

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DAVID TADEU MORETTINI**

**SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A  
SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E  
COMPETÊNCIAS**

**São Paulo**

**2006**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DAVID TADEU MORETTINI**

**SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A SISTEMAS DE  
REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda**

**São Paulo**

**2006**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido  
Pereira

### FICHA CATALOGRÁFICA

M845s	<p>Morettini, David Tadeu Satisfação dos funcionários em relação a sistemas de remuneração por habilidade e competências / David Tadeu Morettini. - - São Paulo, 2006. 156 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Sistemas de remunerações salariais – Trabalhadores – Satisfação.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD 658.322</b></p>
-------	--

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**DAVID TADEU MORETTINI**

## **SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP,  
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Moacyr Silva**  
**Faculdades Oswaldo Cruz**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**

---

**Prof. Dr. Roberto Coda**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, de de 2006**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família. Aos meus filhos Felipe Tadeu e Rafael Tadeu que são os exemplos na continuação dos meus estudos. À minha esposa Graça que é a maior incentivadora da minha carreira profissional e acompanha diligentemente todos os meus momentos mais difíceis, abrindo mão muitas vezes do seu próprio desenvolvimento para que eu possa realizar meus sonhos. Sem o amor dela eu não teria chegado até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter permitido que eu renovasse a minha vida e reconstruísse as bases do meu conhecimento. Quero agradecer também a muitas pessoas, que sem a cooperação delas eu não teria conseguido realizar este trabalho. Vou fazer os agradecimentos em ordem cronológica, iniciando pelos meus pais, Olavo Morettini (in memoriam) e Lela Naddaf Morettini que me deram a estrutura emocional para viver em comunidade. Agradeço aos meus tios Arthur Gomes Jardim e Mafalda Naddaf Jardim que sempre me fizeram acreditar no futuro. Agradeço a minha amiga e mãe do coração Airá que acompanha todos os passos da minha carreira profissional. Agradeço ao amigo Jacyr Brito Salles, que é o meu grande incentivador na carreira acadêmica. Agradeço aos Professores Oduvaldo Cardoso, das Faculdades Oswaldo Cruz e Carlos Hamilton Mercúrio da Unicastelo pelo apoio na busca deste objetivo. Às professoras de idiomas e amigas Juliana Pereda e Margareth Coser Hernandez quero agradecer o entusiasmo que me foi passado para seguir em frente no meu projeto. Quero agradecer aos Professores e colegas do curso da FECAP pelo aprendizado obtido nestes dois anos de convivência. Não poderia deixar de agradecer a minha amiga Maria de Lourdes Fiore das Faculdades Oswaldo Cruz que contribuiu com a sua valiosa ajuda na minha pesquisa. Quero fazer um agradecimento especial ao Prof. Moacyr Silva, das Faculdades Oswaldo Cruz, que, além do incentivo, me ajudou nos primeiros passos para a realização do meu projeto. Agradeço também a Prof<sup>a</sup> Elionor Farah Jreige Weffort, da FECAP, pelas recomendações e sugestões para a melhoria do meu trabalho. Quero fazer um agradecimento final ao meu orientador Prof. Roberto Coda, da FECAP, sem o qual eu não teria realizado este trabalho com precisão e discernimento. Foi através do seu companheirismo, conhecimento, dedicação e orientação que foi possível a realização deste sonho, dissertar sobre o tema recursos humanos, envoltório da minha vida profissional.

## EPÍGRAFE

“Administradores eficazes e profissionais de todos os tipos e estágios, não importa sejam executivos, administradores públicos, consultores organizacionais, políticos ou sindicalistas, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar”.

