

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO APOIO À POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Lisandra Lucia Wickert Andschau e Alexandre Marcelo Schneider

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi propor um processo de avaliação de desempenho em uma vidraçaria, desenvolvendo um instrumento de apoio à gestão da remuneração. A gestão da remuneração, representando um fator crucial para as organizações, deve ser analisada e estipulada de tal forma que satisfaça à organização e também aos colaboradores. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica em livros e artigos especializados no assunto, foram abordados conceitos e definições de avaliação de desempenho e remuneração baseados em competências e habilidades. A partir desta pesquisa, elaborou-se um projeto de avaliação de desempenho por competências que servisse de subsídio e critérios para a política de remuneração da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho. Remuneração. Competências. Habilidades.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo onde a competitividade se torna cada vez maior. O verdadeiro diferencial competitivo hoje não é a tecnologia, pois esta está à disposição de todos e relativamente fácil de encontrar. O verdadeiro diferencial são as pessoas: são elas que realmente desenvolvem o processo e conduzem suas organizações para o sucesso. São elas que vendem, produzem, lideram e gerenciam os negócios da empresa. Os investimentos no desenvolvimento do ser humano são aspectos importantes e essenciais para as organizações que querem acompanhar as mudanças do mercado.

É importante avaliar o desempenho de um funcionário, porém se faz necessário esclarecer o que se espera dele no trabalho. Da mesma forma, a organização tem necessidade de saber como seus funcionários desempenham suas atividades, para poder fazer uma projeção de suas potencialidades. Além disso, é preciso identificar as diferenças individuais e estimular o desenvolvimento das competências de cada um.

Administrar a remuneração sempre foi considerada uma questão crítica para a eficiência organizacional. Apesar de várias estratégias de remuneração já terem sido elaboradas, as organizações pesquisam continuamente para encontrar aquelas que melhor se ajustem à sua realidade organizacional. Entre as estratégias elaboradas encontra-se a remuneração por habilidades, uma estratégia inovadora que se baseia nas competências para a realização de tarefas, das mais simples às mais complexas.

A gestão da remuneração deve ser analisada e estruturada de tal forma que satisfaça tanto à organização quanto aos colaboradores, pois se sabe de antemão que, apesar de não ser considerada único motivo de satisfação, sua falta gera insatisfação, podendo abalar o comprometimento do funcionário com a organização.

2 A ERA DA COMPETÊNCIA

Segundo Resende (2008), competência constitui-se como sendo a capacidade dos colaboradores e das empresas relacionadas ao domínio e à aplicação dos conhecimentos destes, pois todos os tipos de profissões, cargos e atividades requerem competências específicas. No entanto, não há limite. À medida que surgem novas funções e profissões, novas competências e habilidades são requeridas.

Zarifian (2001) explica que o funcionário deve conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos, quando assume responsabilidades nas situações profissionais.

O conceito de competência deve ir além da qualificação. Deve envolver a capacidade de o indivíduo assumir iniciativa, sem se limitar a atividades prescritas, de entender e dominar novas situações de trabalho, com responsabilidade, e ser reconhecido por isso (ZARIFIAN, 2001).

Partindo para o contexto da avaliação dessas competências, Gramigna (2002) atesta que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, também estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais, que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular, em determinada função.

Gramigna (2002) cita 16 competências referenciais para o indivíduo, dentre elas: ser uma pessoa de muitos recursos; fazer o que se sabe; aprender depressa; ter espírito de decisão; administrar equipes com eficiência; criar um clima propício ao desenvolvimento; saber lidar com colaboradores, quando apresentam problemas; estar orientado para o trabalho em equipe; formar uma equipe de talentos; estabelecer boas relações na empresa; ter sensibilidade; enfrentar os desafios com tranquilidade; manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; conhecer-se; apresentar bom relacionamento e atuar com flexibilidade.

