

Área temática : Gestão de Pessoas

Título do trabalho: O Sistema de Remuneração das Empresas do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí MG

AUTORES

BERNADETE OLIVEIRA SIDNEY VIANA DIAS

Bolsista FAPEMIG PMCD/UFMG/UFSJ
bernadeteosdias@hotmail.com

SILVANO MARCELINO DE BRITO

Faculdade de Administração e Informática
silvanombrito@yahoo.com.br

JACQUES MURILO BRESSANE

Faculdade de Administração e Informática
jacquesbressane@yahoo.com.br

Resumo

A remuneração tradicional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio de programas de remuneração variável. Esse artigo tem como objetivo verificar se são utilizadas estratégias de remuneração por competências nas empresas do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais. Realizou-se um estudo exploratório de natureza descritiva e qualitativa. O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas, incluindo perguntas de classificação, com 18 itens sobre remuneração por competências, uma seção para registro das características da empresa e dos Recursos Humanos e outra para as categorias de avaliação, divididas em: estratégia e gestão; liderança; remuneração; e carreira com o intuito de mostrar o modelo de gestão por competências.

Abstract

The traditional compensation and pay for skills or competencies are the basis of a compensation system. The management of compensation in organizations is reflected in the operationalization of programs and pay structures that can be identified with the traditional model, which is referenced to the position of the plans for the consolidation of positions and salaries, and the strategic approach that has as its central principle of the recognition of the contribution of people as a factor to be paid mainly through variable pay programs. This article aims to determine whether strategies are used to pay for skills in business Technological Pole of Santa Rita do Sapucaí - Minas Gerais. We performed an exploratory study of qualitative and descriptive. The main instrument of data collection was a structured questionnaire with closed questions, including questions of classification, with 18 items about pay for skills, a section to record the characteristics of the company and Human Resources and one for the evaluation categories, divided in: strategy and management, leadership, compensation, and career in order to show the model of competency management.

Palavras-chave – Competências – Gestão - Remuneração

1 - Introdução

A remuneração tradicional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e a previdência complementar completam a parcela fixa da remuneração. A remuneração variável e a participação acionária compõem os incentivos atrelados ao desempenho e as empresas que pretendem manter-se não mercado competitivo devem escolher a melhor maneira de remunerar seus colaboradores.

Devido a globalização, a sobrevivência das empresas está direcionada ao diferencial no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Nos últimos anos, o foco no cliente interno é o maior alicerce para se ter sucesso e também um grande desafio, para que as empresas possam de reter os melhores talentos.

Para isso, as empresas buscam conquistar a confiança de seus empregados. Uma das formas mais utilizadas para que isso seja atingido, é aplicar canais de remuneração estratégica para atrair e reter os melhores talentos. Mais do que uma nova forma de recompensar pessoas, é um novo estilo de gestão do comportamento e qualificação almejada pelas organizações.

Entre as razões que são apresentadas pelos estudiosos do sistema de remuneração baseado em competências para que as empresas, buscando vantagem competitiva adotem essa forma de compensação, destacam-se principalmente a inovação tecnológica e o aumento da competição global.

Em consequência das mudanças tecnológicas, tem-se forçado o aumento de autonomia e o trabalho em equipe, demandando diferentes habilidades que antes não eram requisitadas por uma organização do trabalho caracterizada pela fragmentação de atividades e prescrição de tarefas. Já com o aumento da competição global, verifica-se que é despertada a necessidade de que, para sustentar vantagem competitiva, as empresas devem prover seus empregados com habilidades de liderança e encorajá-los a aplicá-las proficientemente (Martocchio, 1998).

Diferentes autores, Albuquerque e Oliveira (2002); Hipólito(2000); Wood (1997) afirmam que os programas tradicionais de remuneração se tornaram barreiras para o crescimento e sucesso das empresas, fazendo com que passem a procurar novas soluções de remuneração que ofereçam suporte e impulsão a ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. As empresas devem adotar sistemas de remuneração consistentes com sua estrutura e seus estilos gerenciais.

Desta forma, esse artigo tem como objetivo verificar se são utilizadas estratégias de remuneração por competências nas empresas do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais – Vale da Eletrônica.