Gareth Morgan - 1986

## RESUMO

Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são formas alternativas de se estabelecer a remuneração de funcionários em empresas que passaram por mudanças em sua estrutura organizacional e que competem em um ambiente instável e competitivo. Este trabalho teve como objetivo verificar o grau de satisfação dos funcionários em relação a estas novas formas de recompensar suas contribuições aos resultados organizacionais. O estudo teve início com a contextualização do sistema de apoio denominado “remuneração” nos ambientes intra e interorganizacional. Depois, procurou apresentar as teorias e pesquisas realizadas no campo da estrutura organizacional, da satisfação do funcionário em relação ao trabalho, da aplicação de sistemas tradicionais de remuneração e de sistemas de remuneração por habilidades e competências. A questão levantada com os dados secundários foi: “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar o salário dos funcionários?”. Esta questão foi verificada através de uma pesquisa exploratória com pessoas que trabalham em organizações que utilizam o sistema de remuneração por habilidades e competências. A escolha dos participantes foi efetuada de forma aleatória através da utilização da técnica denominada “Bola de Neve”. A pesquisa utilizou a abordagem de comunicação e os dados foram coletados através de *surveys* auto-administradas. A mensuração da pesquisa utilizou uma escala com dois extremos: total concordância e total discordância com as afirmativas. Os resultados são apresentados demonstrando o percentual de concordância das pessoas em relação às afirmativas que determinam o grau de satisfação ou insatisfação sobre os sistemas de remuneração por habilidades e competências. Para compreender os resultados da pesquisa, as afirmativas respondidas pelos participantes foram categorizadas em: (a) conceituais sobre o sistema; (b) por objetivos – relação entre o sistema e a estratégia da organização – ; (c) administrativas – como o sistema é gerenciado – e; (d) sobre a equidade percebida sobre o sistema. Esta categorização permitiu saber as causas da satisfação ou insatisfação em relação aos sistemas de remuneração por habilidades e competências.

**Palavras-chave:** Sistemas de remunerações salariais – Trabalhadores - Satisfação.

## ABSTRACT

Skills and competency based pay systems were developed as an alternative way of establishing employees' salaries in companies that underwent major changes in their organic structure and that perform in a changing and competitive environment. This work had the objective to assess the degree of employees' satisfaction to this new way of rewarding their contributions to organizational results. The study started with the contextualization of the remuneration systems, in inside and outside organizational environment. Then, it was based on theories and researches in organic structure, employees' work satisfaction, traditional application systems and skills and competency pay system in the arrangement of wages. The question raised in the study was "Skills and competency based pay systems are instruments really effective for establishing the employees' salaries?". This question was accomplished through the exploratory research with people that work in companies that use the skills and competency based pay systems. The choice of people was intentional and was made based on the "Snow ball" practice. The research was made with communication boarding and collected data though auto-administrate surveys. The research measurement used a scale with two extremes: completely agree and completely disagree to the constructs. The results are submitted demonstrating people agreement percentage with the constructs that determine the satisfaction or dissatisfaction degree on the skills and competency - based pay systems. To a better understand enjoy the research results, the constructs answered by participants were classified in: (a) system's concepts and theoretical basis; (b) system's objectives and its links with the organizational strategy; (c) system's management principles and; (d) system's perceived equity. These categories were valid to indentify the causes of skills and competency - based pay systems satisfaction or dissatisfaction.

**Key words:** Wage payment systems – Employees - Satisfaction.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Relação entre estrutura e sistemas de remuneração.....	40
QUADRO 2 – Classificação da linha de montagem da Borg-Warner Corporation.....	58
QUADRO 3 – Empresas e competências essenciais (coletivas).....	61
QUADRO 4 – Competências fundamentais em funções de recursos humanos.....	63
QUADRO 5 – Características específicas do trabalho definidas em oito dimensões.....	65
QUADRO 6 – Grupos de competências gerenciais.....	68
QUADRO 7 – Construindo um sistema de remuneração por competências.....	71
QUADRO 8 – Questões investigativas.....	77
QUADRO 9 – Categorias das afirmativas.....	82
QUADRO 10 – Áreas fundamentais da escala de mensuração.....	92
QUADRO 11 – Perfil das empresas dos respondentes.....	95
QUADRO 12 – Perfil dos respondentes.....	95
QUADRO 13 – Afirmativas com maior concordância.....	98
QUADRO 14 – Afirmativas com maior discordância.....	100
QUADRO 15 – Afirmativas sobre os objetivos estratégicos do sistema de remuneração por habilidades e competências.....	102
QUADRO 16 – Comparativo entre as afirmativas de maior concordância por gênero.....	104
QUADRO 17 – Comparativo entre as afirmativas de maior discordância por gênero.....	106
QUADRO 18 – Comparação dos perfis por gênero dos respondentes da pesquisa.....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Percepção geral sobre o sistema de remuneração.....	97
GRÁFICO 2 – Percepção sobre o sistema de remuneração feminino.....	103
GRÁFICO 3 – Percepção sobre o sistema de remuneração masculino.....	103