2.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1999), avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção e remuneração das empresas. O processo deve ser efetuado periodicamente e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho e, posteriormente, na comunicação dos resultados. Normalmente, compete aos superiores avaliarem os seus subordinados. Segundo o autor, existe uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano.

Segue abaixo a apresentação de alguns dos métodos mais utilizados para avaliar o desempenho:

- Método das Escalas Gráficas: É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Esse método avalia o desempenho das pessoas, por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, utilizando-se de um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores.

- Método da Escolha Forçada: Neste método de avaliação, o desempenho é avaliado por meio de blocos de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.
- Método de Pesquisa de Campo: É feito pelo gerente, com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Constitui-se de quatro etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista de análise complementar; planejamento das providências e acompanhamento após os resultados.

2.2 Remuneração por competências e habilidades

O objetivo nos sistemas de remuneração por competências é remunerar cada colaborador de forma personalizada, conforme sua competência pessoal. O sistema de remuneração por competências é dado por um conjunto de competências e realização de tarefas que o profissional domina.

Hipólito (2001) explica que a remuneração por competências garante uma evolução da administração salarial, impedindo seu efeito de movimentação salarial horizontal e proporcionando uma recompensa do capital humano.

Chiavenato (2004) acrescenta que a remuneração por habilidades é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa, sendo que o foco principal, nesse sistema, passa a ser o colaborador, ou seja, está relacionado diretamente às qualificações de quem executa a tarefa. O autor ainda acrescenta que o sistema de remuneração por habilidades/competências funciona como um fator motivador, pois estimula as pessoas ao envolvimento com as metas da organização.

Em consequência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas, a remuneração por habilidades é uma das inovações gerenciais que mais cresce em popularidade.

Para Wood e Picarelli (1999), o surgimento desta forma de remuneração deve-se ao aumento da complexidade do ambiente de negócios, registrado nos últimos 10 anos, nas empresas, resultando em várias tendências, como: estruturas organizacionais enxutas, com menor número de níveis hierárquicos e maior autonomia e amplitude de responsabilidades; valorização do trabalho em grupo; aumento da exigência de multiespecialização e visão sistêmica do negócio; foco no aperfeiçoamento contínuo; e pressões para a redução de custos. O foco central é a capacitação das pessoas.

Segundo Nascimento (2001), o ser humano tem uma tendência natural de evoluir. As empresas sentiram essa necessidade de estimular o desenvolvimento pessoal constantemente. As organizações ligaram esse desenvolvimento pessoal à remuneração e os salários passaram a ter uma relação direta com as características das habilidades que os colaboradores são capazes de utilizar no trabalho.

Devido às várias mudanças que ocorreram no ambiente dos negócios, os profissionais desenvolveram um sistema de remuneração que, de forma flexível e ágil, atende a essas novas mudanças, surgindo então a remuneração por habilidades, com a finalidade de premiar a capacidade técnica, a qualificação e comportamento dos indivíduos (NASCIMENTO, 2001).

A remuneração por habilidades necessita de funcionários flexíveis, pois suas habilidades podem ser postas à prova de um dia para outro. Este sistema de remuneração é bem aceito em funções que requeiram um conjunto grande de habilidades (MARSHALL, 1999).

Wood e Picarelli (2004) observam que, nos Estados Unidos, a remuneração por habilidades tem crescido muito, como consequência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas. Este sistema surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com habilidades diversas.

Segundo o autor, os principais objetivos da remuneração por habilidades são:

- Remunerar os funcionários de acordo com as habilidades desenvolvidas e aplicadas no trabalho;
- Alinhar as capacidades dos colaboradores, segundo a orientação estratégica e as necessidades da empresa;
- Beneficiar o aprendizado organizacional contínuo;
- Adequar o sistema de remuneração por habilidades a um novo contexto organizacional;
- Superar o paradigma da gestão tradicional.

A remuneração por habilidades recompensa o colaborador por aquilo que ele sabe fazer. Os colaboradores que trabalham sob esse sistema têm seus salários relacionados às habilidades que são capazes de efetuar.

