

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**  
**INOVAÇÃO NO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO SALARIAL**

**Autora: ANA MARIA LOPES DA ROSA**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título de  
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof Joel Souza e Silva

**CURITIBA**

**2006**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Danuta e Gilberto pelas lições de moral, ética e principalmente de respeito a Deus e aos Seus mandamentos.

À todos que me acompanharam e compartilharam na construção de meus caminhos, com carinho, compreensão e confiança em meus propósitos para cumprir minha missão.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, razão de minha existência e que tem me proporcionado momentos de intensas alegrias através de suas delicadas manifestações nos acontecimentos em minha vida. Também por ter me concebido a oportunidade de participar na implantação deste projeto, que trouxeram experiências referenciais de excelência em minha caminhada profissional, pessoal e acadêmica.

À minha família e amigos que estiveram ao meu lado nos momentos difíceis, ao Professor Joel de Souza e Silva, meu orientador, pelo apoio no desenvolvimento de meu projeto e Professora Doutora Mirian Palmeira bem como a todos os professores do módulo de Gestão de Pessoas, que participaram ativamente na construção de minha caminhada acadêmica.

**“Não há estradas a percorrer,  
mas sim caminhos a construir.”**

## RESUMO

ROSA, Ana Maria Lopes. Remuneração por Competências – Inovação no Sistema de Administração Salarial Universidade Federal do Paraná, 2006. Trabalho Final de Pós Graduação.

Este trabalho discute a aplicação dos Subsistemas de Remuneração por Competências como tendência nas organizações atuais para o estabelecimento do diferencial competitivo através das pessoas. Para isso foi realizada a revisão na evolução dos conceitos de Gestão com Pessoas e nos sistemas de recompensas, principalmente nos Subsistemas de Administração Salarial. Apresenta um estudo de caso de aplicação do Sistema de Remuneração. Entre os principais objetivos deste trabalho podem ser citados: apresentar um modelo de recompensas pelo desempenho que privilegie as diferenças de agregação de valor na construção dos resultados organizacionais, propor uma metodologia de gestão de pessoas que motive e valorize o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional e a defesa da adoção do modelo de gestão por competências como principal diferencial competitivo das empresas.

Como contribuição deste estudo, deve ser destacada a contextualização de conceitos ainda em desenvolvimento, tanto no mundo acadêmico como no das organizações empresariais, em um modelo adaptado para uma situação real.

### Palavras-chave

- Remuneração, Competência, Motivação, Competitividade, Gestão com Pessoas.

**ABSTRACT**

ROSA, Ana Maria Lopes. The Competence based Payment: An Innovation in the Sistem Administration Salary. Universidade Federal do Paraná, 2006. Trabalho Final de Pós Graduação.

This work discusses the application of the competence based payment subsystem as a tendency in present organizations and the establishment of a competitive differential through people. To achieve this goal a revision in the evolution of people management concepts and compensation systems was done, mainly in the salary administration subsystems. A case study covering the application. The main goals of this work can be listed as: present a compensation model based on achievement, contemplating value added contributions to the organizational results, propose a methodology for the management of people that motivates and values the continuous personal and professional development and the adoption of a management model based on competencies as the main competitive edge of enterprises.

As a contribution of this study it should be emphasized the contextualization of concepts still being developed both in the academic as in the entrepreneurial world, in a model adapted for a real situation.

**Keywords**

- payment, competency, motivation, competitiveness, people management.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA I – MODELO DE COMPETÊNCIA .....	25
FIGURA II – EMBRACO .....	32
FIGURA III – VOLVO .....	33
FIGURA IV – SEBRAE.....	34
FIGURA V – CAMARGO E CORRÊA.....	34
FIGURA VI – DESCRIÇÃO DO CARGO DE FERRAMENTEIRO.....	53
FIGURA VII – NÍVEL DE HABILIDADES.....	55
FIGURA VIII – EXEMPLO DE RESULTADO AVALIAÇÃO TEÓRICA.....	58
FIGURA IX – CICLO PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	65

**LISTA DE TABELAS**

TABELA I - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO .....	59
TABELA II – CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.....	61
TABELA III – CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO .....	62



**LISTA DE QUADROS**

QUADRO I – TENDÊNCIAS DECLINANTES E ASCENDENTES .....	22
QUADRO II – CALENDÁRIO DE IMPLANTAÇÃO .....	49
QUADRO III – MODELO ATUAL DE REMUNERAÇÃO .....	52
QUADRO IV – MODELO DE AVALIAÇÃO PRÁTICA – FERRAMENTEIRO I .....	60
QUADRO V – MODELO DE AVALIAÇÃO PRÁTICA – FERRAMENTEIRO II .....	60
QUADRO VI – MODELO DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	63
QUADRO VII – QUADRO COMPARATIVO .....	64
QUADRO VIII – CALENDÁRIO PROPOSTO .....	72

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	4
1.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS .....	4
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	4
1.4 METODOLOGIA .....	5
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 EMPRESAS QUE UTILIZAM REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	32
2.2 COMENTÁRIOS GERAIS.....	35
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>38</b>
3.1 HISTÓRICO WOB BEN .....	39
3.2 ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO.....	42
3.2.1 FASE I – ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS .....	42
3.2.2 FASE II – CERTIFICAÇÃO DE HABILIDADES .....	46
<b>4 PROPOSTA .....</b>	<b>50</b>
4.1 BASE CONCEITUAL .....	51
4.2 EXEMPLO DE APLICAÇÃO .....	52
4.2.1 Avaliações Teóricas .....	57
4.2.2 Avaliações Práticas .....	59
4.3 CICLO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	65
4.4 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL .....	67
4.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO .....	68
4.5.1 Extensão do Projeto à área Administrativa .....	68
4.5.2 Extensão do Projeto à todas Unidades de Negócio .....	68
4.5.3 Área de Qualidade .....	69
4.5.4 Recrutamento e Seleção.....	69
4.5.5 Indicadores.....	69
4.5.6 Trabalhar a Cultura da Empresa .....	69
4.5.7 Sindicato.....	69
4.5.8 Implantar Sistema de Avaliação por Desempenho.....	70
4.6 CALENDÁRIO PROPOSTO .....	71

5	CONCLUSÃO .....	73
6	REFERÊNCIAS.....	75
7	ANEXOS .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos desenvolvidos neste Projeto pretendem evidenciar a importância de uma revisão nos conceitos que dão suporte aos Sistemas de Recompensas tradicionalmente aplicados nas organizações contemporâneas e propor sua substituição por um modelo que considere as diversidades pessoais e os vários níveis de contribuição e agregação de valor na produção das riquezas organizacionais. Esses estudos foram desenvolvidos apresentando a Gestão com Pessoas com seus pressupostos, seu embasamento teórico e seus métodos, através, principalmente de uma sistemática revisão da literatura, com ênfase na Administração de Salários e no desenvolvimento dos modelos de recompensas, desde o início da Ciência da Administração.

A apresentação conceitual de uma nova visão da Administração Salarial, a análise dos resultados de uma aplicação prática e as respectivas conclusões, têm por finalidade sugerir uma sistemática que evidencie a adequação da utilização da Remuneração por Competências e sua eficácia como instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional. O projeto a seguir está subdividido em capítulos, a saber:

- Capítulo 2 - Embasamento teórico - revisão da literatura sobre os aspectos preponderantes da Gestão com Pessoas e, principalmente, da Administração Salarial;

- Capítulo 3 - Estudo de Caso - desenvolvimento e implantação do Projeto de Gestão por Competências em uma Indústria Metalúrgica;

- Capítulo 4 – Proposta - Apresentação de uma proposta para a continuidade dos estudos que possibilitarão a constituição de um Sistema de Informações adequado à constante otimização do processo decisório em Gestão com Pessoas;

- Capítulo 5 – Considerações finais - conclusões à partir da análise contextual.

## **1.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um sistema de Remuneração por Competências visando a sua implementação numa organização do ramo de peças automobilísticas, agrárias e marítimas.

## **1.2 Objetivos Secundários**

- Efetuar uma pesquisa sobre os conceitos aplicáveis à Remuneração por Competências;
- Criar um modelo de remuneração que valorize as competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos;
- Avaliar a aplicabilidade do modelo através de um experimento prático;
- Analisar os benefícios do sistema em questão.

## **1.3 Justificativa do Trabalho**

A importância dos estudos das questões relacionadas com as estruturas de recompensas deposita-se em vários fatores, podendo ser citados como mais preponderantes: a necessidade de instituir a percepção de tratamentos justos entre as pessoas, para propiciar as melhores condições para a transferência da competência no dia-a-dia das organizações; funcionar como elemento de sustentação do comprometimento dos profissionais para com a organização; reconhecer e recompensar a contribuição do profissional estimulando comportamentos alinhados com a estratégia organizacional e distribuir, a cada um, parte das riquezas produzidas de maneira proporcional à sua participação na construção dos resultados organizacionais (HIPÓLITO, 2001).

A remuneração é uma das mais importantes materializações das recompensas pela quais os profissionais podem satisfazer parte de suas necessidades essenciais e é medida do sucesso de cada profissional.

Como não é mais suficiente a visão unilateral de sucesso, sob a qual o importante é o êxito do planejamento que, normalmente, privilegia os resultados econômicos e financeiros das organizações, é parte integrante da atual Gestão com Pessoas o desenvolvimento de planos que contemplem o sucesso organizacional enquanto constroem o sucesso de seus profissionais. Nesse sentido, as questões relacionadas com remuneração assumem, constantemente, o centro do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2000).

#### **1.4 Metodologia**

O projeto a seguir tem o intuito de elaborar um projeto de aplicabilidade empresarial no que diz respeito ao sistema de remuneração organizacional.

Para isso, a primeira parte baseada em estudos bibliográficos, traz um breve histórico da área de Gestão de Pessoas: seus primórdios, suas bases, que são importantes para entender a realidade das práticas adotadas hoje.

Na segunda parte, serão abordadas as características atuais da indústria Wobben do Brasil, considerando sua cultura, sua missão, visão e o cenário da área de remuneração.

Finalizando, serão feitas propostas de implantação com base nos conceitos de remuneração aqui apresentados.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A Gestão com Pessoas é o conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam concretizá-los ao longo do tempo (DUTRA, 2002).

Tem como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis para os quais foram designados. Como normalmente a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas isoladas, de forma individual, apenas com seus recursos próprios, foram concebidas as organizações como meio de otimizá-los para a satisfação das necessidades individuais e coletivas.

As organizações surgem para proporcionar a sinergia dos esforços dos indivíduos organizados e trabalhando em conjunto, em função do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais. Essa organização das pessoas tem os principais registros no início do século XX motivado pelo impacto da Revolução Industrial recebendo, na ocasião, a denominação de Relações Industriais e tendo como principal objetivo a administração dos conflitos entre empregados e empregadores. Naquela época, a visão predominante era a da impossibilidade de conciliação entre interesses de ambas as partes (CHIAVENATO, 2000). Em tais condições, não havia necessidade de enfoques diferenciados na Administração Salarial em função do grande poder de determinação e controle das interações nas organizações que residia nas mãos da classe empresarial.

Na década de 1950, aproximadamente, o conceito de Relações Industriais sofre consideráveis mudanças em função da organização dos trabalhadores, do seu potencial reivindicatório e, principalmente, pelas conquistas trabalhistas legitimadas em legislação própria. Havia necessidade de profissionais especializados na observação das práticas da administração dos recursos humanos e de seus atendimentos às leis pertinentes a cada atividade. Surge a denominação Administração de Pessoal para administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Ao redor da década de 1960 observava-se uma grande transformação no mundo das organizações que não teve o devido acompanhamento através da atualização das leis para regular os novos modelos de interação entre as empresas e as pessoas. Segundo CHIAVENATO (2000), a legislação permaneceu inalterada enquanto cresciam os desafios das organizações. As pessoas passam a ser entendidas como recursos imprescindíveis para a construção do sucesso organizacional, os únicos recursos vivos e inteligentes para as organizações enfrentarem os crescentes desafios.

Nesse ambiente e sob tais condições surge o conceito de Administração de Recursos Humanos sofrendo, ainda, a deficiência em termos de Gestão por considerar as pessoas como recursos produtivos a serem mobilizados. A ótica era a de pessoas como meros agentes passivos cujas atividades deveriam ser planejadas, dirigidas e controladas a partir da visão da administração, das necessidades e dos objetivos planejados. Em tais condições, havia a necessidade da existência de um órgão centralizado para cuidar desses recursos e estabelecer as políticas e os procedimentos na gestão do potencial humano, sendo a questão das recompensas objeto de maior cuidado, não para otimização dos resultados organizacionais, mas para observância das disposições legais.

A forte competição observada no mundo atual e os efeitos da globalização da economia fixaram a tendência de mudança na visão da interação entre as organizações e seus empregados, sendo estes enfocados como pessoas, agentes livres e proativos, dotados de inteligência, criatividade e habilidades mentais. Não como recursos a serem utilizados e consumidos, mas efetivo fator de competitividade. É o conceito de Gestão com Pessoas que considera as pessoas componentes das organizações como parceiros, ressaltando três aspectos fundamentais (CHIAVENATO, 2000):

- as pessoas como seres humanos, com suas características próprias, consideradas como pessoas e não como meros recursos;
- as pessoas como elementos impulsionadores da organização e não agentes estáticos e reativos;



- as pessoas como parceiros da organização capazes de construir seu sucesso através dos investimentos que fazem de suas capacidades, habilidades e conhecimento, na expectativa de receber determinadas recompensas.

Atualmente, as pessoas têm uma nova visão de seu relacionamento com as organizações quanto ao trabalho a ser desenvolvido, aos papéis a serem desempenhados, ao comportamento do mercado de trabalho e à exigência de construção de um ambiente em que seja parte do planejamento organizacional a busca do sucesso individual e organizacional, ao mesmo tempo.

As organizações são pressionadas pelo ambiente externo, em função do alto nível de competitividade observado, e pelo ambiente interno em que as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização a fim de satisfazer a novas necessidades como, por exemplo, ampliação do espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade e exercício da cidadania (DUTRA, 2002).