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tabulação geral.....	121
TABELA 2 – Tabulação geral: maiores concordâncias.....	125
TABELA 3 – Tabulação geral: maiores discordâncias.....	129
TABELA 4 – Tabulação feminino: geral.....	133
TABELA 5 – Tabulação feminino: maiores concordâncias.....	137
TABELA 6 – Tabulação feminino: maiores discordâncias.....	141
TABELA 7 – Tabulação masculino: geral.....	145
TABELA 8 – Tabulação masculino :maiores concordâncias.....	149
TABELA 9 – Tabulação masculino: maiores discordâncias.....	153

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Definição do problema.....	15
1.2 Importância do estudo.....	22
1.3 Objetivos da pesquisa.....	25
<b>2 TEORIA, CONSTRUCTOS E QUESTÕES DE PESQUISA</b> .....	26
2.1 Estruturas organizacionais.....	26
2.2 Satisfação do funcionário com o trabalho.....	40
2.3 Sistemas tradicionais de remuneração.....	51
2.4 Novos sistemas de remuneração.....	54
2.4.1 Sistemas de remuneração por habilidades.....	57
2.4.2 Sistemas de remuneração por competências.....	60
2.5 Constructos e questões de pesquisa.....	72
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	78
3.1 Amostra.....	79
3.2 Modelo ou desenho da pesquisa.....	81
3.3 Procedimentos adotados.....	88
3.4 Medidas.....	90
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	94
4.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	94
4.2 Tabulação dos dados.....	96
4.3 Percepção geral sobre o sistema de remuneração.....	97
4.4 Percepção por gênero sobre o sistema de remuneração.....	103
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	109
5.1 Implicações teóricas.....	109
5.2 Limitações do trabalho.....	111
5.3 Implicações práticas.....	112
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	115
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	118
<b>APÊNDICE A - TABELAS</b> .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX e início deste século (XXI), a sociedade tem passado por mudanças muito rápidas motivadas pelo desenvolvimento tecnológico, principalmente nas comunicações e relações comerciais. No Brasil estas mudanças foram observadas com a abertura do mercado para o comércio internacional e a desregulamentação do processo industrial e de importação, relativos aos produtos de informática, ocorridos no início dos anos 90 no governo de Fernando Collor de Mello.

Robbins (2002) cita como principais mudanças: a globalização; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação; crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; diversidade cultural; mudanças nas expectativas da sociedade; aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes.

Estas mudanças trouxeram uma nova forma de se pensar sobre a capacidade humana de trabalho. Os processos de *downsizing*, as novas formas de organizar o trabalho e os avanços da automação e da tecnologia de informação alteraram o perfil do profissional desejado pelas organizações. A ordem do dia passou a ser polivalência, flexibilidade, autonomia, envolvimento com as metas organizacionais, criatividade e relacionamento em grupo. (WOOD JR., 1999)

Na França, por exemplo, em meados dos anos 80, as alterações sucessivas na organização do trabalho ocorridas na década precedente, principalmente as modificações no trabalho manual especializado e não especializado, suscitadas pelas inovações tecnológicas e organizacionais levaram os administradores *sêniores* a planejarem com mais cuidado e coerência os custos dos salários e o uso de habilidades pelos funcionários. Um grande número de organizações francesas começou a procurar aplicar uma gestão de pessoas mais flexível, onde o foco principal é a preocupação individual com cada funcionário. (JENKINS; KLARSFELD, 2002)

Jenkins e Klarsfeld (2002) utilizaram diferentes fontes de dados em sua pesquisa para concluir em seu artigo que as empresas francesas estão flexibilizando a relação organização-funcionário. Iniciaram com uma pesquisa

qualitativa na indústria de aço francesa, entrevistando tanto os gerentes como os funcionários. Depois, pesquisaram a indústria farmacêutica, utilizando o mesmo processo anterior, incluindo desta vez os sindicatos da categoria profissional. Finalmente, fizeram uma pesquisa na indústria de papel e embalagens, entrevistando representantes do sindicato profissional, da categoria econômica, da administração da empresa e funcionários.

Esta nova relação empresa-funcionário propicia uma maior motivação, comprometimento e melhor remuneração do funcionário, ele passa a ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva e não mais como um item de custo a ser administrado pela organização.