O princípio básico do pagamento baseado em habilidades é o de diferenciar o salário dos ocupantes do mesmo cargo, conforme seu maior ou menor domínio dos requisitos de conhecimentos e habilidades (RESENDE, 1999).

2.3 Vantagens e desvantagens do sistema

Hipólito (2001) acredita que os resultados obtidos por meio da utilização do sistema de remuneração por habilidades para colaboradores de nível operacional têm estimulado a sua aplicação em posições técnicas e gerenciais, constituindo então um sistema de “remuneração por competências”.

Conforme acrescentam Wood e Picarelli (2004), no sistema de remuneração por habilidades/competências, o foco na função é substituído pelo foco na pessoa, desenvolvendo os profissionais individualmente e favorecendo a organização.

Marshall (1999) atesta que uma das principais vantagens deste sistema de remuneração é a de que o colaborador recebe um nível de remuneração mais elevado por uma habilidade específica mais elevada.

Wood e Picarelli (1999) classificam as vantagens e ganhos do sistema de remuneração por habilidades em dois grupos:

- O primeiro grupo relaciona-se com o crescimento horizontal. Inclui os ganhos diretos, que são resultados obtidos com o aumento das habilidades técnicas e capacitação;
- O segundo grupo relaciona-se com o crescimento vertical dos colaboradores, vinculados diretamente ao aumento de suas capacidades comportamentais e de gestão.

O sistema tem apresentado diversos benefícios, tais como a melhoria no gerenciamento do processo de aquisição de habilidades e motivação dos colaboradores por adquirir habilidades específicas.

Segundo os autores Wood e Picarelli (2004), além das vantagens da implantação desse sistema de remuneração, há também grandes dificuldades, dentre as quais:

- Dificuldade em estabelecer quanto vale cada habilidade;
- Tendência de aumento nos valores destinados à folha de pagamento, pois os indivíduos tornam-se mais qualificados e, conseqüentemente, melhor remunerados;

- Necessidade de disponibilização de programas de treinamentos, fazendo com que se torne necessário um alto investimento em treinamentos e um acompanhamento individual;
- Rotatividade, pois sempre há o desejo de mudar constantemente de trabalho, estar sempre à procura de novos desafios, além do desejo de aumentar o conjunto de habilidades;
- Difícil gerenciamento do nível de satisfação dos profissionais, depois que o indivíduo adquiriu todas as possíveis habilidades na organização;
- Riscos trabalhistas, ou seja, possibilidade de estar criando passivo trabalhista, segundo o artigo 461 da CLT, que veta as diferenças salariais para funções iguais, já que expõe que “para um mesmo cargo exercido com igualdade de perfeição técnica e produtividade não pode haver salários diferentes” (CHIAVENATO, 2004, p. 302).

• Certo nível de complexidade administrativa, requerendo um bom sistema de informações.

Chiavenato (2004) descreve abaixo vantagens e desvantagens do sistema:

Vantagens	Desvantagens
- Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada funcionário. - O treinamento torna-se útil para cada funcionário, por ser específico e ter objetivos definidos. - Os funcionários sentem-se mais motivados. - Funcionários com potencial inexplorado podem crescer na empresa.	- Funcionários menos competentes podem sentir-se inseguros. - A possível diferença salarial entre funcionários que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação. - A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar. - Pode gerar angústia e ansiedade.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do sistema

Fonte: Chiavenato (2004, p. 303).

De acordo com Wood e Picarelli (2004), este sistema não é adequado para todas as empresas, pois seu uso disseminar-se-á melhor em empresas com poucos níveis hierárquicos e um estilo gerencial aberto, além de ser pouco aplicável em âmbito gerencial.