É necessária a revisão dos conceitos de Gestão com Pessoas para o sucesso no desenvolvimento das atividades organizacionais. A contextualização de novas formas de recompensas que privilegiem os novos perfis de colaboradores passa a ser questão de sobrevivência das organizações enquanto instrumento para retenção dos talentos humanos.

As empresas procuram construir essas mudanças em sua estrutura de gestão, principalmente com novas formas de avaliação do desempenho e respectiva filosofia de recompensa pelas competências individuais, de tal modo que sejam estabelecidas as condições para se atingir os resultados desejados e estabelecer a parceria necessária para que sejam firmados os compromettimentos que garantirão seu sucesso hoje e no futuro.

Entre as mudanças em implantação na Gestão com Pessoas podem ser citadas: formas de trabalho flexíveis e contingenciais, agilidade nos processos de decisão, mobilidade para atuação no mercado mundial e estabelecimento de um alto grau de competitividade (DUTRA, 2002).

Segundo o mesmo autor, as pessoas estão muito conscientes do novo papel a ser desempenhado no mundo das organizações e também mudam a visão da interação com as instituições empresariais. São pessoas mais atentas sobre

suas próprias necessidades e limites, mais autônomas, construtoras do desenvolvimento contínuo, competitivas e flexíveis para atuação sob as mais diversas condições.

Mudando as pessoas e as organizações, mudam também as interações entre ambas de tal forma que se possam atingir os objetivos de ambas as partes. Atingir os objetivos organizacionais está diretamente relacionado com o desenvolvimento das pessoas que as compõem.

A Gestão com Pessoas passa a ser atividade integrada com as políticas organizacionais esclarecendo o que se espera enquanto contribuição de cada um de seus colaboradores e o que a organização tem a oferecer e o quanto pode contribuir para a construção dos objetivos de cada indivíduo participante do desenvolvimento de suas atividades. Transforma-se em um conjunto de práticas e políticas que contemplam os objetivos organizacionais ao lado dos objetivos pessoais e planeja o sucesso de ambos. Implantar uma nova política salarial deve ser de tal modo que haja reflexos em todas as demais funções da Gestão com Pessoas por estarem interligadas e terem o mesmo sujeito, as mesmas pessoas e os mesmos objetivos: melhores interações para produção dos melhores resultados, com a maior eficiência possível e com a eficácia planejada.

A integração entre as diversas funções em Gestão com Pessoas permite a sinergia entre suas ações. Sinergia entendida como a capacidade de produção de um resultado final maior, ou melhor, que a simples somatória das partes componentes de determinada interação de recursos (HIPÓLITO, 2001).

Políticas organizacionais são os princípios e diretrizes que norteiam as decisões e os comportamentos dentro da organização. As práticas são os procedimentos, os métodos e técnicas utilizados para concretização das decisões e para a efetiva realização do planejado (DUTRA, 2002).

A visão a ser adotada tanto pelas pessoas quanto pelas organizações é a do desenvolvimento humano e organizacional, ambos em constante interação e na busca das melhores combinações de potencialidades a fim de que se verifiquem tanto a eficácia quanto a eficiência como produto final dos recursos disponibilizados para tais relacionamentos. A eficiência como otimização dos meios para se atingirem determinados resultados, e a eficácia como a efetiva

produção do resultado planejado (CHIAVENATO, 2000). Essa visão de desenvolvimento deve contemplar a aprendizagem, a dimensão da pessoa e a competência (DUTRA, 2002).

Contemplar a aprendizagem significa implementar uma cultura organizacional de constante investigação sobre as melhores maneiras de relacionar-se e compromissar-se com o futuro e o presente da organização. Tanto no nível individual quanto no organizacional, há necessidade de implementação de um processo de desenvolvimento contínuo a fim de que seja possível dar as respostas demandadas pelo ambiente, que são cada vez mais complexas e diversificadas.

Tal capacidade está diretamente ligada à criação de vínculos de coresponsabilidade entre os colaboradores e a própria organização. Se a organização se volta para o passado ou dispõe seus processos de modo a capacitar seus colaboradores para respostas às demandas conhecidas, de forma passiva, para velhos problemas, como é o modelo de organizações autoritárias, centradas em resultados sem preocupação com os meios e com o sucesso dos agentes participantes da função organizacional, não poderá construir uma cultura de aprendizagem, de atualização, de potencialização para dar as respostas exigidas pelo meio em que atua com eficiência e eficácia (FLEURY; 1995).

Dar condições para que as pessoas se conheçam, saibam quais são as expectativas sobre seus desempenhos, percebam a relação entre seus esforços e os reconhecimentos diferenciados, considerem como justas as políticas de recompensas e construam meios de constante atualização são questões básicas a serem consideradas quando da implantação de uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo.

Com relação à dimensão da pessoa, há necessidade de um entendimento holístico do ser humano: A Nova Era exige um novo homem, uma nova relação homem/mundo. Um homem que não privilegie apenas uma de suas dimensões, mas um homem que seja capaz de pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir criativamente, enfim, o Homem Total. (Dr-gg; Ortiz, 1994: IX).

Necessidade de focar cada pessoa como indivíduo, com suas particularidades, potencialidades e necessidades a serem observadas quando da

implantação de qualquer processo organizacional, principalmente os ligados ao Sistema de Recompensa. Não são apenas números, funções ou cargos, mas pessoas ocupando determinada posição no planejamento e no processo de transformação, produzindo riquezas em diversificadas proporções e, portanto, tendo direito à participação diversificada e proporcional na distribuição dessas mesmas riquezas, como justo retorno do investimento de cada profissional na organização.

As questões relacionadas com a Gestão com Pessoas, principalmente as que se referem aos sistemas de recompensas, e mais especificamente a remuneração dos empregados, têm sofrido inúmeras alterações nas organizações atuais, como parte da estratégia para o estabelecimento de competitividade e da competência para sobreviver e realizar os objetivos estabelecidos.

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, provocadas pelas novas tecnologias e pela globalização, conduzem as empresas a horizontalizar suas estruturas e substituir a gestão apoiada na hierarquia por outros modelos de gestão, por exemplo, baseados em células de trabalho e em contratos de desempenho, como mecanismo de obtenção e manutenção da competitividade. Esse é o quadro em que se inserem não só as empresas privadas, como as organizações públicas de um grande número de países (FERLIE et al., 1996).

Nesse cenário, a Gestão de Pessoas adquire um papel preponderante e as organizações necessitam resgatar o papel estratégico da função recursos humanos. A gestão baseada nas competências surge como uma alternativa na qual a gestão das pessoas é realizada de acordo com a contribuição de indivíduos e de equipes de trabalho, para a consecução dos objetivos organizacionais, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho. Autores como Legge (1995), Dutra (1996) e Flannery et al. (1997) contextualizam o estado de mudança nas organizações e enfatizam a necessidade de a administração de recursos humanos acompanhar esse processo. Esse redirecionamento da gestão de RH não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, posto que o capital humano é diferencial que gera vantagem competitiva.

Schuler e Jackson (1997) apresentam resultados do relatório High Performance Work Practices, do U.S. Department of Labor, que relacionam as práticas de RH com resultados empresariais. Entre as empresas pesquisadas, cerca de 25% daquelas com os mais elevados índices de práticas de RH obtiveram um rendimento substancialmente mais elevado no retorno anual para os acionistas, em relação ao capital bruto investido no negócio. Dutra (1996) sugere que a compatibilização entre os interesses das pessoas e as necessidades da empresa é extremamente complexa e que são raros os instrumentos de planejamento e gestão de carreiras que possam dar conta do dinamismo e da complexidade inerentes às relações de trabalho.

A Gestão com Pessoas ocupa papel de destaque em uma visão sistêmica a organização, haja vista que estas são os únicos recursos inteligentes capazes de provocar mudanças nos processos de interação, criar novas formas de aplicação dos demais recursos e promover o constante aperfeiçoamento da organização em atender as demandas ambientais através da construção das melhores soluções, com as mais eficientes e eficazes aplicações dos investimentos organizacionais. São recursos que não são reproduzíveis através de nenhuma técnica científica e tecnológica conhecida.

Mesmo que possuidoras de semelhantes recursos tecnológicos e produtivos, mesmo havendo identidade de processos, mesmo que atuando no mesmo ambiente e produzindo com a mesma tecnologia, as empresas não são iguais por serem diferentes as pessoas que nelas trabalham. Estas são os principais diferenciadores das organizações e, por isso mesmo, o diferencial a ditar a competência e a possibilidade de sucesso.

Em função dessa particularidade, a Gestão com Pessoas é ponto de especial atenção no Planejamento Estratégico no qual deve ser incluída como função sob responsabilidade de todos os profissionais da organização, principalmente dos que ocupam espaços ocupacionais de gestores. E esta é uma importante e necessária mudança na visão de Gestão com Pessoas: a transferência das responsabilidades de administração dos recursos humanos para o espaço ocupacional de cada gestor. Este terá entre seus objetivos as importantíssimas missões de:

- criar as condições ideais para que cada um de seus colaboradores comprometa-se com o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos e com a aquisição das competências que compõem o perfil de excelência de cada espaço ocupacional;

- estabelecer um conjunto de interações interpessoais que estimulem a entrega das competências no desenvolvimento das atividades no dia-a-dia da organização;

- ser co-gestor do desenvolvimento dos profissionais sob sua administração, auxiliando-os no planejamento dos planos de carreira e fornecendo os recursos para a efetivação dos treinamentos necessários;

- responsabilizar-se para que todos os profissionais conheçam a Missão, a Visão, os Objetivos e Metas da organização e, principalmente, as contribuições exigidas de cada área e de cada espaço ocupacional;

- participar da definição dos perfis de excelências de seus colaboradores;

- implementar um Banco de Dados e um Sistema de Informações Gerenciais que possibilitem tomadas de decisões eficientes, eficazes e em atendimento às exigências da Gestão com Pessoas da organização;

- estabelecer canais de comunicação que aproximem-no de seus colaboradores a fim de possibilitar a tomada de decisões tempestivamente e em atendimento das expectativas da organização e de seus colaboradores.

Para GROSS (1997), a Gestão com Pessoas tem sempre dois papéis a desempenhar: como âncora, fazendo com que a organização não caminhe na direção de seu sucesso e não produza as soluções demandadas pelo ambiente em constante transformação e para responder com eficiência, com eficácia, com flexibilidade e em de acordo com as exigências do ambiente no qual está inserida e ao qual deve servir. E para o cumprimento dessa importante missão há necessidade de ser feita uma revisão em suas práticas de Gestão com Pessoas com especial destaque par a administração das recompensas (BELCHER, 1974).

Tradicionalmente, as recompensas são ligadas aos cargos ocupados pelos profissionais tendo como base estrutural o conceito de que cada cargo reúne um conjunto de atribuições que possibilitam sua valoração e uma correspondente

remuneração. A descrição e a análise dos cargos acabam por definir a importância do profissional para a organização.

Mas as demandas ambientais, o nível de consciência das pessoas com relação à necessidade de serem gestoras de suas carreiras, de seus desenvolvimentos pessoais e profissionais, da importância de atuar em atividades desafiadoras e enriquecedoras de suas histórias pessoais, levam à conclusão de que a empresa precisa rever seus posicionamentos diante das demandas externas e internas e implementar mudanças em seu Sistema de Gestão com Pessoas flexibilizando-o de modo a produzir os mais adequados climas organizacionais favorecedores da atuação profissional com excelência e interações ricas e desenvolvimentistas entre as pessoas.

O reconhecimento e o respeito às diferenças pessoais dos colaboradores e o entendimento de que há necessidade de aplicar o potencial realizador das pessoas das maneiras mais adequadas de modo a possibilitar o seu exercício em sua forma plena, de excelência, leva à substituição do conceito de cargo para o de espaço ocupacional (DUTRA, 1996) que define uma determinada posição na estrutura organizacional, mas com uma visão de cargo enriquecida e ampliada, alinhada com o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos, com constantes mudanças das atribuições e responsabilidades conforme mudam os recursos de competências e a motivação para entrega no dia-a-dia da organização.

Sendo reconhecidas as diferenças pessoais e a necessidade de se desenharem cargos de modo contingencial, de acordo com as possibilidades e potencialidades de cada profissional, essa função da Gestão com Pessoas deve ser de tal modo que possibilite os mais altos graus de sinergia nas interações entre as pessoas e a organização. Mas para que sejam atingidos os objetivos organizacionais, enquanto se constrói o atendimento dos objetivos pessoais, é preciso definir para cada cargo ocupacional quais habilidades, valores, conhecimentos e expectativas são exigidas pelas demandas ambientais. De um modo geral: que competências cada profissional deve reunir para o desempenho ideal de suas atribuições ou qual é o perfil de excelência para cada espaço ocupacional.

Outra importante mudança no conceito de Gestão com Pessoas é que a remuneração de cada colaborador representa a parte da riqueza que lhe cabe em função de sua participação em sua formação. Dar aos profissionais uma quantidade de bens no final de determinado período deve significar devolver a parte que lhe é devida em função de sua participação para a construção desses bens.

Conceitualmente, as recompensas deixam de ter uma natureza de despesas e passam a ser entendidas e administradas como investimentos, ou seja, uma aplicação de recursos para a geração de mais recursos através da ampliação da capacidade produtiva e do potencial transformador (CHIAVENATO, 2000). É necessário que essa divisão de riquezas seja feita de tal forma que proporcione um sentimento de justiça em todos os componentes da organização tanto quando comparam suas recompensas com as recebidas pelos demais componentes da organização, quanto quando comparam com os componentes de outras organizações com as quais consideram que podem estabelecer referenciais para a comparação: o estabelecimento das equidades salariais interna e externa.

O nível de complexidade de determinado espaço ocupacional deve ser utilizado como principal critério para diferenciação e valoração dos espaços ocupacionais a fim de determinar a respectiva recompensa. Estudos desenvolvidos por HIPÓLITO (2001) demonstram que, atualmente, na administração salarial praticada nas organizações, existem relações diretas entre as recompensas recebidas pelos profissionais e o nível de complexidade de suas atribuições: quanto mais complexa a função desempenhada, maior o salário pago ao ocupante daquele espaço ocupacional.

Nesse sentido, uma das tarefas a serem desenvolvidas pelos gestores é determinar os níveis de complexidade para cada função nas organizações. A proposta dessa dissertação é que tal determinação deve ser em função das competências necessárias para atuar em determinado nível de complexidade com desempenho em nível de excelência, que significa atuar atendendo ou superando as expectativas da organização para aquele espaço ocupacional.

