangiam somente os cargos não possuem uma análise prática e completa do sistema de recompensas por habilidades.

O princípio básico para se remunerar por competências parte da observação das manifestações concretas dos colaboradores, no que se refere ao comportamento e resultados entregues. O desenvolvimento do profissional somente ocorre de maneira integral se houver um instrumento que possa, através de critérios estabelecidos, mensurar a entrega conforme complexidade das funções, comportamental e habilidades técnicas. (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008) A partir deste ponto, pode-se verificar o que o funcionário empenha, e o que o mesmo está devendo para os resultados melhorarem (LEME, 2009).

A implementação do plano, segundo Pontes (2008), possui fatores ordenados como o planejamento e divulgação do plano, seguido pela análise dos cargos, avaliação dos cargos, classificação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política de remuneração. No que diz respeito ao planejamento e divulgação do plano Paschoal (2007), afirma que antes de qualquer medida ser tomada, é necessário obter conhecimento dos fatores que estão relacionados com a organização, com o intuito de conhecer a realidade do contexto, como políticas, práticas, problemas e outras causas que são inerentes do trabalho. Com este primeiro mapeamento realizado, o método para se iniciar o planejamento de cargos e salários torna-se mais claro. As etapas poderão ser definidas com mais precisão e o tempo de todo o processo tende a ser menor. É de suma importância que um cronograma seja montado neste momento do plano, definindo todos os passos que deverão ser percorridos até chegar-se à efetiva implantação de uma Política de Cargos e Salários.

No que tange à análise dos cargos, é necessário, primeiramente, observar o espaço ocupacional ao qual o cargo pertence (administrativo, gerencial, produção, etc.). Esta divisão

visa à diferenciação da natureza de cada cargo, facilitando a sua administração. A classificação de cargos não deve seguir uma linhagem rígida e o número de espaço ocupacional dependerá das necessidades da organização.

Já no fator seguinte, avaliação dos cargos, as informações são ordenadas, de modo a caracterizar pormenorizadamente todas as atribuições que constituem o cargo. Paschoal (2007) lembra que a produção do descritivo de cargo não possui forma final e está sempre à mercê de retoques. Isto acontece, pois o mercado e suas práticas estão em constante mudança, e toda tecnologia ou método introduzido na organização deverá ser agregado a um responsável, que deverá possuir esta atividade documentada. Recomenda-se utilizar nos cargos uma nomenclatura apropriada ao nível do cargo, lembrando que todo termo técnico e expressões em outros idiomas não se tornam viáveis. Todo o descritivo de cargo deverá ser enquadrado em uma Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), orientada e sustentada pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE).

A próxima etapa se trata da classificação dos cargos, a qual, segundo Pontes (2008) “é a distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades”. Este processo se faz muito necessário, pois os cargos que possuem similaridade na natureza das funções deverão ser agregados em determinadas categorias. Este enquadramento é denominado de “classificação de cargos”, é formado por uma quantidade determinada de espaços ocupacionais e deve ser analisado cuidadosamente a fim de classificar cargos por competência e grau de importância. Recomenda-se nos cargos o formato genérico, permitindo que o colaborador pratique atividades mais polivalentes.

A pesquisa salarial visa identificar os salários praticados no mercado. Ela é realizada de maneira espontânea do profissional de cargos e salários ou até mesmo de uma empresa contratada que é especializada no ramo. Em suma, por meio da pesquisa salarial, as empresas “levantam valores de remuneração para funções específicas pelos concorrentes mais relevantes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)”. Já a etapa de estrutura salarial, no entendimento de Pontes (2008), caracteriza-se “pela organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação.” Este é o momento de se construir uma tabela salarial, onde se constituem as seguintes referências:

- a) estrutura salarial é a definição da progressão (aritmética ou geométrica) dos *steps* da classificação, resultante da avaliação de cargos;
- b) grau é o resultado do agrupamento dos cargos, e que recebem o mesmo tratamento salarial;

- c) salário máximo e mínimo do grau são as referências do maior e menor salário do grau, correspondente ao mínimo de enquadramento e máximo praticado em um cargo;
- d) salário médio do grau é o valor médio entre o salário mínimo e máximo de cada grau;
- e) amplitude da faixa é a diferença monetária e percentual entre o primeiro e o último valor da faixa;
- f) sobreposição da faixa é quanto o salário de um grau supera o dos graus mais elevados na estrutura salarial.

No que diz respeito à etapa da política de remuneração, segundo Pontes (2008), a política salarial determina as regras para a administração dos salários da organização. São orientações e normas que norteiam os profissionais de Recursos Humanos a realizarem enquadramentos, promoções, admissões, etc. As “regras do jogo” são citadas neste documento, onde espera-se que os cargos já estejam descritos, classificados, avaliados e ordenados.