2.4 Identificando habilidades e competências

De acordo com Resende (2008), com a evolução das práticas de gestão de pessoas por competências, é necessário aprimorar as descrições de cargos, ou seja, os cargos devem conter mais informações a respeito das competências e habilidades requeridas de seus ocupantes, como:

- Competências técnicas: domínio de conhecimento;
- Competências de atuação profissional: saber fazer ou atuar, saber aplicar conhecimentos e experiências;
- Habilidades: competências facilitadoras do saber fazer;
- Aptidões: capacidades mentais, físicas e motoras, inatas e aperfeiçoadas;
- Competências emocionais;
- Competências sociais.

Ainda segundo Resende (2008), as habilidades são determinadas de acordo com a realidade de cada função e empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo em questão caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de aprimorar o conhecimento na área de Recursos Humanos. Malhotra (2001, p. 155) define que a “pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ela explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação”.

A pesquisa também é descritiva, pois, conforme Gil (1999), ela possui como principal meta a descrição do perfil de competências de determinada população, o que se aplica ao estudo, pois este propõe-se a descrever a percepção dos funcionários e gestores, no que se refere às mudanças implementadas na empresa, quanto às suas competências e habilidades destes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aplicou-se um questionário aos colaboradores da empresa, no qual cada colaborador teve que descrever sua função e todas as tarefas realizadas na empresa. Além disso, tiveram que descrever as qualificações básicas que julgassem necessárias para que qualquer funcionário desenvolva as tarefas daquela função, tais como: instrução mínima ideal para a execução da tarefa; qual o período de experiência e treinamento necessário para desenvolver suas atividades; conhecimentos e competências específicas; habilidades especiais, capacidade diferenciada e atitudes preferenciais.

Num primeiro momento, foram definidas as competências/habilidades de cada cargo/função por meio das informações fornecidas no questionário aplicado. Esta definição estabeleceu-se pelo autor. Houve embasamento em teorias bibliográficas e também no conhecimento da autora sobre a cultura da empresa, fazendo uma comparação com as atividades exercidas por cada colaborador.

Após a mencionada definição das competências/habilidades de cada cargo/função, foram definidas as quatro funções avaliadas na empresa, com a apuração e análise de todas as competências, excluindo-se aquelas duplicadas e incluindo-se algumas complementares, no intuito de tornar a lista mais completa, correspondendo aos objetivos propostos.

A seguir definições das funções avaliadas na vidraçaria:

A) Definição das competências da função comercial / vendas

Capacidade de conhecer bem o produto - A função comercial/vendas é uma das mais importantes funções da empresa, para a qual são necessárias pessoas capacitadas em atender bem e manter parcerias de trabalho. Portanto, o vendedor precisa, antes de tudo, conhecer os produtos que negocia.

Capacidade para assimilar características técnicas do produto que vende - O vendedor precisa estar familiarizado com as características técnicas do produto, sua composição, aplicabilidade e vantagens da utilização de cada tipo de vidro.

Capacidade de adequar formas de negociação e logística - O vendedor deve estar familiarizado com técnicas de vendas, negociação e logísticas de entrega.

Capacidade de estabelecer empatia com os clientes - O vendedor da vidraçaria deve atender o cliente com simpatia e naturalidade, prestando informações com clareza e objetividade, pois a maioria dos clientes não conhece os tipos de vidros e sua melhor utilização, adotando, inclusive, posturas discretas por causa dessa falta de conhecimento.

Capacidade de operar aplicativos de informática - O profissional de vendas deve ter domínio em aplicativos essenciais de informática, como: editor de texto para redigir os orçamentos; Outlook para enviar e receber orçamento e projetos via correio eletrônico; Auto CAD para abrir, entender e realizar projetos arquitetônicos; Excel para realizar cálculos com exatidão.

Capacidade de ser natural e simpático com clientes e colegas - Além de todas essas técnicas, o vendedor deve ter a capacidade de trabalhar em equipe, pensando sempre no bem estar de toda a organização. Estar sempre atento a inovações do mercado, realizar cursos que possam auxiliar no melhor atendimento e no seu desenvolvimento pessoal.