Conforme Pompeu e Ribeiro (2007) no Vale da Eletrônica, a visão de negócios e desenvolvimentos técnicos é repassada aos empreendedores pelo movimento de incubadoras, que lhes atribui à missão de melhorar continuamente os seus processos produtivos, a capacidade de decisão, de identificar e solucionar problemas organizacionais, sob os parâmetros da ética e do respeito à cidadania. A cidade é reconhecida nacionalmente por ser vencedora do Prêmio ANPROTEC para a melhor Incubadora de Base Tecnológica por duas vezes, uma para cada incubadora.

É importante salientar que a utilização das ferramentas de gestão oferece ao empreendedor visão mais ampla do que apenas a instrumentalização, desenvolvendo competências para os níveis operacionais e estratégicos das empresas (Pompeu e Ribeiro, 2007).

Esse artigo segue a seguinte estrutura: inicialmente é feita uma revisão sobre o tema competências, sobre gestão de competências, sobre remuneração, apresentando o desenvolvimento dos conceitos e proposições teóricas. Em seguida, descreve-se o método

utilizado e a análise dos resultados obtidos. Ao final, são apresentadas as considerações finais e as limitações do estudo.

2 - Competências: construção do conceito

As abordagens conceituais sobre competência têm sido desenvolvidas por vários teóricos. Podem ser vistas como uma nova abordagem ou uma inovação terminológica (Parente, 2008) ou segundo Boytzis(1982), alguns as apresentam como um novo paradigma para compreender o comportamento gerencial, enquanto outros a vêem apenas como um refinamento de conceitos já existentes.

As competências podem ser atribuídas tanto à organização quanto as pessoas. Colocando a organização e as pessoas no mesmo nível, percebe-se o processo de transferências de competências: um processo recíproco onde a empresa transfere seu patrimônio as pessoas, contribuindo para o crescimento profissional e preparando-as para lidar com novas situações e as pessoas transferem para a organização aquilo que aprenderam, com a sua capacidade individual que permita às organizações enfrentarem novos desafios em cenários variados (Dutra, 2008).

Para Boytizis (1982), a competência é uma característica subjacente de uma pessoa que resulta no desempenho superior em um trabalho. Uma competência de trabalho é um caracteristicamente subjacente de uma pessoa em que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto de uma auto-imagem ou papel social, ou um corpo de conhecimento que ele ou ela usa. Enfatiza o caráter individual, sua formação, seu comportamento e os resultados obtidos. Seu modelo apresenta as competências individuais e as demandas do trabalho e do ambiente da organização, sendo o desempenho efetivo quando todos os componentes são consistentes, dinâmicos e interagem com o ambiente, resultando em ação ou comportamento desejado, que determinam o retorno da organização, ou seja, o modelo de competência inclui as competências que são exigidas para o desempenho de trabalho satisfatórias no contexto dos indivíduo no trabalho, responsabilidades e relacionamentos de uma organização e seu ambiente interno e externo.

Por sua vez, Sandberg (1994), amplia o conceito, distinguindo conhecimento e habilidades em ação, com foco na relação entre o trabalho e o trabalhador. O desenvolvimento de competências permite transferir atributos como a habilidade e conhecimento a quem não os possuem. Distingue três tipos de abordagens: orientação para o trabalho (direcionada ao trabalhador, acentua, por um lado, os atributos detidos pelo sujeito em termos de conhecimentos, habilidades e destrezas, e por outro, nos traços pessoais requeridos para o desempenho da tarefa), orientação para o trabalhador (focaliza as atividades de trabalho ao invés dos atributos do trabalhador) e multiorientação (simultaneamente ambas as orientações anteriores).

Competência é “adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo”, afirma Fleury e Fleury (2000,p. 67), e que não é um estado do indivíduo, não se reduz a um conhecimento ou know-how específico. Esses autores estabelecem três eixos para a competência: o primeiro, formado pela biografia do indivíduo, o segundo pela formação educacional e o terceiro pela formação profissional.

Para Bortef (1995), o conceito de competência recebe inúmeros significados, sendo um conceito ainda em processo de construção e desenvolvimento.

3 - Gestão por competências

A gestão por competência é um modelo de gestão empresarial, que pode ser classificado como de última geração; um modelo capaz de superar todos os outros até então concebidos, no que se refere a sua contribuição para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

No entanto, para ser efetiva precisa ser bem desenvolvida, como o principal diferencial competitivo de qualquer organização. Algo comum na visão dos autores citados é a noção funcional da competência, pois aborda o trabalhador fazedor, abordagem esta que não dá conta de desenvolver as outras esferas do mesmo..