Para se remunerar por competências, deve-se observá-las através de manifestações concretas, notando comportamentos e resultados obtidos pelas pessoas. É muito importante que o instrumento a ser utilizado sinalize a entrega definitiva do colaborador, associada ao desenvolvimento do profissional. Para medir este desenvolvimento, é preciso vislumbrar a complexidade e espaço ocupacional da pessoa que executa determinada função. A diferenciação está nas atribuições e responsabilidades assumidas pelo funcionário no contexto onde está atuando, agregando valor à empresa, deixando o cargo em segundo plano (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

Assim, o sistema de remuneração por competências deverá ser eficaz, a fim de motivar a mão-de-obra para o desenvolvimento constante e garantir condições para que isso ocorra. A remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser relacionada à pessoa (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

## 2 MÉTODO

O objetivo deste estudo foi propor um modelo de remuneração fixa por competências para uma empresa de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, que atua no segmento de soluções rodoviárias para o transporte de cargas de natureza diversa. A metodologia utilizada no estudo consiste em um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa.

A preferência pelo uso do estudo de caso segundo Yin (2001), deve se dar quando houver situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso trata-se de uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real, onde a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é clara e diversas fontes de evidência são utilizadas.

O ambiente utilizado para a pesquisa foi o Departamento da Qualidade da empresa, que está subdividido nos setores de Engenharia da Qualidade, Qualidade de Fornecedores e Qualidade - Sistemas (Normas). Com o instrumento de pesquisa regional construído por uma empresa de consultoria, houve a possibilidade de verificar se a prática de salários da empresa era condizente com o mercado, partindo-se de uma amostra de 140 empresas.

Para a descrição dos cargos, foram realizadas entrevistas com os funcionários do setor estudado. O primeiro momento desta etapa foi caracterizado pela coleta de informações gerais sobre o trabalho a ser executado, firmando datas dos encontros, esclarecimento da razão do processo, e dirimindo algumas dúvidas encontradas pela gestão. Em seguida, ocorreu o que Pontes (2008) denomina de “Quebra-gelo”, onde o entrevistado e entrevistador se apresentam de forma “franca e cordial”. Nesta segunda etapa são esclarecidas dúvidas gerais e se frisa que a coleta dos dados sob a análise de quem possui o cargo é fundamental para que se alcance o objeto esperado.

A terceira etapa se caracteriza pela obtenção dos dados referentes às tarefas que compõem o cargo. Esta fase consiste basicamente em coletar “o que” as pessoas fazem. Inicialmente pediu-se para os profissionais da área da qualidade colocassem todas as tarefas que são desenvolvidas ao longo de um dia de trabalho, independentemente de quem as execute.

O próximo passo da entrevista foi mapear as aptidões pessoais exigidas pelo cargo. Bergamini (1988) cita que as competências comportamentais envolvem alguns fatores complexos, pois o perfil das pessoas é diretamente ligado à personalidade, esta, é resultado de variáveis inatas (responsáveis por ser o indivíduo como é desde o seu nascimento) agregadas às experiências vividas (são adquiridas, modelando as pessoas de forma única, de acordo com a estrutura emocional das mesmas). A partir daí, as aptidões, aliadas aos treinamentos e/ou aprendizagens formam a capacidade de adquirir comportamentos diferenciados.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A empresa estudada, fundada em 1970, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, consolidou-se como um dos maiores fabricantes de semi-reboques da América Latina, um dos maiores fabricantes de implementos rodoviários da América Latina, além de oferecer marcas de qualidade, tecnologia e inovação. A empresa conta atualmente com 1800 funcionários, dos quais, 19 fazem parte do Departamento da Qualidade, objeto deste estudo.

A organização não possuía uma estrutura de remuneração voltada para competências ou até mesmo uma política salarial definida, o que tornava-se uma dificuldade para o desenvolvimento das atividades dos subsistemas de Recursos Humanos, afetando os profissionais das demais áreas da organização. Os “descritivos de cargo” que estavam no banco de dados do departamento de RH continham habilidades e competências que em nada de adequavam à realidade da empresa, além de não satisfazerem as exigências requeridas para sustentar a competitividade de mercado oriunda de mão de obra qualificada e valorização em desenvolvimento.

A falta de perspectivas de carreira para muitos funcionários ocasionava o descontentamento e perda de inúmeros profissionais, que buscavam atuar em empresas com estratégias de gestão voltadas para os novos paradigmas da administração. Todas as práticas de competências estavam baseadas na subjetividade dos gestores, ou seja, não existia um instrumento que mensurasse o grau de entrega e possíveis *gaps* dos colaboradores. A tabela salarial era inflexível e agressiva, considerando o segmento de atuação, prática que deixava de agregar valor à estratégia da organização e às perspectivas profissionais dos funcionários. Não havia critérios definidos ou condições expressas para aumento salarial devido à falta da política de remuneração, citada anteriormente.