B) Definição das competências da função administrativa

Capacidade de gerenciar atividades administrativas - O setor administrativo da vidraçaria envolve atividades como pagamentos, cobranças e compras da empresa.

Capacidade de gerenciar atividades das áreas de RH, Administração e Financeira - Planejar, organizar, dirigir ou coordenar e controlar atividades das funções organizacionais e administrativas.

Capacidade em estabelecer estratégias - Administrativas, legislações; deve ter noções de contabilidade, finanças e recursos humanos, além de assumir diferentes níveis de responsabilidade na organização.

Capacidade de trabalhar em equipe - O profissional do setor administrativo deve saber orientar e atuar em equipe, ter um relacionamento agradável com todos os funcionários, mantendo sempre o respeito perante todos, estabelecendo relações interpessoais de maneira educada e simpática, mantendo tranquilidade ao se deparar com situações tensas e de conflitos.

Capacidade de lidar com índices, gráficos e fórmulas - O administrador deve ter domínio em sistemas essenciais de informática, como: editor de texto para redigir cartas, ofícios; Outlook para enviar e receber informações via correio eletrônico; planilhas do Excel, para a criação de tabelas, gráficos e cálculos; sistemas de apoio para emissão de ordens de compra, emissão de notas fiscais e controle de contas a pagar e receber.

Autodesenvolvimento - Manter-se atualizado e cuidar do autodesenvolvimento, para que a empresa possa crescer constantemente, com pessoas com experiência, capacitadas e mantendo a qualidade do serviço.

C) Definição das competências da função produção/operador de máquinas

Capacidade para assimilar características técnicas, propriedades e aplicabilidade do produto - O setor de produção, neste caso os operadores de máquinas e auxiliares, devem ter a capacidade de assimilar as características técnicas dos diversos tipos de vidros, além de possuir o conhecimento de sua aplicabilidade e propriedades.

Capacidade de operar aplicativos de informática básicos - Atualmente, com a evolução da tecnologia, a empresa mantém máquinas de última geração. No entanto, precisa de profissionais especializados para operar máquinas tão modernas. Todos os processos para o beneficiamento do vidro, tais como corte, polimento, lixação e duplagem são feitos por máquinas computadorizadas e que necessitam de pessoas capacitadas e com o domínio básico em informática para gerenciar adequadamente tais processos.

Capacidade de assumir responsabilidade pelos serviços executados - O vidraceiro deve ter a habilidade de manusear vidros, possuir boa resistência física, responsabilizando-se por todos os processos que executa, realizando o serviço com todos os equipamentos de segurança, além de manter ambiente e máquinas sempre limpos e em bom estado.

Trabalho em equipe - O funcionário deve ter a capacidade de trabalhar em equipe, mantendo um bom relacionamento com todos os colegas.

D) Definição das competências da função instalador/colocador

Capacidade de diferenciar tipos de vidros e sua aplicabilidade - O profissional que exerce a função de instalador/colocador de vidros deve ter a capacidade de diferenciar os tipos

de vidros e sua aplicabilidade, deixando a obra pronta e em perfeitas condições, assumindo com responsabilidade o serviço que está sendo executado e mantendo o ambiente limpo.

Capacidade de resistir fisicamente a atividades prolongadas - Ter resistência física em obras em que é necessário carregar os vidros por escadas, ficar pendurado em cordas e sobre andaimes. Isso tudo sem nunca esquecer de utilizar os equipamentos de segurança.

Estabelecer empatia com os clientes - Atender com simpatia e manter a paciência, pois normalmente o cliente fica observando o serviço que está sendo executado.

Trabalho em equipe - Manter um bom relacionamento com todos os colegas, além de participar de treinamentos, quando disponibilizados.

Após a definição de todas as competências necessárias, foi criado um método para a avaliação de desempenho, no qual a ferramenta escolhida foi o método de escalas de classificação gráfica, proposto por Bohlander (2003).