Poucas são as empresas que possuem posicionamento estratégico atrelado à visão de seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais competências têm que ser desenvolvidas para se chegar a esse objetivo. Porém, as organizações que se esforçarem neste sentido certamente conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais (Wood e Piccarelli, 1999).

Conforme apontado por Brandão e Guimarães (2001) e Gramigna (2007), a gestão baseada na competência é um instrumento gerencial alternativo aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Para acompanhamento do sistema de desenvolvimento profissional é necessário desenvolver um conjunto de indicadores integrados, os indicadores de acompanhamento do sistema de capacitação. São indicadores que medem, principalmente, a eficiência do processo de entrega de produtos de capacitação e desenvolvimento profissional da organização.

No contexto da era dos conhecimentos, um dos indicadores para o sucesso da organização é a sua capacidade em buscar, qualificar e reter pessoas talentosas, sendo uma dificuldade identificar dentre seus funcionários quais são capazes de atender a demanda de produção e do mercado. (Gramigna, 2007)

Para Wood (1996, p. 33), “as transformações na organização do trabalho acabam necessariamente afetando o tipo de pessoal que as empresas desenvolvem e valorizam, objetivando adaptar se aos novos tempos e prosperar nos caos”. Também Bitencourt (2001) ressalta que as novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências.

Já em relação à recompensa das competências, deve-se considerar a decisão do fator a ser recompensado e a forma de traduzir tal recompensa em práticas de remuneração. Nesse contexto, no sistema de pagamento busca-se reconhecer a contribuição das pessoas para o resultado organizacional tendo como princípio a articulação entre as estratégias organizacionais e as práticas de remuneração como forma de sustentar ou promover vantagens competitivas.

Assim, aquelas organizações que atuarem de forma proativa e implantarem estratégias para desenvolver e reter os profissionais em potencial, mais chances terão em obter sucesso no mercado.

4 - Recompensando as Competências

A administração da remuneração sempre foi considerada questão de importância para a eficiência organizacional e, diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, vem ganhando espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações (Hipólito, 2006).

A tradicional forma de remuneração é baseada normalmente em regulamentações governamentais, negociações com sindicatos, decisões judiciais ou contratos coletivos, todas centradas em critérios descritivos de funções, os quais os vinculam a remuneração e seu crescimento a lucratividade da empresa, antiguidade, custo de vida / inflação, comparação com o mercado, oferta e demanda de mão-de-obra e crescimento vertical na carreira.

A remuneração, segundo Hipólito (2006), tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. Portanto, um desafio que se apresenta às organizações que pretendem implementar um sistema de remuneração por competências, é a flexibilização da remuneração, que para ser implementada precisa de processos de avaliação de desempenho estruturados e legitimamente reconhecidos.

A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referencia o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica que tem como principio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio de programas de remuneração variável.

a) Modelo de Remuneração tradicional: Para Lawler (1990) a abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, a qual se encaixa bem num sistema de gestão burocrático, fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. Tal sistema tem como principal objetivo desde seu surgimento no período da industrialização dar suporte a tradicional burocracia existente na época da administração científica.

b) Modelo de Remuneração Estratégico: Segundo Wood e Picareli Filho (2004), as empresas precisam adotar um sistema de remuneração que ofereça valor agregado aos colaboradores, compreendida por variáveis, ações da empresa, planos de aposentadoria e alternativas criativas. Uma remuneração que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais.

A Figura 1 apresenta um quadro comparativo das características dos modelos citados.

Figura 1

Remuneração Tradicional versus Remuneração Estratégica

	Limitações	Recomendações de melhorias
Remuneração tradicional	Utilizam instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de carreira, tornando-as inflexíveis e vagarosas para o reconhecimento individual. Possuem características burocráticas, lentas nas resoluções dos problemas, com muitos paradigmas, impossibilitando de acompanhar tendências de novos modelos de gestão.	Formas modernas de organização do trabalho, como o “Job Rotation” (indivíduos multifuncionais) e poucos níveis hierárquicos.
Remuneração estratégica	Utilizam de instrumentos de análise do ambiente interno e externo da empresa. Através das definições das competências essenciais do negócio, são apresentadas por toda a organização, devidamente avaliadas, planejando um plano de remuneração para o indivíduo. São flexíveis e ágeis nas tomadas de decisões. Poucos níveis hierárquicos; maior autonomia, autoridade e responsabilidade para os indivíduos.	Possuir um planejamento estratégico de custos para a implantação do programa de remuneração.