Se para cada função na organização forem bem definidas as competências necessárias para o desempenho excelente, pode-se concluir que, uma vez



adquirindo aquelas competências, o profissional estará habilitado para trabalhar atendendo a todas as expectativas para aquele determinado espaço ocupacional.

Com o acelerado processo de mudanças pelo qual passam as organizações e devido à necessidade de constantes adequações às demandas ambientais, há necessidade de contínuas vigilância e reflexão sobre as competências definidas como excelentes para cada espaço ocupacional. O processo de interação com o ambiente deve ser de tal modo que seja privilegiada a retroação, ou seja, a análise do desempenho dos produtos ou serviços em relação ao atendimento das expectativas dos participantes da organização, interna e externamente.

Uma gestão de atribuições de espaços ocupacionais buscando constante enriquecimento e ampliação, aliados à transferência da responsabilidade pela gestão das pessoas diretamente para todos os gestores, leva à necessidade de revisão da estrutura dos cargos na organização, a hierarquia organizacional, de tal forma que sejam construídas estruturas com os níveis hierárquicos o suficiente apenas para garantia da eficácia do processo decisório. Quanto menor a diversidade e o número de espaços ocupacionais, tanto mais facilitada será a função de gestão desses mesmos espaços, com a observação de que tem se mostrado fator de dificuldade para o estabelecimento da competitividade e do sucesso das organizações a padronização de perfis profissionais. É a necessária racionalização entre a necessidade de se desenharem cargos contingencialmente e, ao mesmo tempo, de diminuir o número de cargos e os níveis na hierarquia da organização.

Outra importante vantagem de se recompensar em função das competências é a decorrente implementação da administração das carreiras e sua gestão conjunta entre o gestor e o próprio profissional. A definição das competências para cada nível de complexidade deixa visualizadas quais características cada colaborador deve desenvolver e adquirir para habilitar-se aos progressos em sua vida na organização.

Decorre, também, a possibilidade de alinhamento entre todas as funções de Gestão com Pessoas a fim de que todas as decisões em relação às pessoas

sejam de tal modo que contribuam para a construção dos perfis de excelência.

Assim:

.. ao se recrutar e selecionar pessoas, deve-se identificar se estas têm potencial para desenvolver as competências definidas como essenciais para a organização. O perfil a ser analisado e comparado com os candidatos em processos de seleção é o perfil de excelência definido para o espaço ocupacional a ser preenchido. Como cada gestor deve participar da definição das competências de excelência dos profissionais sob sua administração, sua participação no processo de seleção terá maiores probabilidades de atingir a eficácia. Também os processos de seleção, as técnicas, as etapas, os testes, devem ser definidos em função das características a serem observadas nos candidatos; .. a aplicação das pessoas, principalmente os desenhos de cargos, deve considerar os conceitos de espaço ocupacional, de enriquecimento e ampliação de cargos, de flexibilidade e adaptação, além de utilizar a metodologia contingencial. E deve considerar as características das pessoas selecionadas e os perfis de excelência definidos; .. a avaliação de desempenho transforma-se em prática comum entre as atribuições dos gestores. Passa a ser objetiva, uma vez que tem como parâmetros as competências definidas para o espaço ocupacional do profissional a ser avaliado. Com as vinculações entre desempenho na construção das competências e as recompensas respectivas, aumenta o interesse dos profissionais pela gestão de suas carreiras e pela avaliação de desempenho que definirá o mérito para progredir nas escalas salariais. O desempenho esperado depende das características dos espaços ocupacionais definidos e das competências a eles vinculados; .. os treinamentos e os desenvolvimentos pessoais serão de modo a construir o conjunto de competências identificado como ausente em determinados profissionais. Tanto para que possa atuar em determinado grau de complexidade quanto para que seja preparado para assumir graus superiores; a função auditoria deve avaliar se todas as funções de Gestão com Pessoas estão sendo desenvolvidas de modo a construir os perfis de excelência definidos, e se estes são os adequados para que a organização possa produzir o melhor atendimento às expectativas do ambiente.

Questão que deve permear todas as decisões sobre recompensas na organização é o conceito de entrega (DUTRA, 2002) que consiste na disponibilização pelos profissionais de suas competências no desenvolvimento de suas funções em seus espaços ocupacionais. Não basta que haja um estoque de competências; é necessário que o trabalho seja realizado utilizando-as em sua totalidade. E a aplicação das competências, a entrega, depende de:

- a organização criar um clima organizacional em que os profissionais sejam estimulados à entrega em seu mais alto grau de excelência;
- a organização comunicar-se constantemente com seus profissionais e dar informações sobre o desempenho de cada um em relação às suas expectativas e necessidades. Assim cada colaborador poderá analisar-se e redirecionar a aplicação de seu estoque de competências, otimizando seu processo de entrega;
- estabelecer uma relação entre os diferentes níveis de entrega e as recompensas correspondentes.

A Gestão com Pessoas utilizando a Administração de Salários baseada em Competências pode ser uma metodologia apropriada para atender às atuais demandas por competitividade organizacional, uma vez que possibilita uma visão das capacidades e habilidades necessárias para cada profissional atuar em seu nível de excelência e alinha todas as demais funções em Gestão com Pessoas de modo a construir esses perfis de excelência.

A diferenciação e o reconhecimento das diferenças entre os colaboradores e a atribuição de recompensas em respeito às diferenças faz com que seja estabelecida a equidade na divisão das riquezas da organização. A clareza, em relação aos níveis de complexidade existentes e às recompensas a eles vinculadas, motiva para o desenvolvimento contínuo das pessoas na construção de seus encarecimentos na organização.

O estabelecimento dos graus de excelências para cada espaço ocupacional acaba por direcionar todos os esforços organizacionais para o estabelecimento do estoque de competências em cada profissional a fim de garantir o melhor desempenho. E a vinculação deste com o Sistema de Recompensas motiva para a entrega em grau cada vez mais intenso. A organização passa a atuar com o máximo de competências de cada um de seus profissionais. Estes terão entre

sues propósitos a contínua busca pela aquisição de novas competências pela crença generalizada da existência da relação entre suas entregas e as recompensas recebidas.

Diante deste cenário, o co-autor do best-seller *Reengenharia – revolucionando a empresa*, afirma que “dentro dos próximos cinco a dez anos toda empresa devera repensar fundamentalmente sua infra-estrutura e a forma pelas quais os empregados realizam seus trabalhos, sob pena de tornarem-se não-competitivas. É possível que a reestruturação em breve tenha uma nova denominação, mas nunca se tornara modismo. É demasiadamente importante para isso”. Muitas organizações estão descobrindo que criar mudanças eficazes e duradouras é uma das coisas mais difíceis que enfrentam atualmente.

Flannery, Hofrichter e Platten (1997) acreditam que uma das principais razões para o alto índice de fracassos é a questão da remuneração – o fato de o pagamento de salários, tal como sempre, ser um passo frequentemente mal compreendido ou simplesmente ignorado. Conforme uma pesquisa realizada com mais de 500 organizações, na qual 60 por cento que tinham iniciado ou completado o trabalho de reestruturação, somente 24 por cento acreditavam que o pagamento de pessoal desempenhasse um papel preponderante, 43 por cento diziam que o papel era secundário e os 33 por cento restantes afirmavam que não desempenhava papel algum.

Entretanto, como muitos desses profissionais que ignoravam o pagamento de pessoal estão descobrindo agora, a remuneração e a grande mudança organizacional são interdependentes.

Como poderosa motivadora, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários. Se usada eficientemente, pode ser considerada como uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

O Sistema de Remuneração é um dos pontos fundamentais na estratégia das empresas, não somente por se tratar de um dos maiores itens de custos, mas também porque pode influir positiva ou negativamente na motivação dos empregados (DECENZO, 2001).

Um Sistema de Remuneração deve, principalmente, apresentar um modelo pelo qual os empregados serão remunerados, utilizando-se de critérios comuns e imparciais e considerados justos por todos os envolvidos.

O objetivo de um Sistema de Remuneração é o estabelecimento de um clima organizacional que influa no comportamento individual para que as pessoas dispensem todo o apoio aos projetos institucionais.

O Sistema de Remuneração é um dos instrumentos importantes para fixação dos talentos nas organizações. Talentos são as pessoas que representam valor estratégico para o sucesso da organização e que entregam sua capacidade no dia-a-dia para produção dos serviços e produtos que atenderão aos objetivos planejados.

O salário pode não ser o maior fator de motivação, mas em um país como o Brasil, em que a concentração de renda é alta, o ponto de partida para a eficácia de qualquer plano tático de fixação dos melhores é a questão remuneração (CHIAVENATO, 2000).

O empregado, pela remuneração, costuma fazer avaliação do próprio “eu” e de “seu valor profissional”. Ela sinaliza para o empregado qual o valor que a ele é atribuído pela organização. Portanto, é questão de elevada importância se a organização pretende estabelecer um plano de valorização de seus empregados.

Um dos mais importantes aspectos de um Sistema de Remuneração é a definição dos critérios para as promoções. Considera-se que um empregado é promovido quando seu salário aumenta ou quando ele assume cargo mais elevado na organização da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2000), as formas de promoção podem ser horizontais e verticais. São horizontais as promoções em que o empregado recebe aumento salarial por mérito ou por antigüidade, em virtude de avaliação feita por seus superiores. Normalmente, significa alteração do nível dentro de uma mesma classe. As promoções verticais surgem quando a empresa utiliza empregados de seu próprio quadro para ocupar uma posição superior. Normalmente, há alteração de classes. Também neste caso deve haver um aumento real de salário.

Na última década, as empresas chegaram lentamente a conclusão de que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas

estruturas, estratégias e processo de trabalhos organizacionais. Em vez de apoiar a empresa, eles se transformaram em barreiras ao crescimento e ao sucesso. As empresas então, passaram a procurar novas soluções de remuneração que, esperam, auxiliarão a impulsionar e apoiar sua nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

A força do interesse em novas estratégias de remuneração pode ser vista nos resultados de uma pesquisa da Hay Group sobre as práticas de remuneração de mais de quinhentas empresas. Cinquenta e um por cento dos participantes disseram ter introduzido ou estar considerando a possibilidade de introdução da remuneração baseada na equipe, quarenta e oito por cento disseram ter iniciado ou estar estudando a remuneração por competências, e quarenta e cinco por cento estavam considerando os incentivos de grupo.

Muitos livros de administração clássica mostravam como a passagem do início da era industrial até a década 60 levou as empresas a buscar formas organizacionais cada vez mais complexas e estruturadas, definindo o ápice da organização burocrática e de seus mecanismos de gestão. No entanto, hoje muitos apontam que, tanto quanto o modelo de organização pré-industrial que veio a substituir esse modelo característico da era industrial também esta se esgotando. Conforme o quadro abaixo, pode-se notar as tendências das organizações em termos de características de trabalho, estruturas organizacionais e gestão:

## QUADRO I – TENDÊNCIAS DECLINANTES E ASCENDENTES

	<b>Tendência declinante</b>	<b>Tendência ascendente</b>
<b>Características do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reprodutibilidade</li> <li>- rigidez</li> <li>- divisão de tarefas</li> <li>- formação previa</li> <li>- liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criatividade</li> <li>- flexibilidade</li> <li>- interfaces e multiespecialização</li> <li>- aprendizado contínuo</li> <li>liderança interacional</li> </ul>
<b>Estruturas Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarquia vertical</li> <li>- centralização</li> <li>- perenidade</li> <li>- aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução de níveis hierárquicos</li> <li>- descentralização e autonomia</li> <li>instabilidade como fator de evolução</li> <li>- terceirização</li> </ul>
<b>Características da Gestão Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foco no capital</li> <li>- teorias quantitativas</li> <li>- distância entre capital e trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- foco nos recursos humanos</li> <li>- foco na gestão da informação</li> <li>- visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>- colaboração, participação</li> </ul>

Fonte: WOOD Jr., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. Revista da ESPM 1(2): 105-118. São Paulo, nov / 1994

Muitas destas mudanças define a passagem da chamada “era industrial” para a “pós-industrial”. As conseqüências podem ser observadas dentro das organizações, que estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de forma totalmente nova, onde a palavra-chave é a flexibilidade. Outra tendência é a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração: uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial tem-se mostrado incapazes de dar flexibilidade a organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios.

Sem dúvida, uma das tendências de mudanças mais importantes pela qual as empresas brasileiras passarão nos próximos dez anos é o crescente abandono da base instrumental por cargos para uma gestão por competências. Apontado por 96% dos gestores envolvidos na pesquisa tendências RH2010 (ANEXO I) como uma forte tendência para os próximos 10 anos, e considerada de dificuldade média a difícil, este é um tópico que merece estudos mais detalhados, já que envolve pesadas mudanças de cultura, padrões nas empresas, sem contar mudanças na legislação brasileira que se tornam cada vez mais necessárias.

Hoje, 33% dos participantes da pesquisa afirmam já estar utilizando os princípios da Gestão por Competências. Esta é uma tendência muito importante, pois as pessoas passaram, nos últimos anos, a serem encaradas mais como pessoas - ‘sócios’ da empresa, responsáveis como um todo pelo sucesso ou fracasso desta - do que como meros coadjuvantes do processo produtivo. Assim, melhorar as competências dos funcionários torna-se imperativo para o sucesso ou fracasso das empresas modernas. De acordo com Chiavenato (op.cit.), “essa passa a ser a grande diferença, aliás o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas”.

O aumento do interesse pela remuneração por competências é fruto da convergência de vários fatores:

- crescimento do setor de serviços na economia, acompanhado por forte demanda por profissionais qualificados;
- ascensão das empresas de conhecimento intensivo, principalmente em setores de alta tecnologia – informática, biotecnologia, etc – e serviços especializados – consultoria, software, etc;



- reestruturação de empresas e implementação de sistemas mais flexíveis;
- experiência acumulada com a implantação de sistemas de remuneração em áreas operacionais;
- popularidade do conceito de competência, após a publicação dos livros e artigos de C.K. Prahalad e Gary Hamel., que deram status estratégico ao tema, levando-o ao centro das preocupações das empresas.