Uma pesquisa realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – Progep, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), pesquisa realizada em 1998 – identificou, a partir da percepção de cerca de mais de 300 formadores de opinião em gestão de Recursos Humanos, os impactos da reestruturação empresarial ocorrida no Brasil sobre o modelo de gestão de pessoas. Entre os tópicos apontados na pesquisa, destacam-se o foco no desenvolvimento das pessoas e a busca de sistemas que vinculem a remuneração ao resultado do trabalho. (WOOD JR.,1999)

O processo atual de mudança está influenciando no papel exercido pela área de Recursos Humanos, que por sua vez verifica a necessidade de adotar novas formas de remuneração em substituição às formas tradicionais, que foram criadas para empresas que viveram uma época mais mecanicista, onde o fator humano era considerado um apêndice de máquinas e equipamentos.

Jenkins e Klarsfeld (2002), na pesquisa publicada em seu artigo, informam que as mudanças ocorridas levaram as empresas francesas a questionarem as formas tradicionais de remuneração baseada no cargo. As empresas alegam muita rigidez dos sistemas tradicionais, dificultando o processo de mover os funcionários na utilização de suas habilidades e contribuir para a inovação do negócio.

Segundo Jenkins e Klarsfeld (2002), as novas formas de organização do trabalho requerem funcionários com multi-habilidades.

De acordo com a pesquisa de Jenkins e Klarsfeld (2002), no início dos anos 90 as empresas francesas já estavam utilizando as formas individuais de

remuneração que privilegiavam o uso das habilidades pelos funcionários. Uma pesquisa realizada em 1993 (COUTROT, 1996 apud JENKINS; KLARSFELD, 2002, p. 198), em uma amostra representativa de empregadores franceses, apontou que 98,0% (noventa e oito por cento) dos participantes concluíram que o pagamento individual de salários era mais motivador para os funcionários.

Estudos realizados por Wood Jr. (1999) reforçam os resultados da pesquisa apresentada por Jenkins e Klarsfeld (2002). The American Compensation Association; Wallace, M. J. (1990 apud WOOD JR., 1999, p. 81), comenta que a utilização exclusiva dos sistemas tradicionais de remuneração, como o sistema de pontos, gera entraves às mudanças e cria barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho. A pesquisa da The American Compensation Association envolveu 46 empresas de grande porte de 21 setores diferentes. A pesquisa demonstrou que os dois fatores que mais influenciam as mudanças nos sistemas de remuneração foram: (i) pressões do mercado com novas condições competitivas e, (ii) mudanças na estrutura devido a fusões e aquisições, *downsizing* ou crescimento, reestruturação e mudança na organização do trabalho.

Os sistemas tradicionais de remuneração são baseados em descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários, instrumentos utilizados para um modelo de organização do tipo burocrático rígido, um modelo de organização que Mintzberg (2003) chamou de “Burocracia Mecanizada”.

De acordo com o processo de mudança visto anteriormente, as organizações estão desenvolvendo estruturas mais achatadas e flexíveis, que podem ser conceituadas como Adhocracias (MINTZBERG, 2003).

Os sistemas tradicionais foram criados para um modelo de organização mecanicista, são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis. Reforçam as comunicações verticais, a unicidade de comando e um alto grau de formalização da organização, em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente. Estes sistemas foram desenvolvidos para atender a Burocracia Mecanizada.

Porém, as necessidades de competitividade exigidas atualmente pelo mercado têm alterado o foco tradicional das organizações: da comunicação verticalizada para a orientação ao cliente; da estrutura formal e rígida para a

flexibilização das relações; da supervisão direta para as células semi-autônomas. Isto é, mais parecido com um tipo de organização Adhocrática.

Por que os sistemas tradicionais não atendem um tipo de organização mais adhocrático? Porque ele é supostamente neutro, não interferindo em outras esferas da organização, não estando harmonizado com a estratégia. Os sistemas tradicionais promovem um estilo burocrático de gestão, reduz a ação dos indivíduos e grupos, inibe a criatividade e o espírito empreendedor, reforça a hierarquia, não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos, torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo. (WOOD JR., 1999)

Portanto, parece que está havendo uma mudança nos pressupostos que originaram os sistemas tradicionais de remuneração, o que implica em uma revisão destes sistemas, ou até a sua substituição por outros sistemas de remuneração que atendam aos novos pressupostos.

### **1.1 Definição do problema**

As mudanças de pressupostos organizacionais requerem novos sistemas de remuneração. Para as novas formas de organização do trabalho, como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, a remuneração baseada em descrições de cargos e definição de responsabilidades já não atende aos desejos de recompensas pelos funcionários e nem a equidade necessária para remunerar as diferentes contribuições individuais aos resultados da organização.