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo várias pesquisas, existem muitas organizações que utilizam do sistema de remuneração tradicional., embora recompensar com base na remuneração tradicional não faz mais sentido tanto na motivação das equipes como na do indivíduo para obtenção de resultados competitivos. A remuneração estratégica por competência cria um senso justo e harmônico entre os processos internos, alavancando os resultados e desenvolvendo de uma maneira natural as pessoas, fazendo-as crescer de uma forma satisfatória.

Wood e Picareli Filho (2004) apresentam as ferramentas de remuneração estratégica:

a) Remuneração funcional: ou tradicional, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. É também conhecido pela sigla Plano de Cargos e Salários (PCS). Mantém-se ainda como o modelo mais popular em uso. Grandes empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia.

b) Salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com as suas necessidades e preferências, com base nas alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador.

c) Remuneração por habilidades: Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.

d) Remuneração por competências: Difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

e) Previdência complementar: O aumento de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.

f) Remuneração variável: É vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Incluem formas de remuneração variável de curto prazo, com as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.

g) Participação acionária: É vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

h) Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Essas formas têm sido utilizadas com grande frequência, como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional, caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

5 - Metodologia

Em face das características da pesquisa, sua natureza pode ser definida como essencialmente descritiva, em razão dos objetivos determinados para identificar a incidência e a distribuição de características e opiniões de uma população determinada. tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo.

Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. Esse tipo de perspectiva pode ser considerado relevante a um tipo de estudo quando se deseja conhecer traços característicos, problemas, valores e outras informações de uma população, reforçando a necessidade de que o pesquisador tenha uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que o orientarão na coleta e interpretação dos dados (Trivinõs, 1987).

Dada a grande quantidade de variáveis presentes em pesquisas descritivas, bem como em razão da finalidade da pesquisa, a utilização da técnica de amostragem não probabilística mostrou-se de aplicação mais conveniente ao desenho de uma pesquisa com essas características (Lakatos e Marconi, 1991).

A elaboração do questionário foi efetuada com a utilização de variáveis não métricas, representadas por atributos de natureza qualitativa. Hair (2005) descreve os dados não métricos como características ou propriedades categóricas que descrevem um objeto e destaca a utilização frequente dessas escalas em estudos que envolvem a ciências do comportamento.

Assim, realizou-se um estudo exploratório de natureza descritiva e qualitativa (Gil, 2002;). Inicialmente, fez-se um levantamento exploratório, identificando a população determinada, ou seja, o quadro de empresas eletroeletrônicas graduadas nas incubadoras de empresas no Vale da eletrônica, composta por cerca de 150 empresas. O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas, incluindo perguntas de classificação, com 18 itens sobre remuneração por competências, uma seção para registro das características da empresa e do Recursos Humanos e outra para as categorias de avaliação, divididas em: estratégia e gestão; liderança; remuneração; e carreira. O questionário foi distribuído, por e-mail e houve um retorno de cerca de 10% do universo.

Através desta composição buscou-se, em conformidade com os objetivos do trabalho, obter informações descritivas sobre o sistema de remuneração das empresas, no município de Santa Rita do Sapucaí, sua dinâmica atual e as tendências para esses sujeitos.

6 - O Sistema de remuneração – Análise dos resultados

Os resultados são apresentados a seguir. Inicialmente apresentam-se as características das empresas, dos respondentes e da área Recursos Humanos. A seguir, as categorias de avaliação são apresentadas, divididas em: estratégia e gestão; liderança; remuneração; e carreira, com o objetivo de responder ao objetivo proposto, ou seja, identificar se as empresas de base tecnológica de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais – Vale da Eletrônica, utilizam-se de do conceito de remuneração por competências.

6.1 – Características das empresas

Inicialmente, faz-se necessário descrever as características dos respondentes e das empresas. Quanto a faixa etária, todos eles tem idade entre 20 a 30 anos, com tempo médio de atuação

na área de recursos humanos de quatro anos, tempo médio na empresa atual de dois anos e tempo médio em cargo gerencial de três anos, sendo 75% do sexo feminino.

O tempo médio de atividade das empresas pesquisadas é acima de 10 anos, sendo a maioria do ramo eletrônico, possuindo entre 50 a 80 empregados efetivos. As atividades de recursos humanos são desenvolvidas por dois empregados.