Competência, em sua definição mais usual, é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, op.cit.). Wood e Piccarelli (op.cit.), afirmam que as formas tradicionais de gestão – baseadas nos cargos – tendem a tornarem-se anacrônicas.

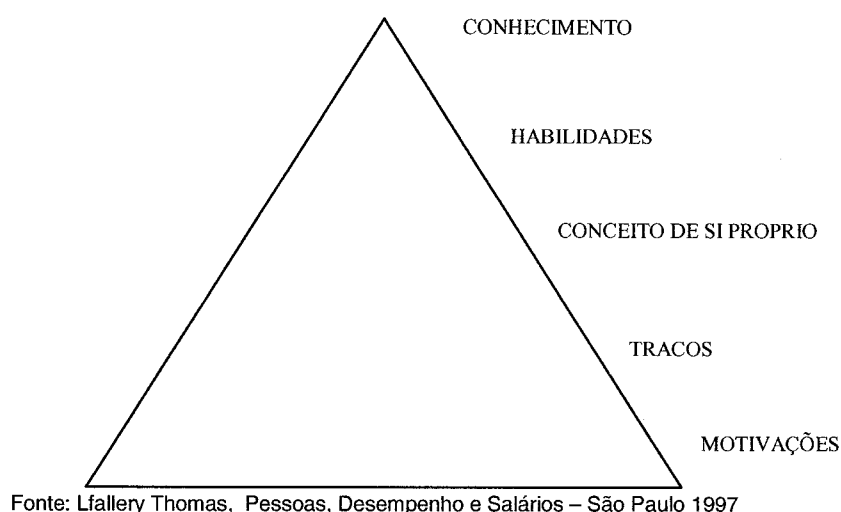
PARRY define competência como: Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com a performance do cargo, que possam ser medidos contra parâmetros bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996: 50).

De forma simples, competências são conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior.

Conforme a figura abaixo, uma porção relativamente pequena de competências é facilmente identificável na superfície. Essas competências facilmente visíveis ou essenciais incluem habilidades aprendidas, como capacidades e conhecimentos técnicos. Mas simplesmente possuir tais habilidades e conhecimentos, não assegura necessariamente o sucesso de um indivíduo em um cargo ou papel específico. Menos visíveis, acima da superfície, estão três níveis adicionais de comportamento que são cruciais ao desempenho superior ou excepcional. Essas competências mais profundas ou diferenciadas incluem os conceitos próprios, ou visão que uma pessoa tem de si própria, traços, ou a disposição geral de se confrontar de uma determinada maneira – tenacidade ou flexibilidade, por exemplo – e motivações ou pensamentos recorrentes que

impulsionam o comportamento, como o impulso realizador e de desempenho. Embora as competências sejam usadas com frequência para determinar a capacidade individual de desempenho, elas também podem prever o desempenho de um grupo, nível gerencial, cargo específico ou de uma organização inteira, podendo conseqüentemente, ser incorporadas ao processo de seleção.

### FIGURA I – MODELO DE COMPETÊNCIA



Algumas das vantagens que a literatura aponta para o sistema de gestão por competências são de que o sistema proporciona 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 (Kochanski, op.cit.). Ele também acompanha a “velocidade de comercialização de produtos no mercado, a satisfação dos clientes” e “a flexibilidade” dos mercados atualmente. O sistema também favorece o comprometimento dos funcionários, já que a gestão por competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários”.

O sistema de gestão por competências também é uma resposta às principais críticas que o sistema atual vem sofrendo. Entre estas críticas, pode-se citar:

- Metodologia desatualizada, fazendo com que o sistema passe uma “ilusão de mensuramento”, pois tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade (Emerson, 1991:48).

- Há ainda o alto custo de revisão do sistema: manutenção trabalhosa, gastando-se muito tempo em comitês de avaliação de cargos, que têm, geralmente, vida curta. Desalinhamento com a estratégia da empresa, com uma grande dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais privilegiando as “ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente” (Wood & Piccarelli, op.cit.).

- Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, deixem de ter poder de opinião sobre as decisões salariais e de gestão (Hipólito, op.cit.).

Com a implantação de um Sistema de Remuneração por Competências são verificadas inúmeras alterações no relacionamento entre os profissionais de uma empresa e entre esta e seus colaboradores. Há impactos na gestão da folha de pagamento, são introduzidas novas visões sobre o papel das pessoas na empresa, pode e deve haver alterações na estrutura de cargos, redesenhos de organogramas, descentralização do poder decisório, e tantos outros aspectos que produzem a absoluta necessidade da presença efetiva, atuante e compromissada da direção da organização, direta ou através de seus propostos, mas, principalmente, convencida e motivada para a implantação e manutenção do novo sistema no médio e longo prazo e com firme propósito de investir recursos, econômico-financeiros ou não.

O primeiro comprometimento a ser efetivado deve ser o da empresa através do seu corpo diretivo. De acordo com DUTRA (2002: 48), “cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”. Esse papel só pode ser exercido através do comprometimento da empresa com as pessoas.

Ainda de acordo com o mesmo autor: ... esse comprometimento traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um. E, para conseguí-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria. (DUTRA, 2002: 49).

A decisão para implantar novas tecnologias de administração de recompensas pode partir da própria direção da empresa, como parte de suas estratégias para manutenção e ampliação da competitividade, ou como respostas ao processo de comunicação com seus funcionários pelo qual podem ser identificadas novas demandas ambientais internas reivindicando mudanças no sistema de Gestão com Pessoas.

Podem ser opções estratégicas como respostas às pressões dos próprios empregados para o estabelecimento de um clima organizacional que favoreça o crescimento, o desenvolvimento pessoal e profissional a fim de manter o potencial realizador para organização e para o mercado de trabalho, juntamente com uma nova visão sobre a participação de cada um nas riquezas produzidas.

De um modo ou de outro, não haverá possibilidades de sucesso na implantação de um Sistema de Administração de Salários se isso não estiver entre os objetivos estratégicos da empresa (HIPÓLITO, 2001).

Uma vez convencida da necessidade de implantação de um Sistema de Remuneração por Competências, a direção da empresa deverá definir a metodologia para sua operacionalização.

Pode contar com colaboradores de seus quadros de profissionais, especialmente os responsáveis pelas atividades ligadas à Gestão com Pessoas, mas pode delegar a concepção do projeto de implantação para especialistas terceirizados.

Definidos os profissionais que conduzirão o processo de implantação do novo sistema de recompensas, há necessidade de ser construída a Visão de Futuro de todo planejamento. Nessa etapa do processo, deverão ser fixados os objetivos a serem alcançados e como deverá ser o clima organizacional com a implantação do novo modelo de recompensas.

Com a definição da visão, começam as atividades para transformação da realidade organizacional, o que poderá trazer reações das mais imprevisíveis nas pessoas. O alinhamento de entendimentos conceituais pela direção sobre remuneração por competências e sobre a visão da organização com sua implantação é condição imprescindível para o sucesso do novo sistema. O firme propósito para contextualizar todas as atividades no planejamento em formação sobre a Gestão com Pessoas trará identidade no padrão de atendimento às reivindicações dos empregados e gestores.

Os conflitos que podem surgir deverão ser administrados em atendimento da filosofia e dos parâmetros definidos para o Sistema de Administração Salarial. Isso só é possível se houver comprometimento da alta direção da organização.

Mas o envolvimento de todos os gestores da organização é imprescindível para o sucesso do sistema de administração de salários por competência e é necessária a sensibilização de todos eles sobre as decisões da direção da empresa com relação às mudanças a serem implantadas na Gestão das Recompensas, as novas visões e, principalmente, a importância do envolvimento e do comprometimento de todos na construção da nova metodologia de gestão com pessoas. É parte importantíssima na condução do processo em discussão uma vez que a operacionalização de todo planejamento deverá ficar sob responsabilidade dos gestores.

Sem a sensibilização, o entendimento, a aceitação e o comprometimento destes, haverá grandes probabilidades de insucesso na implantação do sistema. É necessário que os gestores tenham a percepção das vantagens do novo sistema de recompensa a fim de que se motivem para seu desenvolvimento.

Para VROOM (1964), a motivação das pessoas está relacionada com a existência de objetivos individuais a serem atingidos, a relação entre o empenho e o alcance dos objetivos e o sentimento de capacidade para, em função de seu empenho, produzir o resultado esperado. Nesse sentido, o gestor deve incluir em seus objetivos: o sucesso do sistema, acreditar que esse sucesso tem direta dependência de seu empenho e que tem capacidade para imprimir um nível de empenho que possibilitará a concretização da Visão definida pela Alta Direção.

THOMPSON (1976) propõe que um planejamento que tenha por objetivo a mudança comportamental das pessoas deve considerar que: o homem é um ser transacional, ou seja, recebe insumos do ambiente e reage, mas também é proativo enquanto possuidor de potencial para modificar o meio ambiente; o homem tem comportamento dirigido para objetivos e aplica seus esforços para alcançá-los; o homem deve ser entendido como um modelo de “sistema aberto”, ou seja, tem seu comportamento dependente de variáveis do meio físico e social e faz constantes transações com o ambiente enquanto constrói os caminhos para o alcance dos seus objetivos. Não é mero expectador, mas efetivo construtor das transformações individuais, sociais e ambientais.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, etc.) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve, das características organizacionais, como sistema de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, etc). CHIAVENATO (2000: 79).

Pode-se concluir que devem ser dispensados grandes cuidados no planejamento e na condução nessa etapa do processo de implantação do novo sistema de recompensas visto que a falta de motivação e o conseqüente não convencimento dos gestores pode inviabilizar sua implantação.

Apesar da importância da participação de todos os profissionais em todas as etapas de implantação do sistema, para racionalização do investimento dos recursos investidos na construção da nova metodologia de administração das recompensas, deve ser escolhido um grupo de modelagem, formado por representantes da empresa e dos empregados, paritário, para funcionar como instrumento facilitador da divulgação, do esclarecimento, da orientação, do processo de conscientização e do efetivo processo de implantação do novo sistema (HIPÓLITO, 2001).

Os componentes desse grupo de modelagem devem conhecer, com todos os detalhes, a Visão da organização, ter alinhamento conceitual sobre competências, entregas e outras terminologias que explicarão o conteúdo do

plano a ser implantado. Esse grupo será o responsável pela formação da consciência entre os gestores da importância da nova sistemática de recompensas a ser implantada. Quando possível, os membros desse grupo deverão ser escolhidos pelos próprios representados e deverão ser em número proporcional ao total de funcionários da organização ou tantos quantos forem considerados necessários para a facilitação da implantação de todo processo.

É importante que haja participação dos órgãos representantes dos trabalhadores, como sindicatos e associações, para facilitar o processo de aceitação por todos os colaboradores da organização. O ideal é a participação direta de todos os funcionários em todas as fases de concepção, implantação, acompanhamento e correção de rumos. Normalmente, o número de funcionários de uma organização inviabiliza essa participação direta fazendo com que os empregados sejam representados por determinadas entidades que tenham por objetivo a defesa de seus direitos. Especialmente, o envolvimento de sindicatos pode facilitar a condução do processo de mudanças no sistema de recompensas sob o aspecto legal, haja vista a quantidade de leis às quais está submetida a administração das pessoas nas organizações.

Além das considerações sobre as questões referentes à motivação já mencionadas, atenção especial deve ser dada à comunicação do planejamento a todos os funcionários da organização.

De acordo com CHIAVENATO (2000: 96), comunicação “é o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra”. Portanto, a comunicação se completa quando a pessoa que recebe a informação compreende o conteúdo da mensagem.

Nesse sentido, todos os funcionários devem ter informações sobre o que vai acontecer, mas, principalmente, do que lhes cabe em todo processo de transformação do Sistema de Recompensas, quais são as expectativas da empresa em relação a cada um deles, qual visão de futuro a ser compartilhada e todos os demais detalhes que fazem parte do plano em implantação.

O sistema deve ser flexível, permitindo alteração para se adequar aos planos e mudanças estratégicas. Para isso, é preciso monitorar constantemente o

sistema, acompanhando seus resultados. Este deve ser compartilhado por todos os envolvidos; deve ser flexível permitindo adaptações durante todo o processo. Os componentes do sistema de remuneração devem ter um horizonte pré-determinado. Devem durar tanto quanto os objetivos estratégicos. Terminado o período estimado de validade, o sistema deve ser reavaliado. A metodologia deve ser simples. Fórmulas complicadas deslocam a atenção para o sistema, desviando energias que deveriam estar voltadas para o atendimento das metas estratégicas. E principalmente a alta administração deve estar envolvida, fornecendo: apoio, conhecimento e planejamento.



## 2.1 EMPRESAS QUE UTILIZAM O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Buscando o aprimoramento e alavancagem empresarial, muitas empresas estão se conscientizando que o próprio capital interno pode gerar um grande diferencial competitivo.

O tripé remuneração, motivação e desenvolvimento tem sido alvo de estudos, e a implantação desta gestão deve ser bem elaborada e estruturada, com o comprometimento e engajamento de toda organização.

Diante desta realidade, empresas vêm desenvolvendo uma grande reestruturação em sua estrutura, readequando seus processos, pessoas e sua forma de gerir, como pode ser citado com a implantação do sistema de remuneração por competências em grandes empresas, como: Volvo, Embraco, Sebrae, Camargo e Corrêa Cimentos, Bosch, entre outros.

A seguir, o escopo do projeto das empresas citadas acima.

### FIGURA II – EMBRACO



#### **Objetivo**

- Padronizar o processo para verificação do cumprimento e adequação dos padrões para atingir os resultados
- Direcionar o crescimento dos operadores na aquisição de habilidades, conhecimento e maturidade

#### **Resultados esperados**

- Multifuncionalidade
- Motivação dos funcionários
- Valorização do conhecimento, habilidade e maturidade
- Melhores resultados nas dimensões da qualidade
- Treinamentos focados nas necessidades

## FIGURA III - VOLVO

**VOLVO**

### **Visão**

Ser número um na satisfação do Cliente e imagem da marca

### **Estratégia**

- Foco em produtos globais
- Empresa orientada para soluções de transporte
- Redução de custos para o Cliente
- Satisfação do Cliente
- Desenvolvimento de Competências
- Aumento nas vendas
- Aumento na participação de mercado

### **Novo Sistema de Remuneração**

- Suporte e novo desenho Organizacional
- Permitir a implementação de novas formas de trabalho
- Oportunidade de desenvolvimento individual, com carreiras mais horizontalizadas
- suporte a organização orientada para resultados
- Atrair e reter potenciais pessoas chaves

### **Premissas do Sistema**

- Remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades e competências aplicadas ao trabalho)
- Deve alinhar as capacidades dos empregados ao direcionamento estratégico e necessidades. As competências e habilidades devem ser instigantes, e só deverão ser consideradas no programa aquelas que tragam retorno de resultados significativos
- Deve favorecer o aprendizado contínuo (incluindo autodesenvolvimento) e superar o paradigma da gestão tradicional que foca hierarquia rígida e funções rígidas.