Esta adequação dos sistemas de remuneração às novas formas de se organizar o trabalho aumenta de importância ao ser verificado na pesquisa de Jin Feng Uen e Shu Hwa Chien (2004), realizada entre 258 profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento de empresas chinesas, que a maior propriedade de uma estrutura de remuneração é o fato dela transmitir um sentido de equidade na distribuição das recompensas.

Portanto, para o tipo de organização mais adhocrática, o sistema de remuneração, para propiciar uma melhor percepção de equidade, deve levar em

conta, além das atividades e responsabilidades, os conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados dos funcionários.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 402-403) confirmam esta posição:

As estruturas baseadas nas habilidades pagam os empregados com base naquilo que eles demonstram saber, mais do que na função específica que exercem.

Obviamente, a flexibilidade na organização do trabalho e o provimento simplificado são as vantagens mais interessantes trazidas pela estrutura de remuneração baseada nas habilidades. Os resultados relatados em estudos de casos,[...] confirmam isso. Esses relatos relacionam conseqüências como aumento da produtividade, da qualidade, da freqüência ao trabalho, dos níveis de segurança, da satisfação dos empregados e da diminuição da rotatividade.

Pesquisa realizada nas linhas de montagem de *air-bags* da TRW mostrou maior produtividade, menores custos trabalhistas e maior flexibilidade do pessoal nas unidades que adotaram a estrutura baseada nas habilidades.

De acordo com a análise dos relatos anteriores pode-se perceber que existe um certo consenso em alterar os sistemas de recompensas, baseados no cargo, para o da qualificação e desempenho das pessoas. E um dos sistemas desenvolvido e aplicado nos últimos anos, inclusive no Brasil, é o de remuneração por habilidades e competências.

O sistema de remuneração por habilidades e competências difere dos sistemas tradicionais por remunerar as aptidões e conhecimentos aplicados pelo funcionário no desenvolvimento de seu trabalho e não pelo cargo ocupado.

No sistema tradicional, os funcionários têm a sua remuneração preestabelecida, independentemente da comprovação da aplicação de suas habilidades e competências, já no sistema de remuneração por habilidades e competências a remuneração do funcionário é estabelecida e reajustada conforme a comprovação da aquisição e utilização dos conhecimentos e capacidades, harmonizadas com a estratégia organizacional. A remuneração passa a ser estabelecida com foco na pessoa e não mais no cargo que ela ocupa.

Conforme Zhu (1996 apud UEN E CHIEN, 2004, p. 401), o sistema de pagamento baseado em habilidades e competências significa que a remuneração é determinada de acordo com os conhecimentos e habilidades dos funcionários.

Esta mudança da remuneração baseada no cargo para a remuneração baseada na pessoa é importante porque motiva os funcionários na aquisição de um maior conhecimento e *expertise*, tornando-se mais flexíveis e capazes no

desempenho de múltiplos papéis e tendo uma visão mais ampla do processo de trabalho e, assim, tornam-se mais conscientes das suas contribuições para a organização e da importância de seus papéis dentro dela. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1996 apud UEN; CHIEN, 2004, p. 401 )

No entanto, ao mesmo tempo em que é proposta a utilização do sistema de remuneração por habilidades e competências, os pesquisadores se defrontam com um dilema: muitas organizações, mesmo em processo de mudança, estão relutantes em adotar novos sistemas de remuneração, como por exemplo, o por habilidades e competências.(COOPERS & LYBRAND, 1996). Outros apontam que algumas organizações implantaram o sistema de remuneração por habilidades e competências e posteriormente voltaram atrás, retomando ao sistema anterior, conforme se pode verificar na citação de Milkovich e Boudreau (2000, p. 402-403):

Uma das unidades de telefones celulares da Motorola já voltou para uma abordagem mais tradicional. Um estudo realizado no Canadá descobriu que, das empresas que adotaram a estrutura baseada nas habilidades, um terço já não a usava mais depois de cinco anos. [...]. Esse sistema requer que os aumentos na remuneração sejam superados por um quadro de pessoal bem menor ou uma produtividade muito maior, caso contrário os custos trabalhistas acabarão tornando-se uma desvantagem competitiva.

Lawler; Ledford (1985 apud UEN E CHIEN, 2004, p. 401-402) também argumentam que o sistema baseado em habilidades e competências pode às vezes aumentar os custos com o treinamento na organização. Além disso, devido aos problemas de avaliação das habilidades e competências e da complexidade do gerenciamento e aplicação do treinamento na organização, a experiência pode trazer dificuldades significativas.