Todas as empresas responderam que possuem estratégias definidas de gestão (missão, visão, valores, política da qualidade) e de recursos humanos (código de ética, sistema de remuneração, carreira). Todas possuem plano orçamentário para investir nas estratégias de recursos humanos.

6.2 – Estratégias e gestão

Para uma análise inicial, foram verificados os tipos de **estratégias e gestão** aplicados dentro da empresa para a prática de recursos humanos.

Figura 2

Prática formal para definição das estratégias de gestão na empresa



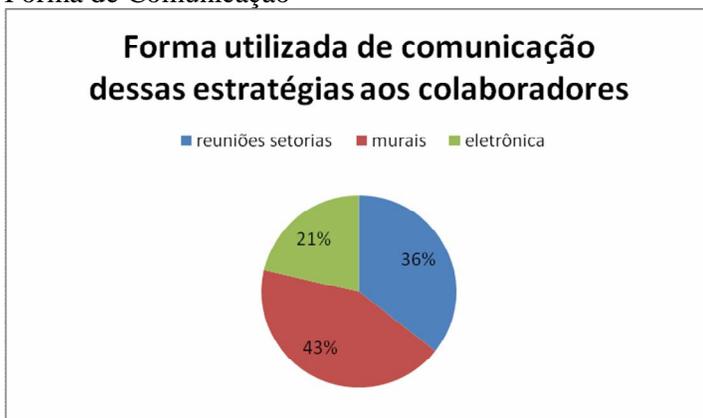
Fonte: Resultado de pesquisa

A ferramenta mais utilizada pelas empresas para condução e aplicação de estratégias e melhoria na gestão é o planejamento estratégico, com 86% do índice, seguindo-se pela análise de SWOT, ou seja 14% das empresas utilizam-se da **Análise S.W.O.T.**, que é uma ferramenta utilizada na **análise do ambiente interno**, para a formulação de estratégias. Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência.

6.3 – Comunicação interna

Para disseminação das estratégias destacam-se os murais (43%), seguido das reuniões setoriais (36%) e comunicação eletrônica (21%) – esta podendo ser e-mail e intranet (Figura 3).

Figura 3
Forma de Comunicação



Fonte: Resultado de Pesquisa

Os empregados também possuem canal de comunicação com a diretoria para tirar dúvidas ou solicitações diversas. Os canais mais utilizados são o meio eletrônico com 43%, seguidos da caixa de sugestões (36%) e reuniões setoriais (21%) (Figura 4).

Figura 4
Canal de Comunicação



Fonte: Resultado de Pesquisa

6.4 – Pesquisa Salarial

Todas as empresas, quando o assunto é remuneração, pesquisam o mercado, realizando pesquisas salariais periodicamente para melhorar sua estratégia de remuneração..

6.5 – Liderança

No quesito liderança, foram pesquisadas a forma de monitoramento do clima interno e a forma de avaliação de competência das lideranças.

Todas as empresas monitoram o clima organizacional, na qual 50 % monitoram com um intervalo de tempo menor que um ano e 50 % não ultrapassam mais de 12 meses para sua avaliação (Figura 5).

Figura 5
Monitoramento do Clima Organizacional



Fonte: Resultado de Pesquisa

As formas de avaliação das competências das lideranças são verificadas através da pesquisa de satisfação do colaborador (50%), cumprimento de metas e objetivos estipulados pela empresa (38%) e por último, análise comportamental e conhecimento adquiridos (12%). 67% das empresas investem na formação de liderança interna de seus processos (Figura 6).

Figura 6
Forma de avaliação de competências



Fonte: Resultado de Pesquisa

6.6 - Remuneração

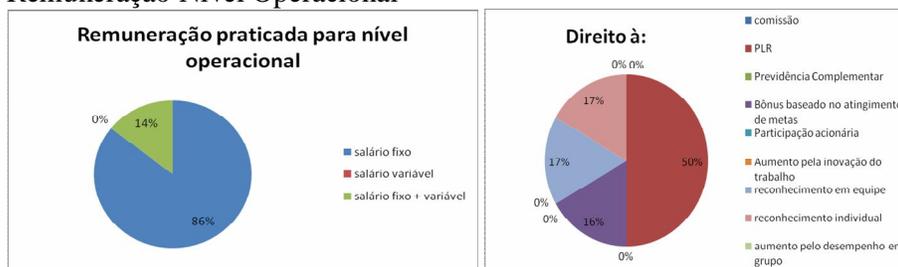
Quanto a remuneração, foram classificadas as ferramentas de remuneração estratégica, segundo Wood e Picareli (2004), na qual a seleção foi feita de acordo com as perspectivas de utilização nas empresas tecnológicas. Foram divididas em níveis hierárquicos: operacional, tático e gerencial.