#### FIGURA IV - SEBRAE



Por causa dos impactos da globalização e das inovações, sobretudo no campo da tecnologia, o Sebrae realizou inúmeros estudos, refletiu sobre a forma de atuação que melhor atendesse aos interesses das micro e pequenas empresas e iniciou a implementação de um ousado e inovador processo de mudança. O resultado desse processo ficou conhecido internamente como direcionamento estratégico ou reinvenção.

O redirecionamento estratégico pressupunha uma profunda transformação na forma de atuação do Sebrae. Em busca de um modelo de gestão que suprisse essas necessidades, o Sebrae encontrou no sistema por competências a inovação requerida em termos de gestão de pessoas. Em meados de 2001, inicia-se o processo de concepção, construção e implementação de um sistema de gestão de pessoas fundamentado em competências para o Sebrae.

#### FIGURA V – CAMARGO E CORRÊA



A Camargo Corrêa Cimentos passou nos últimos anos por constantes processos de transformação, envolvendo lançamentos de novos produtos e ampliação do número de unidades produtivas. Houve a necessidade de reformular suas estratégias, passando a focar inovação em soluções para construções residências, desenvolvimento de parcerias e consolidação de seu posicionamento competitivo, visando atingir novos nichos de mercado.

Em meados de 2001, embora a gestão por competências na empresa já existisse de maneira parcial há três anos, a direção da organização percebeu que necessitava readequá-lo ao novo contexto de negócios. Assim, a empresa promoveu uma profunda revisão do seu modelo de competências, bem como o redesenho dos seus processos, sistemas e políticas de gestão do capital humano.

## 2.2 COMENTÁRIOS GERAIS

Muitos fatores têm contribuído para a busca de alternativas que possam redirecionar os sistemas de remuneração procurando atrair, reter e motivar as pessoas, bem como contribuir no crescimento da organização, através de resultados agregados ao processo/função, onde destaca-se redução de níveis hierárquicos; cultura organizacional voltada para o negócio; globalização; competitividade; times auto-gerenciáveis; foco no auto-desenvolvimento; busca e manutenção de talentos; ações eficazes voltadas para o cliente; velocidade de mudanças; evolução tecnológica; terceirização; multifuncionalidade; trabalhos em células; estrutura e processos, bem como estilo de liderança voltados para o planejamento estratégico, dentre outros.

Dentro deste cenário a Remuneração por Competência, pode se constituir numa excelente ferramenta de gestão de remuneração onde o crescimento salarial das pessoas estará alinhado com o desenvolvimento profissional, comportamentos e atitudes dentro do processo de trabalho.

Conceitualmente, a Remuneração por Competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos pelo processo/função para que os resultados sejam atingidos dentro das metas estabelecidas.

A implantação deste modelo de gestão requer alguns cuidados para que o modelo seja eficaz e venha se constituir numa ferramenta administrativa que possa reconhecer e valorizar as pessoas com base nas suas habilidades/competências.

Analisar criteriosamente os processos de trabalho, identificando claramente as responsabilidades, fluxo de informações, conhecimentos técnicos necessários (formação, conhecimentos específicos) e comportamentos esperados do profissional nos aspectos intelectuais, interpessoais, administrativos, etc., correlacionados com a importância relativa entre elas, constituem-se na base de sustentação do sistema.

O processo requer muito profissionalismo das pessoas que estarão estabelecendo as competências, bem como avaliando os profissionais para medir

o grau de conhecimento em cada uma, requerendo transparência nas ações, clareza na comunicação e estabelecimento dos objetivos a serem alcançados para o pleno sucesso do sistema.

Ao contrário do que muitos pensam, o sistema de Remuneração por Competência não gera, necessariamente, aumento na folha de pagamento (o sistema deve ser estruturado em conformidade com a capacidade financeira e estratégica da empresa e, principalmente, ser auto-sustentável, calcado em resultados efetivos), pois o seu foco está em dimensionar as competências e habilidades necessárias, estabelecer a distribuição ideal para as funções/processos, levando em consideração aspectos estratégicos, mercadológicos ou críticos, bem como passa a ser uma ferramenta fundamental nos processos para contratação de profissionais, investimento em treinamento e desenvolvimento, bem como para o planejamento de sucessão.

Outro aspecto relevante no sistema é que o crescimento salarial e/ou na carreira dos profissionais passa a ser totalmente transparente e permite que as pessoas possam planejar melhor o auto investimento na aquisição das competências/habilidades para a evolução dentro das organizações.

Importante ressaltar que a implantação deste sistema passa necessariamente pela mudança cultural, exigindo muito esforço dos administradores no sentido de revisar e adequar processos, quebrar paradigmas e assumir novos conceitos no sentido de alinhar as funções departamentais com as estratégias organizacionais.

Ressalta-se também, que o período de transição dever ser acompanhado com muita eficácia pelos gestores, com avaliações e reflexões periódicas para garantir a migração, com qualidade, para o novo modelo.

Assim, a remuneração pela competência deve consistir em metodologia que, concebendo que os profissionais têm diferentes níveis de contribuição embora possam ocupar cargos semelhantes em uma organização, identifique o valor de cada cargo no processo de produção das riquezas e os desempenhos diferenciados de cada profissional em função de seus conjuntos de competências.

A velocidade e a intensidade das mudanças no mundo das organizações atuais impõem exercícios de constantes reflexões pelos gestores de todos os

níveis hierárquicos, em qualquer atividade empresarial, a fim de proporcionar interações eficazes e com a máxima sinergia possível entre todos os recursos disponíveis, principalmente entre as pessoas, uma vez que estas se constituem, atualmente, nos principais elementos sobre os quais devem ser estruturados os planejamentos que objetivem o sucesso de todos os agentes atores das relações organizacionais.

### **3 ESTUDO DE CASO**

O objetivo deste capítulo é apresentar o Modelo de Sistema de Remuneração por Competências aplicado na Indústria de Autopeças Wobben, empresa alemã situada na cidade de Sorocaba – São Paulo.

Para a realização deste trabalho, serão analisados contexto, cultura, gestão, estágio da remuneração atual, premissas e objetivos da empresa na planta Sorocaba/SP, que atualmente conta com um quadro cerca de hum mil e trezentos funcionários na área operacional e cerca de quinhentos funcionários na área administrativa.

### 3.1 HISTÓRICO WOB BEN

Presente no País há mais de 60 anos, a Wobben América do Sul conta com mais de 4.000 colaboradores e possui unidades em Campinas (SP), Araraquara (SP), Belo Horizonte (MG), e San Francisco (Argentina). Fabrica transmissões para veículos comerciais; sistemas de direção, sistemas de embreagens, amortecedores e componentes de chassi para veículos comerciais e de passeio; além de eixos e transmissões para máquinas agrícolas e reversores marítimos.

Conta com uma rede de mais de 150 concessionários da marca Wobben operando em toda a América Latina. A filosofia da empresa é antecipar-se às necessidades do mercado, orientando suas ações para sempre atender aos interesses de seus clientes.

A empresa possui hoje uma ampla participação no Mercosul, fornecendo para quase todas as montadoras instaladas. Realiza grandes e constantes investimentos para oferecer componentes e sistemas de padrão de qualidade internacional que atendam aos mais exigentes mercados do mundo. Cada componente ou sistema produzido representa a missão e o desafio da Wobben em tornar os veículos de hoje e do futuro mais confortáveis, seguros e econômicos, em sintonia com o meio ambiente e com o ser humano.

A satisfação dos Clientes com os produtos e serviços fornecidos pela Wobben é o principal objetivo e o motivo do sucesso da Empresa. Considera-se que a busca deste objetivos deve ser concretizada através dos seguintes compromissos:

- assegurar o melhoramento contínuo da Qualidade e da Tecnologia;
- obter lucro fornecendo produtos e serviços de alta Qualidade a preços e prazos competitivos;
- promover: a integração da Empresa à Sociedade e a preservação do meio-ambiente.



A empresa apresenta um cenário de grande estabilidade, tanto nacional quanto internacional. Muitos produtos são líder de mercado, sendo reconhecidos mundialmente pelas montadoras, com grande destaque na qualidade dos produtos oferecidos. Possui cultura alemã conservadora, com funcionários tecnicamente qualificados, pouca rotatividade e salários condizentes.

Como “retrato” da área de Remuneração, podem ser citados alguns pontos cruciais que demandaram a migração dos sistema atual de gestão / remuneração:

- Cargos únicos, com ausência de níveis;
- Evolução na carreira e remuneração por tempo de casa;
- Ausência de Plano de Carreira;
- Desenvolvimento / Treinamento não estruturado.

Adicionando este cenário com desequilíbrios salariais contribuindo para a desmotivação dos empregados, a empresa optou pela implantação de um sistema de gestão por competências, adotando a seguinte premissa:

“É um programa de reorganização da estrutura de cargos da Wobben, que passará a adotar critérios de competências (conhecimentos e habilidades) nos postos de trabalho, criando estruturas de carreira e de remuneração mais compatíveis com as práticas de mercado, alinhadas às estratégias da empresa e ao desenvolvimento de nossos profissionais.”

Seguindo a estratégia e visão da empresa, foram traçados os objetivos a serem atingidos:

- Garantir flexibilidade, qualidade e produtividade da mão-de-obra;
- Gerenciar a qualificação do funcionário através da matriz de competências;
- Vincular desenvolvimento dos funcionários à estratégia da empresa;
- Promover auto-desenvolvimento e motivação dos funcionários;
- Assegurar remuneração compatível com a qualificação e contribuição de cada funcionário.

Para atingir os resultados esperados, foi elaborado o escopo do Projeto pela direção da empresa e demais profissionais envolvidos, conforme segue:

- Criar um sistema de cargos e salários através da combinação equilibrada de remuneração, sem ferir a legislação, reconhecendo e recompensando o desempenho e habilidades diferenciadas;

- Definir metas para aquisição de novas habilidades, proporcionando o crescimento do funcionário;

- Implementação de uma matriz de qualificação, podendo ser identificadas carências na área de desenvolvimento;

- Promoções para novos cargos, respeitando os novos critérios estabelecidos pela empresa.

## **3.2 ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO**

A Gestão por Competências na Wobben tem por princípios a aquisição e desenvolvimento de competências aderentes à estratégia empresarial, a administração das carreiras com envolvimento dos gerentes e dos empregados e a valorização destes através de avaliação objetiva, transparente e constante. O foco passou a ser a disseminação de valores, estratégias e expectativas da organização, a identificação do potencial de evolução e das necessidades de formação e desenvolvimento, o desenvolvimento profissional e o estímulo à auto-preparação e a concessão de oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

### **3.2.1 FASE I – ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS**

A seguir, será descrito a estrutura da Fase I, que compreende todas as etapas realizadas no projeto visando à certificação das competências e habilidades.

Inicialmente, o público-alvo foi definido abrangendo todos os cargos operacionais, horistas envolvidos direta e indiretamente na área de produção, totalizando cerca de 1300 funcionários, lotados em três turnos alternados: manhã (07:30 às 17:15), tarde (14:00 às 22:00) e noite (22:00 às 06:00).

#### **3.2.1.1 Mapeamento do Mix de Desenvolvimento**

A área de Recursos Humanos, juntamente com área de Remuneração e a Liderança da Fábrica desenvolveram um grande mapeamento de habilidades para os cargos operacionais.

Através de workshops junto aos Supervisores, Coordenadores de Equipe e Especialistas das áreas, foi elaborado um Mix de Desenvolvimento (ANEXO II), que é a relação de processos de um determinado cargo com os conhecimentos específicos para exercer as atividades correlatas.

Todos os processos receberam um peso definido por cada área conforme o nível de complexidade da atividade.

Cada gestor formalizou e registrou junto às gerências superiores e à área central de Recursos Humanos da empresa os compromissos com cada um de seus liderados como metas a serem alcançadas e que atribuirão as competências necessárias para construção do perfil de excelência de cada colaborador. Cada gestor deve conhecer o perfil de excelência de cada um de seus liderados e tem a responsabilidade de ser um facilitador no processo de construção do estoque de competências em todos os profissionais sob sua administração.

Após o levantamento do Mix de Desenvolvimento, foram elaboradas as Soluções de Desenvolvimento (ANEXO III), que são todos os treinamentos técnicos necessários para que o funcionário possa vir a desempenhar suas atividades. Foram identificados 516 Soluções de Desenvolvimento em 32 Mix de Desenvolvimento.

Conforme a estratégia da empresa e após a implantação do Projeto, estes treinamentos serão realizados pela Unirsidade Wobben, que é a Universidade Corporativa da empresa e tem como objetivo desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos funcionários.

A Universidade Wobben fundamenta-se em elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

Segundo Eboli, a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O sistema principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

As atividades da área de treinamento e desenvolvimento, no ambiente de gestão por competências, seguem praticamente as formas mais conhecidas. No entanto, sua principal diferença é que esta baseada nas competências necessárias a organização. As principais atividades consideradas são planejamento, execução, avaliação e gerenciamento.

### **3.2.1.2 Redução do número de cargos**

Com o objetivo de otimizar os processos e seguindo as tendências do mercado, foram reduzidos os números de cargos após análise dos espaços ocupacionais e alinhamento com a estratégia da organização, passando de cargos específicos para genéricos.

Várias atividades foram reunidas em um mesmo cargo ampliando-o e enriquecendo-o. De um total de setenta e oito cargos existentes, houve uma redução para vinte, com conseqüente redefinição de todas as descrições e análises de cargos.