Assim, a implantação do plano de Remuneração por Competências poderia estimular, por meio de instrumentos adequados, a aplicação de metodologias que mapeassem e oferecessem uma estruturação no subsistema de “Cargos e Salários”, ampliando-se posteriormente às demais áreas de Recursos Humanos, como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios, dentre outros.

A decisão pela implementação da nova Política de Remuneração se deu a partir da mudança de gestão da empresa estudada que, ao assumir a organização, buscou implementar novos métodos de gestão a fim de aumentar a satisfação dos colaboradores. O primeiro passo foi a realização da pesquisa salarial, a qual, permitiu a identificação de que a empresa possuía uma característica moderado-agressiva de práticas salariais. Assim, foi possível entender que

a perda dos profissionais da qualidade dificilmente era motivada pelo fator salário isoladamente.

No mesmo período em que se analisava a pesquisa salarial, foi planejada a forma de estruturação da política salarial, bem como a divulgação do projeto. Nos meses de outubro e novembro do ano de 2011, ocorreu a socialização do plano, juntamente com a gestão da qualidade, envolvendo o Gerente da Qualidade, os Encarregados da Qualidade e a gestão de Recursos Humanos da empresa. A área da Qualidade foi utilizada como projeto “piloto” para a implementação de um programa estruturado para todas as unidades da organização. Na ocasião, foi recebida a informação de que um dos autores deste estudo poderia proceder com a metodologia proposta, priorizando a área.

Esta etapa do trabalho foi a mais longa, pois tratou das entrevistas e da reestruturação dos descritivos de cargo da empresa. A reestruturação se deu a partir de um modelo de descritivo de cargos pré-existente, no período da gestão familiar da empresa. Todavia, segundo a gestão da Qualidade, os descritivos pouco atendiam às necessidades da área, por possuírem algumas funções em desuso, cargos e atividades incorretas e responsabilidades pouco claras. A partir do estudo realizado, foi possível esquematizar a política de remuneração por competências da empresa, conforme descrito abaixo.

A tabela salarial da empresa passou a ser composta de 19 faixas na vertical. Cada faixa possui 6 níveis de desempenho na horizontal (da faixa inicial até a letra E). Cada *step* possui uma variação percentual de 5%, progredindo geometricamente. O primeiro nível (faixa inicial) de desempenho é utilizado para as pessoas que possuem pouca experiência inerente ao seu cargo ou quando estão passando pelo período de experiência.

O nível da letra A possui salários das pessoas que estão visivelmente abaixo das competências da função, mas que apresentam a possibilidade de desenvolvimento no curto prazo para passar ao *step* subsequente. O nível B possui salários dos funcionários com nível de desempenho ligeiramente abaixo do esperado, sendo este satisfatório em um período previsível de tempo. O nível C é a média salarial, onde se encontram colaboradores que desempenham normalmente suas atividades. O nível D apresenta salários dos colaboradores que estão visivelmente acima do desempenho esperado, comprovando sua eficácia. Por fim, o nível E, é recomendado para as pessoas que vem mantendo crescimento profissional acentuado, sendo elas fundamental para a empresa não somente por sua raridade, mas também por estarem com sua carreira ascendente. Os maiores salários estão neste nível.

Os cargos são classificados por grau de importância no contexto atual da empresa, correspondendo a uma faixa. A fim de exemplificação, o Inspetor da Qualidade I corresponde

à faixa 3, Gerente da Qualidade corresponde às faixas 18 e 19, Analista de Desenvolvimento de Fornecedores corresponde à faixa 10, etc. O grau de importância (por escalonamento) é definido pelo Supervisor de RH e pelo Gerente de RH.

Visando atender as necessidades de geração e valorização de talentos da empresa, optou-se por um *mix* dos instrumentos comentados nos referenciais teóricos. Recomendou-se a utilização de pontuações similares ao processo de experiência dos colaboradores que estão no período de sessenta dias – ou até mesmo noventa dias – pois poderá auxiliar na tomada de decisões com relação aos níveis salariais de efetivação.

O intuito desse estudo foi criar um sistema de remuneração por competências, ou seja, a partir de um instrumento de avaliação de desempenho simples e genérico existirá a possibilidade de observar o abstrato e quantificar o valor estratégico e de mercado que as pessoas representam na organização. A partir desta proposta, espera-se que haja a continuidade no desenvolvimento do modelo que avalia a *performance* dos colaboradores no que se refere à cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, retenção de talentos, dentro outros critérios dos subsistemas de RH.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de administração familiar apresentam desafios às mudanças e adaptações em suas estratégias e estilos de gestão. Desta forma, tratar da implementação de um sistema de remuneração fixa que quebre os paradigmas da administração familiar é um desafio não somente para quem desenvolve a ferramenta, mas também para os colaboradores, que devem sempre acreditar e construir o conceito dessas modificações. Assim, a implementação de um programa de remuneração por competências, a partir da modificação da gestão da empresa, trouxe inúmeros benefícios para organização e seus colaboradores.