6.6.1- Nível operacional

Para a remuneração praticada no nível operacional, 86% do salário é fixo. Apenas 14% dos respondentes declararam que utilizam salário fixo mais variável. Destes, 50% possuem direito à PLR – Participação nos Lucros, 17% adotam Reconhecimento em equipe e individual (17%) e 16% atribuem bônus baseado no atendimento de metas (Figura 7). Assim, pode-se

classificar o nível operacional com salário funcional e com alternativas criativas, conforme Wood e Picareli (2004).

Figura 7
Remuneração Nível Operacional

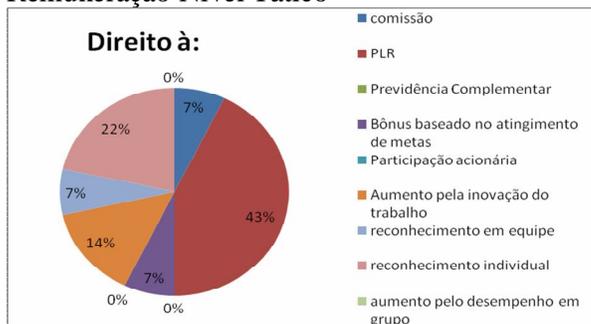


Fonte: Resultado de Pesquisa

6.6.2 – Nível Tático

No nível tático, na qual se classificam os assistentes, analistas e supervisores, 43% possuem direito à PLR, 22% a reconhecimento individual, 14% no aumento pela inovação do trabalho, e 7% entre comissão, reconhecimento em equipe e bônus baseado no atingimento de metas (Figura 8). Pode-se classificar o nível tático com salário funcional e remuneração por habilidades, conforme Wood e Picareli (2004).

Figura 8
Remuneração Nível Tático

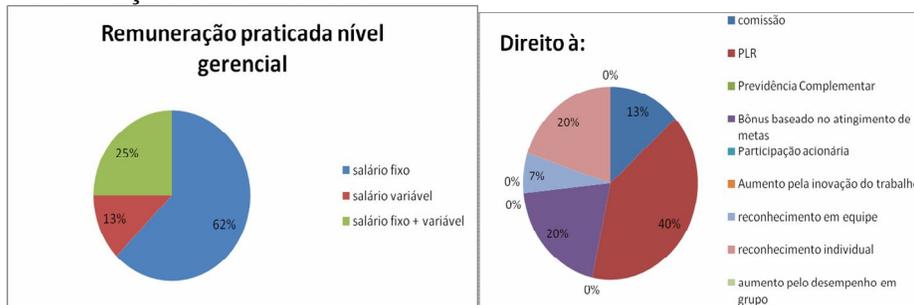


Fonte: Resultado de Pesquisa

6.6.3 – Nível Gerencial

No nível gerencial, 62% da remuneração é fixa, 25% é salário fixo e variável e apenas 13% possuem salário variável. Destes, 40% possuem direito à PLR, 20% a bônus baseado no atingimento de metas e reconhecimento individual, 13% sob comissões, e 7% em reconhecimento em equipe (Figura 9). Pode-se classificar o nível gerencial com salário funcional e variável e remuneração por habilidades, conforme Wood e Picareli (2004).

Figura 9
Remuneração Nível Gerencial



Fonte: Resultado de Pesquisa

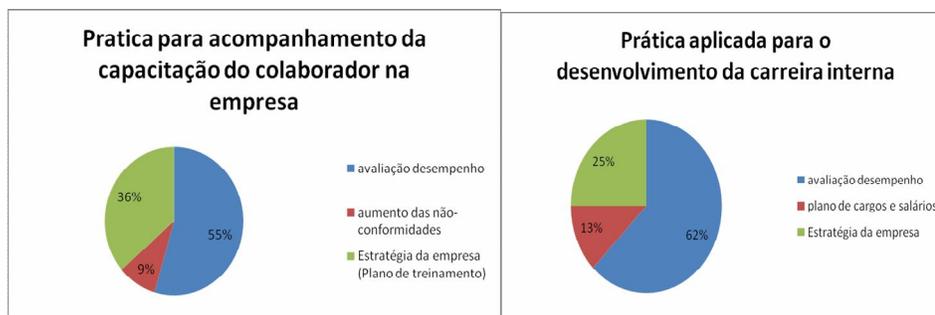
Assim, a pesquisa de campo revelou que a maioria das empresas utilizam algum dos métodos de remuneração e práticas de envolvimento no trabalho para promover o engajamento de todos os colaboradores.