Exemplificando, um cargo de Operador de Fresa, Operador de Têmpera e Operador de Forno CNC, foram unificados e definidos somente para Operador de Tratamento Térmico, e assim por diante.

Sem ferir as normas trabalhistas, os funcionários em questão foram alinhados a nova estrutura de cargos, havendo a migração total para os casos irregulares.

Após esta etapa, a supervisão de cada área ficou responsável de alocar seus funcionários dentro de cada Matriz de Habilidades e identificar quais os respectivos processos atuantes.

### **3.2.1.3 Sensibilização**

Para garantir que 100% da empresa estivesse alinhada e informada sobre o projeto, a Wobben utilizou-se de todos seus canais de comunicação para a divulgação do projeto, através de cartilhas com todas as informações conceituais e operacionais sobre a decisão estratégica em relação à gestão de pessoas a ser implantada. Nessa etapa, foram realizadas reuniões na empresa, foram impressos jornais específicos sobre as questões ligadas ao plano, houve reforços de informações na Intranet da empresa e divulgações em murais.

Observou-se neste momento certa resistência dos funcionários com mais tempo de casa, porém os mais novos demonstraram muito entusiasmo com a chegada do projeto.

Desta forma, as ações para a implantação do Plano de Remuneração por Competências abrangeram principalmente:

- o comprometimento e sensibilização da alta direção;
- divulgação para todos os empregados da empresa.

### **3.2.2 FASE II – CERTIFICAÇÃO DE HABILIDADES**

O Sistema de Remuneração por Competências da Wobben é parte do plano de Gestão de Pessoas por Competências adotado como estratégia empresarial em função das demandas percebidas em seu relacionamento com o ambiente e considerado como fator imprescindível para construção do sucesso organizacional.

A Fase de Certificação de Habilidades consiste em avaliar as habilidades práticas e os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar as atividades inerentes a cada cargo.

Adotando o conceito de Competência (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), a Wobben empregou uma metodologia de abrangência uniforme para as avaliações: o conhecimento técnico deverá ser “extraído” através de avaliações teóricas, as habilidades serão avaliadas no posto de trabalho, *on the job*. Para completar o ciclo, a atitude / iniciativa de cada funcionário será avaliada pelo Supervisor direto e pares, através de avaliações por desempenho que serão implantadas na seqüência.

Todas as avaliações serão individuais, e ao final, será definido o nível de conhecimento de cada funcionário, conforme seu aproveitamento.

Para firmar idoneidade e transparência, foram contratadas empresas parceiras da Região. Desta forma, todos os avaliadores foram terceirizados, garantindo a neutralidade do processo.

### **3.2.2.1 Avaliações teóricas**

O conteúdo de cada avaliação foi desenvolvido contemplando todos os processos pertinentes definidos anteriormente, descritas no Mix de Habilidades. Foi criteriosamente elaborada por áreas de conhecimento seguindo os requisitos necessários de cada cargo, contendo cerca de quarenta a setenta questões de múltipla escolha, com diversos níveis de complexidade.

Durante o período de junho a julho de 2006 foram realizadas 980 avaliações, totalizando uma carga horária de 174 horas para sua aplicação.

Essa etapa teve como principal objetivo ser um instrumento gerencial para identificar o grau de desenvolvimento dos conhecimentos individuais definidos pela empresa.

O resultado das avaliações será atrelado juntamente com as práticas, e sua divulgação está prevista para meados de 2007.

Atualmente, o processo de gestão por competências está na Fase II com o desenvolvimento e definição da próxima etapa composta pelas avaliações práticas.



### **3.2.2.2 Calendário de Implantação**

A fase de estruturação deste projeto deu-se em meados do ano de 2005, sendo que sua implementação e aplicação estende-se até o ano de 2007, com a comunicação dos resultados aos funcionários. À partir desta data, ocorre a continuidade do Projeto com o Gerenciamento no patamar de Competências.

O calendário a seguir resume as ações no seu tempo cronológico:

## QUADRO II – CALENDÁRIO DE IMPLANTAÇÃO

### CALENDÁRIO PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Atividades / meses	2005			2006									2007											
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
<b>Estruturação do Projeto</b>																								
Mapeamento do Mix de Desenvolvimento	X	X	X	X	X																			
Validação do Mix						X																		
Detalhamento das Soluções de Desenvolvimento							X																	
<b>Comunicação e Alinhamento</b>																								
Apresentação ao Sindicato						X																		
Apresentação às Lideranças							X																	
Apresentação aos Funcionários								X	X															
<b>Implementação</b>																								
Implementação de software de RH								X	X	X														
Elaboração das Avaliações teóricas							X	X																
Planejamento da aplicação das avaliações								X																
Aplicação das Avaliações teóricas									X	X														
Inputs de dados no sistema											X	X	X											
Elaboração das Avaliações práticas											X	X												
Piloto das Avaliações práticas												X												
Aplicação das Avaliações práticas													X	X	X	X	X	X	X					
Inputs de dados no sistema																X	X	X						
Registro e emissão de certificados																						X		
<b>Resultados</b>																								
Identificação instrutores internos																						X	X	X
Análise da Área de Remuneração																						X	X	
Comunicação às Lideranças																								X
Comunicação aos funcionários																								X

## **4 PROPOSTA**

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos utilizados pela Wobben com a implantação do Sistema de Remuneração por Competências, que dizem respeito, principalmente, à maior flexibilidade no desenvolvimento dos processos em função da redução de cargos e centros de responsabilidades motivados pelo incentivo à multifuncionalidade, ao estabelecimento de um clima organizacional onde os colaboradores percebam a existência de possibilidades para o desenvolvimento contínuo, tanto profissional quanto pessoal, à mudança de postura gerencial em relação ao comprometimento com o aprendizado contínuo e outros índices que pretendem mostrar as mudanças na realidade da empresa em função do método de Gestão com Pessoas adotadas e em desenvolvimento.

Ao final, será demonstrado um exemplo prático de aplicação para a área de Ferramentaria e as recomendações e considerações sugeridas pela autora do trabalho.

## **4.1 BASE CONCEITUAL**

Todo o projeto está embasado nos conceitos mais modernos e praticados no mercado. A estratégia da Wobben está intimamente ligada ao tripé Clientes, Pessoas e Resultados. Com a capacitação dos funcionários há uma melhoria da qualidade do produto oferecido aos clientes, e como consequência os resultados são mais significativos.

A empresa considerou todos os aspectos intrínsecos e extrínsecos relevantes à organização. A antiga e ultrapassada área de Departamento Pessoal transformou-se em Gestão Estratégica de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização; substituir o foco na função e adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização.

Foram absorvidos muitos dos conceitos aqui apresentados e a inserção do projeto neste contexto visa minimizar a distância entre líderes e liderados, o nível excessivo de centralização das decisões e o grau de flexibilidade diante das mudanças.

Com o levantamento das competências necessárias e as avaliações, a empresa visualiza tanto seus potenciais funcionários quanto as suas carências em termos de qualificação. Desta forma, o foco é potencializar e fortalecer de uma forma justa e ampla inicialmente toda sua área fabril.

A etapa seguinte do Projeto será a aplicação das avaliações práticas, conforme citado anteriormente. Esta etapa será iniciada em Outubro, englobando cerca de 10.400 avaliações práticas e certificações do conhecimento após o término do projeto, previsto para 2007.

## 4.2 EXEMPLO DE APLICAÇÃO

O Modelo de Gestão por Competências aplicado na Wobben visa à produção dos resultados empresariais de modo a proporcionar a qualidade no atendimento ao cliente, a valorizar as pessoas colaboradoras nas atividades organizacionais e ao aumento da competitividade.

A Wobben definiu em seu Planejamento Estratégico a sua Missão, a Visão, as Diretrizes e Metas, decidindo pela implantação da Gestão de Pessoas por Competências como o mais eficaz instrumento para a ampliação da competitividade empresarial.

Etapas posteriores foram destinadas a definir as competências necessárias para construção do sucesso empresarial, tanto as genéricas que devem estar presentes em todas as funções, quanto às específicas, dependendo de cada atividade, ou as gerenciais para as funções em que há supervisão de pessoas.

A seguir, será exemplificado um modelo de aplicação para a área de Ferramentaria, que atualmente conta com um quadro de vinte e um funcionários. Para efeitos de compreensão, dois funcionários serão representados primeiramente com o modelo de remuneração atual e na seqüência serão reenquadrados com o modelo em questão.


### QUADRO III – MODELO ATUAL DE REMUNERAÇÃO

Modelo Remuneração atual					
	Cargo	Tempo de Casa	Educação	Experiência	Salário
<b>Funcionário 1</b>	Ferramenteiro I	2 anos	Ensino Médio Completo	3 anos	R\$ 820,00
<b>Funcionário 2</b>	Ferramenteiro II	2 anos	Ensino Médio Cursando	3 anos	R\$ 1.750,00

Conforme visto, há grande discrepância no modelo atual de remuneração. O Funcionário 1 possui tempo de casa, educação e experiência similar ao Funcionário 2, contudo percebe um salário menor do que este, atuando na mesma área. Para este e outros casos, serão analisados estes aspectos e juntamente com o resultado das avaliações práticas e teóricas, serão definidos os reenquadramentos de níveis e salários.

O *start* do processo é a análise da Descrição de Cargo, disposto com os objetivos, as principais responsabilidades, as competências do cargo e as aprovações respectivas, conforme pode ser visualizado abaixo.

## FIGURA VI – DESCRIÇÃO DO CARGO FERRAMENTEIRO

	<b>TÍTULO: FERRAMENTEIRO</b>	
	<b>REPORTA-SE AO: DEPARTAMENTO: MANUTENÇÃO</b>	
<b>OBJETIVO</b>		
Confecionar e montar dispositivos, ferramentas e conjuntos para máquinas, visando atender as necessidades de produção dentro dos prazos e padrões de qualidade preestabelecidos.		
<b>PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Examinar desenhos e instruções recebidas, conferindo as medidas especificadas, fazendo cálculos, estudando as operações e verificando as máquinas e instrumentos a serem utilizados.</li><li>- Realizar trabalhos de usinagem, operando diversas máquinas operatrizes.</li><li>- Realizar operações de traçar, limar, furar, rosquear, serrar e gravar peças.</li><li>- Efetuar trabalhos em bancadas, ajustes e montagens.</li><li>- Inspeccionar as peças usinadas, utilizando instrumentos de medição.</li><li>- Montar e testar ferramentas, dispositivos ou conjuntos produzidas.</li><li>- Preencher formulário de apontamento, discriminando os serviços realizados e causas de avarias.</li><li>- Cumprir os requisitos da matriz de habilidade definidos para o seu nível de qualificação.</li><li>- Cumprir as normas de segurança do trabalho relativas às suas atividades.</li><li>- Atender aos requisitos do sistema da qualidade e de meio ambiente, seguindo normas e procedimentos preestabelecidos.</li><li>- Colaborar para a manutenção dos programas de melhoria contínua, seguindo normas e procedimentos, identificando potenciais melhorias e atuando no sentido de implementá-las.</li><li>- Zelar pela ordem, conservação e limpeza dos materiais e equipamentos sob sua responsabilidade, cuidando da limpeza geral das máquinas, equipamentos e local de trabalho.</li><li>- Realizar outras atividades correlatas a critério do seu superior imediato e/ou em relação aos procedimentos do seu processo de trabalho e/ou em relação aos procedimentos do sistema da qualidade.</li></ul>		
<b>COMPETÊNCIAS DO CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>EDUCAÇÃO:</b> Ensino Médio Completo.</li><li>- <b>EXPERIÊNCIA:</b> Ferramenteiro I - 2 Anos Ferramenteiro II - 3 Anos Ferramenteiro III - 3 Anos</li><li>- <b>HABILIDADE:</b> Conforme Mix de Habilidades do cargo.</li><li>- <b>TREINAMENTOS:</b> Conforme Matriz de Treinamentos do cargo.</li></ul>		
<b>APROVAÇÕES</b>	<b>SUPERIOR IMEDIATO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>

A nova formatação, permitiu a definição das competências dos cargos, dispostos em Educação, Experiência, Habilidades e Treinamentos, desencadeando os processos que seguem.

No item “Competências do Cargo”, subitem “Habilidade”, encontra-se no Mix de Habilidades o rol de habilidades do cargo, que posteriormente serão avaliadas e certificadas conforme as premissas do Projeto.

Para cada cargo, existem degraus de habilidades, e cada nível corresponde a um valor salarial. Estes níveis serão alcançados com a evolução nas competências. Atualmente, a empresa promove seus funcionários por tempo de casa e trabalha com três níveis, a saber: Cargo I, Cargo II e Cargo III.

A Figura abaixo mostra de forma esquematizada a estrutura de cargos e salários para a função de Ferramenteiro com a implantação do Sistema de Remuneração por Competências.

## FIGURA VII – NÍVEL DE HABILIDADES

**WB**

### AVALIAÇÃO DAS HABILIDADES - FERRAMENTEIRO

#### NQ – NÃO SE APLICA

- Não conhece.

#### H1 – AUXILIA / APOIA

##### Qualificações necessárias:

- Apresenta dificuldade para aplicar o conhecimento, necessita de orientação/apoio constante, está em fase de início de aprendizado.
- Ter concluído curso técnico na área de Ferramentaria (Senai ou equivalente), Metrologia e Desenho técnico mecânico
- Executa serviços simples no equipamento/posto de trabalho, conhece recursos básicos de medição/preparação do processo
- Atender aos requisitos do sistema da qualidade, segurança, meio ambiente e SOL, cumprindo normas e procedimentos preestabelecidos, bem como participando ativamente de treinamentos, palestras e reciclagens indicados por sua supervisão.

#### H2 – EM DESENVOLVIMENTO

##### Qualificações necessárias:

- Aplica parte do conhecimento de maneira satisfatória, necessita de orientação/apoio periódico, está em fase de aprendizado.
- Conhecimento profundo de metrologia, Desenho técnico mecânico e Trigonometria
- Executa serviços rotineiros no equipamento/posto de trabalho, utiliza todos os recursos de medição/preparação necessários p/ o processo.
- Apresenta boa performance no equipamento/posto de trabalho
- Atender aos requisitos do sistema da qualidade, segurança, meio ambiente e SOL, cumprindo normas e procedimentos preestabelecidos, bem como participando ativamente de treinamentos, palestras e reciclagens indicados por sua supervisão.