Um dos benefícios obtidos com a implementação do programa foi o aumento na satisfação dos colaboradores, por meio da prática salarial de forma justa, com equilíbrio interno e externo. Essa equidade se fez possível por meio do mapeamento de todas as atividades da empresa, o que tornou possível a mensuração e a otimização do fluxo das operações realizadas. Além disso, a redefinição dos cargos e elaboração dos perfis de competência destes permitiram o mapeamento das responsabilidades, competências técnicas e comportamentais pertinentes aos cargos, assegurando que as pessoas certas estivessem nos locais adequados dentro da organização.

A avaliação e estruturação do *ranking* de cargos da empresa viabilizou algumas opções de plano de carreira para os colaboradores, alternativas que não faziam parte do quadro estrutural da organização previamente e, portanto, tendiam a ser motivadores para a perda de funcionários de alto potencial. Esse fator, aliado com a construção de uma tabela salarial com base nos dados coletados, possibilitou maior amplitude tanto para a área de Recrutamento e Seleção quanto para os planos de promoção e mérito, estruturando as intenções da empresa e permitindo maior *feedback* para seus colaboradores.

O estudo permitiu ainda a simulação dos impactos financeiros e o custo para a organização, visto que, a partir das informações tabuladas, foi possível realizar um levantamento dos colaboradores do departamento estudado, verificar seus cargos e salários atuais, perceber distorções e projetar uma proposta de enquadramento e alinhamento com o mercado. As adequações foram submetidas à aprovações, fazendo com que a área da Qualidade atingisse equilíbrio interno e externo, de acordo com as atuais práticas de mercado.

Em suma, a nova Política Salarial da organização permitiu o alinhamento da estrutura prática da empresa à sua estratégia, disseminando as políticas de Recursos Humanos praticadas e estabelecendo as responsabilidades e competências dos 236 cargos. Estes conjuntos de competências dão suporte à Visão de futuro, Missão e Valores da empresa, permitindo a estrutura inicial de uma empresa de longa duração.

Para pesquisas futuras sugere-se investigar tais aspectos devido à importância que adquirem, a cada dia, nas organizações. Os autores sugerem que a investigação acerca do aumento na satisfação dos funcionários a partir da implementação de novas políticas de remuneração podem embasar investimentos futuros da organização e servir de apoio à tomada de decisão de outras empresas.

### ABSTRACT

The changes in the organizational context cause, every day, revolutions in relation to the management of people. The distinct payment systems adopted by companies thus emerge as a determining factor in relations between the organizations and employees. This case study was conducted in a large company, which operates in the solutions for road freight transport. The organization had characteristics of family ownership, however, it was sold to a group of foreign investment in 2008, prompting the need to implement other management systems, such as a Policy of Positions and Salaries that valued the talents of the organization. The objective of this study was to analyze the plan for jobs and wages adopted by the company, proposing, then, the implementation of a remuneration policy for competences. From the implementation of the program, which was accompanied by one of the researchers, and the analysis of interviews with managers, there was an increase in employee satisfaction with the implementation

of a fair wages policy and plan career development as well as the structuring of the HR strategy company, specializing management system.

**Keywords:** Remuneration for Competences. Strategy. Human Resource Management.

## REFERÊNCIAS

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências, conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Modelo de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD 24., 2005, Brasília. Anais... Brasília: 2005.

KÜLLER, José Antônio. **Ritos de passagem**. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LUFT, Celso Pedro. **Mini dicionário Luft**. 3. ed. São Paulo: Editora Scipione, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, Valdir. **Empregabilidade, como empresariar se talento**. Caxias do Sul: Suliani Editografia, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOURÃO, Luciana; MARINS, Jesiane de Souza. **A influência das características individuais sobre as crenças acerca do sistema de treinamento**. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2008.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência, uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho, nova abordagem**. 9. ed. São Paulo: Editora LTR, 2005.

PONTES, Benetido Rodrigues. **Administração de cargos e salários, carreira e remuneração**. São Paulo: Editora LTR, 2008.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências**: onde termina a retórica e começa a realidade? In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2008, Brasília. Anais... Brasília: 2008.

RUZZARIN, Ricardo, SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências**: uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: Ed. AGE, 2010.

STERN, Carl W.; DEIMLER, Michael S. **The Boston Consulting Group on strategy**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD Jr, Thomaz, FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.