6.7 – Carreira

Para concluir, apresenta-se as informações sobre o acompanhamento da capacitação do funcionário dentro da empresa, das práticas para o recrutamento e desenvolvimento da carreira interna.

A prática mais adotada para acompanhamento da capacitação do colaborador na empresa é avaliação de desempenho (55%), seguido de estratégia da empresa (36%) (plano de treinamento) e 9% de não-conformidades apontadas nos processos, conforme Figura 11.

Figura 11
Acompanhamento e Carreira



Fonte: Resultado de Pesquisa

Todas as empresas adotam programas de recrutamento interno, sendo que 62% utilizam a avaliação de desempenho para o desenvolvimento da carreira interna. Apenas 83% utilizam de recolocação profissional na demissão de um colaborador.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que há uma reduzida utilização das estratégias de remuneração por competências, comprometendo a aplicação das iniciativas de gestão nas empresas pesquisadas.

A visão dos gestores entrevistados é que a remuneração justa proporciona um acréscimo de motivação que conduz os funcionários a um maior comprometimento, o que gera uma melhor produtividade. Pessoas motivadas apresentam melhores resultados e é isso que possibilita a diferenciação das empresas em mercados competitivos. A maioria acredita que o diferencial humano é fundamental, pois é através do empenho das pessoas que se alcançam as metas das empresas.

É importante ressaltar que esse artigo apresenta-se como um estudo exploratório, descritivo e qualitativo, sem esgotar as pesquisas sobre o tema na região estudada, ficando assim, limitado aos aspectos propostos.

A educação, o treinamento e a remuneração representam ferramentas de gestão que as empresas precisam adotar nas suas práticas para buscar o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores no resultado do negócio. Essa nova atitude, que precisa ser adotada pelas empresas, representa uma forma de estimular a participação de todos para vantagem competitiva. A gestão do negócio não é mais uma preocupação de níveis gerenciais, mas sim, responsabilidade de todos dentro da empresa. E, para responsabilizar, é preciso educar, capacitar, qualificar e recompensar .

Conclui-se que a questão de remuneração de competência ainda deve ser desenvolvida e implantada nas empresas pesquisadas. Para que este programa seja bem sucedido é necessário definir-se propósitos e disseminá-los para toda a organização. Participação só leva à alta motivação quando todos os empregados estão comprometidos, quando conseguem ver o impacto do que fazem no todo da empresa; e quando conseguem entender o valor da sua contribuição.

Nesse sentido, enfoque especial deve ser dado ao processo de vinculação do conceito de competências ao sistema de remuneração, uma vez que a compensação monetária é fator determinante no bem estar econômico dos empregados, afetando também de maneira significativa o bem estar social e psicológico, funcionando dessa maneira como uma âncora às demais práticas da gestão de pessoas.

Referencias

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro, 2001.

BARBOSA, A. C. Q. **A gestão de competências**. In: BITENCOURT, C. (org.). Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Boockman, 2004.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOYATZIS, R. E. **Competence and job performance**. In: _____. **The competent manager: a model for effective performance**. United States: John Wiley & Sons, 1982.

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41 Jan./Mar. 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências.** (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- LAWLER III, E. **Estratégia versus funcionários.** HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set./out. 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAIR Jr., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation: A human resource management approach.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1998.
- PARENTE, C. **Competências. Formar e gerir Pessoas.** Porto: Afrontamento , 2008.
- RIBEIRO, T.P. E POMPEU, A.L.P. **Uso das ferramentas de gestão em empresas graduadas: o caso do “Vale da Eletrônica”.** Revista Científica da FAI, Santa Rita do Sapucaí, MG, v.7, n.1, p. 35-45, 2007.
- SANDBERG, J. **Human competence at work: a managerial problem. In: _____.** Human competence at work. Gotebork: BAS, 1994.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987
- WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.