Segundo este autor, neste método, cada característica é representada por uma escala, sendo que o desempenho é avaliado por meio de fatores de avaliação previamente definidos. Para tanto, utilizou-se um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação e as colunas verticais representam os graus de variação desses fatores.

O primeiro passo foi a escolha e definição das competências e habilidades para avaliação, que serviram como instrumento para a comparação do desempenho dos funcionários envolvidos.

O segundo passo foi a definição dos graus de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho de cada fator de competência e habilidade. Foram utilizados cinco graus de variação, podendo ir de 1 (fraco) até 5 (excepcional).

Para que o salário possa ser definido pelas competências/habilidades dos colaboradores da empresa, sugere-se uma avaliação de desempenho por meio de pontos.

Utilizando-se das fichas de avaliação de desempenho pela escala gráfica, criadas para as quatro funções da empresa, cada funcionário é avaliado individualmente por meio dos indicadores de desempenho. Em seguida, é somado o total de pontos e comparado à tabela de salários, conforme exemplo a seguir.

Nesta tabela, constam os níveis mínimos e máximos exigidos para cada função, sendo que a definição desses níveis é feita pelo gerente e chefe de cada setor. Por meio da tabela pré-definida, será identificado o salário que o colaborador de determinada função tem o direito de receber.

Salário mínimo R\$ 520,00	R\$ 595,00	R\$ 680,00	R\$ 790,00	R\$ 820,00	Salário máximo R\$ 1.100,00
Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V	Nível VI
Até 10 pts	Até 15 pts	Até 18 pts	Até 22 pts	Até 27 pts	Até 30 pts

Quadro 02 - Exemplo de salário por níveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sugere-se que a periodicidade da avaliação de desempenho seja semestral, para obter maior resultado.

Tem-se que, na modalidade de avaliação proposta, quanto maior o número de pontos, maior será o salário. O colaborador poderá aumentar o seu salário toda vez que comprovar que aumentou o seu nível de competência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas como um todo já perceberam que somente ser eficiente não basta mais. É preciso estar em constante desenvolvimento, inovar, ficar cada vez mais capacitado, para que possa disputar as melhores oportunidades de trabalho.

Percebe-se, por meio deste trabalho, que a valorização das habilidades/competências é uma exigência da modernidade, fruto da era da competitividade. Por esse motivo, suger-se à empresa em estudo a realização de uma avaliação de desempenho. E, a partir desta avaliação, propõe-se uma nova política de remuneração, que irá reconhecer o colaborador com maior nível de competências e habilidades, além de revelar-se como uma metodologia que tende a motivar mais os funcionários, por ser mais justa e transparente.

A vidraçaria, sendo uma empresa com poucos níveis hierárquicos, caracteriza-se como uma empresa adequada a esse sistema de remuneração. Além da motivação de implantar um sistema de remuneração bem-estruturado, também faz com que os colaboradores se aperfeiçoem cada vez mais.

Por meio da aplicação desse sistema de avaliação de desempenho, a empresa poderá remunerar os melhores colaboradores, além de estimular os demais a se reciclar e se inovar constantemente.

Para os funcionários, num âmbito geral, faz-se necessário uma familiarização maior com as novas exigências de competências e habilidades da empresa, além de uma maior iniciativa para adquiri-las e desenvolvê-las, estimulando, desta feita, o autodesenvolvimento pessoal e profissional, já que o aumento salarial só ocorre a partir da evolução de nível, e não mais, pela definição do cargo.

Espera-se que a sugestão proposta possa contribuir para a empresa obter melhores resultados, ganhos de produtividade, qualidade, melhoria da gestão de pessoal, funcionários qualificados, satisfeitos e comprometidos com a organização, auxiliando-a no objetivo de ser uma empresa ainda mais inovadora e articulada.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makrom Book, 2002.

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

MARSHALL, Don, R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RESENDE, Enio. **Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão**. São Paulo: Summus, 2008.

_____. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades: salário deixa de ser problema para torna-se solução**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WOOD, Thomaz Jr.; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a Era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.