#### H3 – AUTÔNOMO

##### Qualificações necessárias:

- Aplica o conhecimento de maneira autônoma, atende às expectativas, necessita de orientação/apoio eventual.
- Executa serviços complexos no equipamento/posto de trabalho, utiliza recursos avançados de medição/preparação necessários p/ o processo.
- Apresenta alta performance no equipamento/posto de trabalho
- Atender aos requisitos do sistema da qualidade, segurança, meio ambiente e SOL, cumprindo normas e procedimentos preestabelecidos, bem como participando ativamente de treinamentos, palestras e reciclagens indicados por sua supervisão.

#### H4 – MULTIPLICADOR

##### Qualificações necessárias:

- Aplica o conhecimento de maneira autônoma e praticamente não necessita de orientação/apoio.
- Detem conhecimento das particularidades do processo/equipamento.
- Atua como agente multiplicador de conhecimentos.



O Nível de Habilidades será identificado nas avaliações práticas, onde os funcionários serão classificados em um determinado nível conforme o aproveitamento nas avaliações.

Na estrutura proposta, as novas contratações deverão ocorrer para o nível inicial do cargo, pois quando do surgimento de vagas a prioridade é para o aproveitamento interno de funcionários qualificados.

Sucintamente, o modelo de Gestão por Competências adotado pela empresa abrange as seguintes fases:

1. Traçar metas, objetivos e estratégias para a implantação do projeto;
2. Mapear as habilidades dos cargos;
3. Diagnosticar o nível atual de habilidades da empresa, através de avaliações teóricas e práticas;
4. Certificar as habilidades adquiridas;
5. Elaborar um plano de desenvolvimento para as carências diagnosticadas;
6. Disponibilizar treinamentos para capacitação profissional, conforme necessidade das áreas;
7. Capacitar multiplicadores internos para suprir carências em treinamentos.

#### **4.2.1 Avaliações Teóricas**

A próxima etapa é a realização das avaliações. O conteúdo abordado foi definido contemplando todos os processos pertinentes e conhecimentos definidos no Mix de desenvolvimento. Inicialmente os conhecimentos correlatos aos cargos e descritos no Mix de Desenvolvimento foram classificados da seguinte forma:

*Cultural:* Conhecimentos considerados como específicos da empresa, que necessitam de programas de desenvolvimento, porém não são considerados como conhecimento fundamental para o funcionário desempenhar sua função. Desta forma este conhecimento não entrou na avaliação pois fazem parte do plano de desenvolvimento da UniWobben por meio de palestras de conscientização.

*Teórico:* Conhecimentos comuns à vários processos que podem ser avaliados por meio de uma avaliação teórica.

*Prático:* Conhecimentos específicos sobre os processos de cada cargo que podem ser avaliados por meio de avaliação prática no posto de trabalho.

Todos os funcionários serão avaliados nas práticas e teóricas, num período de aproximadamente sete meses até a finalização do projeto. Os resultados obtidos nas avaliações teóricas dos funcionários foram:

**FIGURA VIII – EXEMPLO DE RESULTADO AVALIAÇÃO TEÓRICA**

<b>Avaliação Ferramenteiro</b>		
<b>Áreas de conhecimento</b>	<b>Funcionário 1</b>	<b>Funcionário 2</b>
<b>Metrologia Básica</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Leitura e Interpretação de Desenho Técnico Mecânico</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Hidráulica Básicas</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Mecânica Básica</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Trigonometria</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Metalurgia Básica</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Seleção ferramenta Processo de usinagem - básico</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Metalurgia intermediária</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Seleção ferramenta Processo de usinagem - intermediário</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Seleção ferramenta Processo de usinagem - avançado</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Metalurgia avançado</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Nota Geral</b>	<b>34</b>	<b>27</b>
<b>Obs: Total questões: 50</b>		

Numa primeira análise, podem ser observadas as carências no quesito de conhecimento técnico das respectivas áreas avaliadas. Estes GAP's serão analisados e posteriormente elaborado os planos de desenvolvimento, coordenados pela Universidade Wobben.

## 4.2.2 Avaliações Práticas

Já as avaliações práticas foram concebidas com o auxílio de parcerias e o ponto de partida foram as descrições de cargos, nível de habilidades e Instruções de Trabalho. De forma a atender todos os cargos, a avaliação contempla 4 tópicos em comum e 1 tópico específico para avaliação do processo em questão, conforme descrito a seguir:

- Condições de Segurança
- Organização e Limpeza
- Produtividade
- Experiência Profissional
- Método de Controle
- Pró-Atividade
- Processo Operacional

Na tabela abaixo, podem ser visualizados a forma de pontuação utilizado nas avaliações:

**TABELA I – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1	0 - 25%	Insuficiente conhecimento e habilidade para executar a atividade
2	25 – 50%	Razoável conhecimento e habilidade para executar a atividade
3	50 - 75%	Bom conhecimento e habilidade para executar a atividade
4	75 – 100%	Pleno conhecimento e habilidade para executar e multiplicar a atividade
NA		Não se aplica

Todas as avaliações práticas serão realizadas no posto de trabalho, sendo que a divulgação das notas será feita somente ao final do projeto. A metodologia de avaliação deu-se da seguinte forma: o avaliador desloca-se até o posto de trabalho do avaliado e faz questões pertinentes àquele processo. O objetivo é através de um check list, verificar o nível de habilidade do funcionário inerente ao processo que atua.

Os ferramenteiros foram avaliados nos processos respectivos, percebendo uma nota a cada avaliação. Abaixo segue o lay-out do resultado das avaliações para os funcionários:

#### QUADRO IV – MODELO DE AVALIAÇÃO PRÁTICA – FERRAMENTEIRO I

GESTAO POR COMPETENCIA AVALIACAO PRATICA				
FUNCCIONARIO	PROCESSO A SER AVALIADO	PESO	PONTUACAO	PESO X PONTUACAO
Ferramenteiro I	Torno	2	1	2
	Fresa Mecanica	2	1	2
	Retificas	3	2	6
	Bancada	3	2	6
	Inspecao de Medidas de Pecas	2	1	2
	Montagem e teste de ferramentas	3	1	3
	Leitura e Interpretacao de Desenho	1	1	1
	<b>Resultado Geral</b>		<b>16</b>	
<b>Media Final</b>				1,375
<b>Classificacao</b>				<b>Ferramenteiro II</b>

#### QUADRO V – MODELO DE AVALIAÇÃO PRÁTICA – FERRAMENTEIRO II

GESTAO POR COMPETENCIA AVALIACAO PRATICA				
FUNCCIONARIO	PROCESSO A SER AVALIADO	PESO	PONTUACAO	PESO X PONTUACAO
Ferramenteiro II	Torno	2	1	2
	Fresa Mecanica	2	2	4
	Retificas	3	1	3
	Bancada	3	1	3
	Inspecao de Medidas de Pecas	2	2	4
	Montagem e teste de ferramentas	3	1	3
	Leitura e Interpretacao de Desenho	1	1	1
	<b>Resultado Geral</b>		<b>16</b>	
<b>Media Final</b>				1,25
<b>Classificacao</b>				<b>Ferramenteiro II</b>

A Matriz de Habilidades, conforme o modelo acima, é uma planilha na qual constam os processos, máquinas e equipamentos dos postos de trabalho, onde são registradas as habilidades de cada funcionário.

É através da Matriz de Habilidades que cada funcionário comprovará as competências que possui para as máquinas, processos ou equipamentos do seu posto e trabalho. Ela permite pontuar as habilidades dos funcionários e determinar qual a média de cada um. O resultado das certificações é que alimentará estas matrizes.

O cálculo da média das habilidades é obtido pela somatória do nível de habilidade do funcionário para cada equipamento / processo, multiplicada pela importância de cada equipamento / processo e dividida pela pontuação total possível no posto de trabalho.

Após o cálculo da média, o funcionário será classificado conforme a tabela abaixo:

**TABELA II – CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS**

Pontuação Média	Cargo
de 1,00 a 1,24	Ferramenteiro I
de 1,25 a 1,40	Ferramenteiro II
de 1,41 a 1,56	Ferramenteiro III

A composição do resultado final dar-se-á por uma base de cálculos, que resumidamente pode ser representada na seguinte fórmula:

$$\text{AVALIAÇÕES TEÓRICAS} + \text{AVALIAÇÕES PRÁTICAS} = \text{RESULTADO GERAL}$$

Com o resultado das avaliações, a etapa seguinte será a avaliação das Competências adquiridas a fim de que cada profissional seja reposicionado em cada degrau ou nível de complexidade em função do desenvolvimento profissional e pessoal.

Para casos de promoção e/ou substituição dos funcionários, foram estabelecidos critérios conforme abaixo:

**TABELA III – CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO**

		NÍVEL PELA QUALIFICAÇÃO		
		1	2	3
NÍVEL PELO SALÁRIO	1		Há vagas na área? <b>SIM</b> → Promoção <b>NÃO</b> → Há vagas em outras áreas? ↳ <b>SIM</b> → Promoção ↳ <b>NÃO</b> → Aguardar vaga	Há vagas na área? <b>SIM</b> → Promoção <b>NÃO</b> → Há vagas em outras áreas? ↳ <b>SIM</b> → Promoção ↳ <b>NÃO</b> → Aguardar vaga
	2	Desenvolvimento para adequação da qualificação ao cargo, no período máximo de 01 ano.		Há vagas na área? <b>SIM</b> → Promoção <b>NÃO</b> → Há vagas outras áreas? ↳ <b>SIM</b> → Promoção ↳ <b>NÃO</b> → Aguardar vaga
	3	É pessoa-chave na área? ↳ <b>SIM</b> → Desenvolvimento para adequação em no máximo 02 anos. ↳ <b>NÃO</b> → Desligamento Tem estabilidade de emprego? ↳ <b>NÃO</b> → Desligamento	Desenvolvimento para adequação da qualificação ao cargo, no período máximo de 01 ano.	

Quando da possibilidade de promoção, ficam definidos os seguintes critérios para os casos de mais de um funcionário estar qualificado para serem promovidos:

1º - Data da certificação que aumentou a média de competências que possibilita a promoção (mais antiga);

2º - Média das competências (maior média);

3º - Data de admissão do funcionário (mais antigo); e

4º - Data de nascimento do funcionário (mais velho).

### Resultados

No caso apresentado, observa-se o momento em que a competência de um funcionário é transformada em uma remuneração condizente com suas habilidades, como pode ser visualizado no quadro abaixo:

### QUADRO VI – MODELO DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Modelo Remuneracao por Competencias						
	Cargo	Tempo de Casa	Educacao	Experiencia	Salario	RC
<b>Funcionario 1</b>	Ferramenteiro I	2 anos	Ensino Medio Completo	3 anos	R\$ 820,00	Promoção
<b>Funcionario 2</b>	Ferramenteiro II	2 anos	Ensino Medio Cursando	3 anos	R\$ 1.750,00	* Pessoa-chave Desenvolvimento

Após a conclusão do projeto, haverá o alinhamento de salário x nível e qualificação. Os funcionários serão enquadrados conforme o resultado de suas avaliações, podendo haver promoção conforme o budget e vagas na área, e os casos críticos de nível salarial elevado com uma qualificação abaixo do esperado serão analisados individualmente.



Dentre os benefícios a serem obtidos com o projeto, pode-se destacar um quadro comparativo da gestão pré e pós implantação:

#### **QUADRO VII – QUADRO COMPARATIVO**

<b>QUADRO COMPARATIVO</b>	
<b>COMO ERA</b>	<b>COMO FICA</b>
Cargos únicos	Cargos estruturados em níveis I, II e III
Evolução na carreira por tempo de casa	Evolução na carreira por conhecimento e habilidades adquiridas
Ausência de plano de carreira	Possibilidade de crescimento interno
Desenvolvimento / Treinamento não estruturado	Desenvolvimento dos funcionários gerando qualificação e empregabilidade

### 4.3 CICLO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

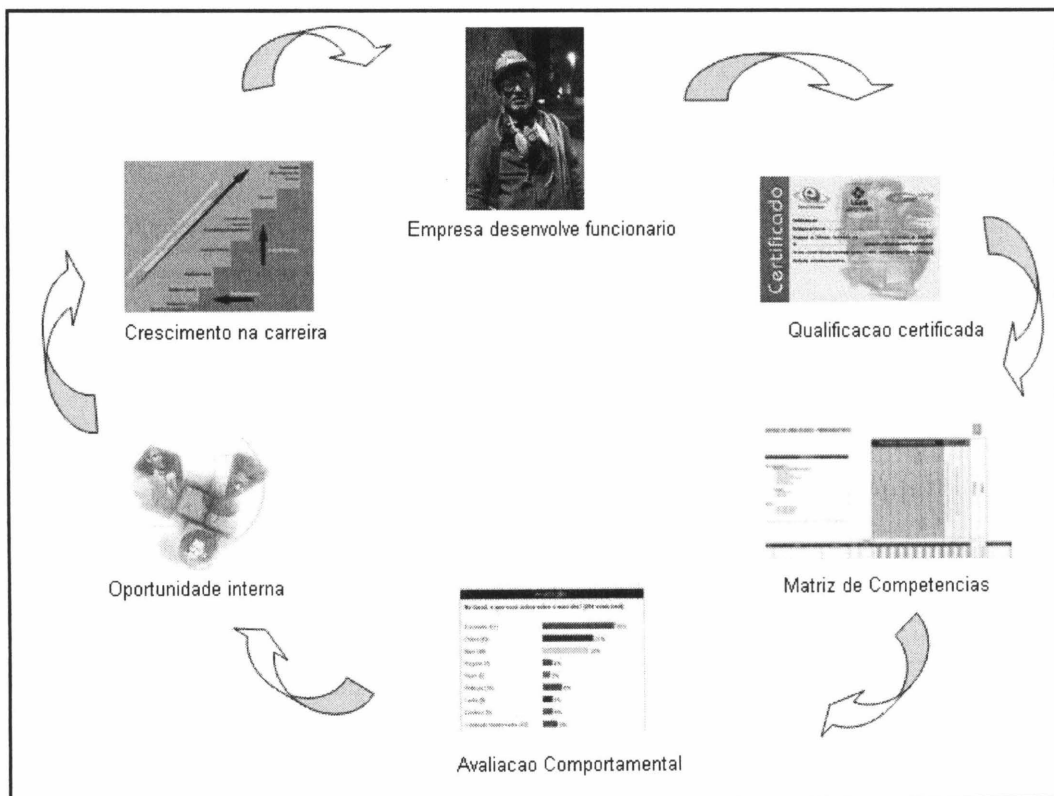
Com a implantação do Projeto, a Wobben disponibilizará desenvolvimento contínuo a seus funcionários. A grande vantagem deste processo é que, este desenvolvimento está embasado nas competências essenciais para os cargos, que visa garantir uma performance multifuncional de alto padrão.

O ciclo do Projeto é composto de:

1. Através da Universidade Wobben, o funcionário é desenvolvido nas suas competências;
2. A Universidade Wobben emite certificado de conhecimento;
3. A Matriz de Competências é retroalimentada, que posteriormente servirá de gerenciamento de carreira de cada funcionário;
4. Implantação de Avaliação por Desempenho;
5. Gerar oportunidade interna;
6. Gerar plano de desenvolvimento contínuo ao funcionário.

Este ciclo pode ser representado conforme a figura abaixo:

**FIGURA IX – CICLO PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**



O processo de certificação de habilidades será realizado somente no momento de implantação do Projeto. A continuidade será a reciclagem através de treinamentos conforme o prazo de validade dos conhecimentos definidos pelos gestores.

Para os funcionários que ingressarem na empresa será realizado somente a avaliação teórica que conforme seu aproveitamento, será elaborado o plano de desenvolvimento.

#### **4.4 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Antes da implantação do Sistema de Remuneração por Competências na Wobben, a política de treinamento e de desenvolvimento de pessoas não tinha visão estratégica e nem alinhamento com as demais funções de Gestão com Pessoas.

O envolvimento de cada gestor no plano de capacitação de seus liderados não era sistematizado e não havia um planejamento do encareiramento. Não havia uma visão de processo contínuo no plano de desenvolvimento. A participação dos profissionais nos treinamentos disponibilizados pela empresa dependia muito mais de iniciativa própria ou do gestor ter uma política desenvolvimentista para seu quadro de pessoal. Mesmo nestes casos, o investimento em desenvolvimento atendia à visão de estratégia da própria Unidade ou do próprio gestor da área.

A capacidade era entendida como um atributo necessário para o bom desenvolvimento das atividades de determinada área da empresa. Não havia uma relação formal de compromissos de desenvolvimento de gestores e liderados fazendo com que os treinamentos ocorressem de forma aleatória e sem alinhamento com as estratégias da instituição.

O Plano de Remuneração por Competências definiu cada gestor como líder do processo de encareiramento de seu pessoal, sendo o responsável pela integração entre os objetivos pessoais e organizacionais em termos de desenvolvimento profissional.

Após a primeira etapa do Plano de Remuneração por Competências, cada gestor em reunião individual com cada colaborador discutiu, definiu e registrou os compromissos de desenvolvimento.

## 4.5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Atrair, motivar, manter motivados e criar perspectivas profissionais aos recursos humanos da empresa, mantendo o equilíbrio interno e externo dos cargos, estes são os grandes desafios que a Wobben busca consolidar através do projeto aqui apresentado.

A empresa deu um grande passo em diagnosticar suas carências com seu público interno e buscar o aprimoramento de sua gestão.

A implantação do projeto propriamente dita, vem sendo desenvolvida de forma transparente e absorvida por todos.

A seguir, serão apresentadas recomendações e considerações ao projeto, no intuito de assumir a continuidade do programa elevando uniformemente o patamar do capital intelectual da Instituição aqui apresentada. Em seguida, é proposto um cronograma até o ano de 2010 para a implantação destas ações.

**4.5.1 Extensão do Projeto à área Administrativa** Por ser um sistema que estimula a capacidade de inovação e incentiva a liderança, é adequado expandir o projeto para o nível de supervisão/coordenação e demais cargos administrativos, fazendo com que toda a empresa esteja alinhada a um conceito único, agregando novos valores e padronizando sua gestão de remuneração.

**4.5.2 Extensão do Projeto à todas Unidades de Negócio** Considerando o mesmo conceito citado acima, com a extensão para às Unidades - a Wobben fortalece seus processos internos juntamente com o nível de capacitação de seus funcionários, solidificando sua gestão e como consequência, gerando melhores resultados.

**4.5.3 Área de Qualidade** Por ser um processo rico de informações, deve haver uma interface grande com a área da Qualidade, no que diz respeito a gestão de melhoria contínua e Engenharia de Processos. Recomenda-se a implantação de um sistema para manusear e gerenciar estas informações. O papel do Recursos Humanos é o input de informações, e o da área de Qualidade é o gerenciamento da mesma.

**4.5.4 Recrutamento e Seleção** A área de Recrutamento e Seleção, que atualmente recruta somente pelo critério de Educação e Experiência no cargo, deverá focar para as novas contratações entrevistas por competências, alinhando este conceito desde o ingresso do novo funcionário. Isso reforçará a nova cultura da empresa.

**4.5.5 Indicadores** Por ser um instrumento eficaz na produção de resultados, o monitoramento e acompanhamento dos resultados impactam na gestão, devendo fortalecer os pontos positivos e as correções de possíveis falhas. Recomenda-se elaborar sólidos indicadores de performance para gerenciar os resultados.

**4.5.6 Trabalhar a Cultura da Empresa** Torna-se um grande desafio a mudança da cultura de remuneração que, na maioria das vezes, é impessoal e baseada na posição de cada profissional na hierarquia das organizações. Recomenda-se que a área de Recursos Humanos por ser uma área de formação de princípios da empresa, disseminar e fortalecer a nova cultura, o que torna-se um ponto-chave para o sucesso do projeto, trabalhando e desenvolvendo os valores inerentes à Organização. O funcionário deve estar orientado para assumir seu novo papel, como auto gerenciador de sua carreira, buscando melhorias constantes no seu nível de aprendizagem.

**4.5.7 Sindicato** É importante que haja participação dos órgãos representantes dos trabalhadores, como sindicatos e associações, para facilitar o processo de aceitação por todos os colaboradores da organização. Recomenda-se o envolvimento do sindicato para facilitar a condução do processo de mudanças no

sistema de recompensas sob o aspecto legal, haja vista a quantidade de leis às quais está submetida a administração das pessoas nas organizações.

**4.5.8 Implantar Sistema de Avaliação por Desempenho** Avaliar somente os conhecimentos e habilidades não garante o sucesso profissional se o funcionário não souber aplicar de forma sólida estes conhecimentos. Implantar um modelo de avaliação por Desempenho será uma ferramenta de gestão para priorizar desenvolvimento, promoção, alinhando às expectativas da empresa.

#### **4.6 CALENDÁRIO PROPOSTO**

À partir da implantação de Remuneração por Competências, existe a necessidade da empresa reestruturar toda sua estrutura organizacional, no que diz respeito aos processos, alinhamento de cultura e traçar as novas estratégias para o alcance pleno dos resultados.

À seguir, foi elaborado um calendário de implantação com as propostas sugeridas pela autora. Tem continuidade na aplicação do Projeto, em 2007, estendendo-se até 2010 para sua aplicação.



**QUADRO VIII - CALENDÁRIO PROPOSTO**

**CALENDÁRIO RECOMENDAÇÃO PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Atividades / meses	2007				2008												2009	2010	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ			
<b>Indicadores</b>																			
Elaborar os Indicadores de Resultados	X	X																	
Alimentar os Indicadores	Processo contínuo																		
<b>Cultura</b>																			
Fortalecer a cultura de funcionários (palestras, workshops, etc)	X				X					X							X	X	X
<b>Avaliação por Desempenho</b>																			
Implantar Sistema de Avaliação por Desempenho											X						X	X	
<b>Sindicado</b>																			
Envolver Sindicato - Resultados	X																		
<b>Interface com a área de Recrutamento e Seleção</b>																			
Elaborar nova metodologia para R&S	X																		
Implantar a metodologia		X	X																
<b>Interface com a área de Qualidade</b>																			
Implantação de software SAP				X	X	X	X	X	X										
<b>Extensão do Projeto para área Administrativa</b>																			
Elaboração do Projeto					X	X	X	X											
Aplicação							X	X	X	X									
Implementação										X	X	X	X						
<b>Extensão do Projeto para Unidades de Negócio</b>																			
São Bernardo do Campo																	X	X	X
Araraquara																	X	X	X
Belo Horizonte																	X	X	X

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões sobre os resultados da aplicação do Sistema de Remuneração por Competências na Wobben, posicionando-a como um instrumento eficaz para o sucesso da estratégia organizacional.

A Gestão com Pessoas não é uma ciência exata no sentido de se poder estabelecer imediatas e diretas relações de causa e efeito para um dado conjunto de eventos, ou de estímulos à determinada reação, mas um Sistema de Remuneração por competências deve fixar objetivos mensuráveis, no curto e no longo prazo, como medida e indicador da qualidade do resultado do sistema de gestão.

A formulação pela Wobben dos perfis de excelência para todos os espaços ocupacionais baseados em competências foi uma opção que demonstra o seu entendimento de que seu quadro de profissionais é um recurso estratégico que pode, e deve, transformar-se em um dos principais instrumentos para garantia do seu sucesso.

A criação da Universidade Wobben pode ser considerada um indicador importante a justificar a eficácia do modelo de gestão proposto e aplicado na empresa cuja direção entende como sendo a consolidação de um novo direcionamento nas ações de educação e que proporciona condições para o autodesenvolvimento, bem como orienta a carreira, sugerindo ações para o aprimoramento das competências necessárias.

Vários aspectos positivos podem ser analisados em função da inovação no Sistema de Recompensas. Há um envolvimento da maior parte dos colaboradores em seu próprio encareiramento e na disposição para concretizar seu crescimento profissional.

A aquisição das competências vinculadas a cada espaço ocupacional pode ser motivo para constituir a competitividade de cada profissional, diferencial importante em função do intenso processo de mudanças verificado e que exige de todos sempre mais capacidade de transformação de realidades.

Se entre os principais objetivos de um Sistema de Gestão com Pessoas devem estar o desenvolvimento das organizações enquanto desenvolvem seus funcionários, o atendimento dos objetivos organizacionais conjuntamente com os objetivos pessoais e a competitividade empresarial frente às ameaças trazidas pelas intensas mudanças ambientais, esta autora considera que a Gestão por Competências na Wobben bem como em qualquer outra Instituição, proporciona subsídios para ser um instrumento eficaz na produção de tais resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas 1980.

BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo – Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos - **Edição Compacta**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão com Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa; **Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades**. São Paulo: Ed Gente, 2004

Empresa visitada – Wobben do Brasil – ([www.Wobben.com](http://www.Wobben.com))

FLANNERY, T.P.; HOFRIKTER, D.; PLATTEN, P.E.; **As mudanças de remuneração nas Empresas**. Atlas, 2ª Ed.

FLANNERY, T.P.; HOFRIKTER, D.; PLATTEN, P.E.; **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

FLIPPO, E. B. **Princípios da administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Enio; **O livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

WOOD, Thomaz Jr e PICARELLI, Vicente; **Remuneração Estratégica – A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZARIFIAN, Philippe; **Objetivo Competência por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## 7 ANEXOS

## ANEXO I – PESQUISA RH 2010 – PROJEÇÃO DE TENDÊNCIAS

### .: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE RECURSOS HUMANOS .:

Como demonstram os percentuais da coluna abaixo, foi grande a diversidade de desafios relatados pelos participantes na primeira rodada da pesquisa. O esforço de consolidação torna sempre a categorização arbitrária e menos reveladora do que os textos coletados, entretanto, buscou-se criar categorias amplas de forma a abranger a riqueza das informações qualitativas fornecidas pelos respondentes.

#### DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS:

DESAFIOS	1ª rodada	2ª rodada
1. Alinhar as pessoas/ desempenho/ competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	10,7%	82,3%
2. Desenvolvimento e Capacitação de Gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas, etc.)	10,5%	69,4%
3. Alinhar a Gestão de Pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	7,2%	33,3%
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional/ e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)	9,2%	25,3%
5. Capacitar, treinar e desenvolver pessoas	9,2%	24,2%
6. Reter talentos/ potenciais	7,2%	18,8%
7. Gestão da cultura organizacional (mudança cultural, internalização, etc)	3,2%	9,1%
8. Atrair talentos/ potenciais	7,0%	6,5%
9. Promover a motivação	7,2%	5,9%
10. Buscar o comprometimento da alta direção com gestão de pessoas	2,0%	5,9%
11. Gestão da diversidade	1,2%	5,4%
12. Responsabilidade Social	1,5%	4,3%
13. Promover a realização e a satisfação no trabalho	3,7%	3,8%
14. Desenvolver equipes de trabalho	2,5%	0,5%
15. Outros	17,5%	6,5%

O grande desafio de alinhar as pessoas, seus respectivos desempenho e competências com as estratégias do negócio e objetivos organizacionais aparece com destaque absoluto nesta pesquisa. Na visão de 82,3% dos respondentes, este será o principal objetivo do Modelo de Gestão de Pessoas das empresas competitivas para os próximos anos seguido da preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores (69,4%). Com percentuais um pouco menos expressivos destacam-se ainda três outros desafios que preocupam os profissionais de RH da atualidade: Alinhar as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas aos Objetivos Organizacionais (33,3%), Apoiar Processos de Mudança e de Gestão Estratégica (25,3%) e promover a Capacitação das pessoas na Organização genericamente (24,2%).





### ANEXO III – SOLUÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

SOLUÇÕES DE DESENVOLVIMENTO								
NÍVEL HABILIDADE	TREINAMENTOS	PROCESSOS						
		PROCESSO 1	PROCESSO 2	PROCESSO 3	PROCESSO 4	PROCESSO 5	PROCESSO 6	PROCESSO 7
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H1								
H2								
H2								
H2								
H2								
H2								
H2								
H2								
H3								
H3								
H3								
H3								
H3								
H3								
H3								
H3								
H4								
H4								
H4								
H4								
H4								
H4								
H5								
H5								
H5								
H5								