Ora, a análise da conclusão dos pesquisadores acima sobre os motivos que as organizações canadenses e outras aboliram ou resistem ao sistema de remuneração por habilidades e competências, deixa a entender que a causa pode ter sido os aumentos nos custos da folha de pagamento associados a um baixo retorno da produtividade e satisfação dos funcionários, bem como devido a complexidade no gerenciamento do sistema.

Por que houve aumento na folha de pagamento com a implantação dos sistemas de remuneração por habilidades e competências? Nas estruturas burocráticas mecanizadas, que utilizam os sistemas tradicionais de remuneração, a organização subdivide os processos de trabalho em um menor nível possível,

criando funções superespecializadas de baixa remuneração. Como o ambiente deste tipo de organização é normalmente estável, fica fácil para a organização planejar e controlar os custos com a folha de pagamento.

Nas organizações que transformaram sua gestão mecanicista para uma gestão mais orgânica (adhocrática), aumentando as habilidades e competências de seus funcionários, para que estes pudessem ter mais autonomia e abrangência profissional, é óbvio que a remuneração não poderia ser nivelada por baixo. Remunerar por baixo, funcionários mais qualificados, implica em uma maior dificuldade em atrair e reter os talentos necessários para o desenvolvimento do negócio.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), para compensar os aumentos nos custos da folha de pagamento com o sistema de remuneração por habilidades e competências, as organizações devem, ou reduzir o quadro de pessoal, gerando um acúmulo de tarefas para os que ficam, ou aumentar a produtividade, que requer investimentos em tecnologia nos processos de trabalho, redesenhando-os ou automatizando-os, o que vai novamente gerar redução de pessoal, ou ainda aumentar o nível de exigência no desempenho dos funcionários.

Desse modo, a organização passará a ter duas preocupações. A primeira será a de lidar com o possível clima de insatisfação das pessoas remanescentes na organização com a saída dos colegas. A segunda será em relação ao aumento no volume de atividades desses funcionários. A primeira preocupação vai requerer uma estratégia de comunicação para conscientizar a todos das causas das demissões. A segunda pode ser a adoção de um sistema de remuneração por habilidades e competências para trazer um sentido de equidade em relação ao aumento das responsabilidades e de suas contribuições à organização.

Nas estruturas de trabalho mecanicistas, que aplicam o sistema tradicional de remuneração focado no cargo, o funcionário quando é contratado sabe de antemão quais serão as suas tarefas e a remuneração que irá receber para executá-las, bem como os conhecimentos e habilidades que serão exigidos pela organização. O funcionário sabe, então, que para cargos iguais o salário também será igual. É lógico que está se falando de organizações tradicionais que adotam os critérios técnicos necessários para manter a equidade interna e externa no sistema de remuneração.

Quando esta mesma organização altera a sua estrutura de trabalho, criando equipes semi-autônomas, a multiespecialização e a participação dos funcionários no processo decisório, diminuindo níveis hierárquicos e reduzindo o quadro de pessoal, o discurso da administração muda em relação à exigência sobre o desempenho dos funcionários. Agora, o que vale é a flexibilidade, o saber trabalhar em equipe, o uso de várias habilidades em vez de uma única. As funções não estão totalmente preestabelecidas e o funcionário pode transitar em toda a organização. A seguir é citado um, entre diversos pesquisadores, que confirma este tipo de comportamento empresarial.

Isabel Cristina Carpi Girão (2001, p. 335) verificou na sua pesquisa em uma empresa geradora e distribuidora de energia que :

Características como capacidade de comunicação, facilidade para o trabalho em grupo, habilidade de transmissão de conhecimento e flexibilidade no trato com as pessoas são valorizadas e organizadas no processo por que passa a empresa.

E o discurso muda também em relação ao sistema de recompensas, agora a remuneração dos funcionários será estabelecida em função da qualidade e quantidade de habilidades e competências que forem utilizadas em suas atividades. Conforme Milkovich e Boudreau (2000), se o objetivo da organização é enfatizar um quadro de pessoal flexível, em aprendizado contínuo, esta pode atrelar o seu sistema de pagamentos ao aumento do conhecimento e das habilidades dos funcionários.

Para o funcionário, na prática, houve um aumento das atividades devido à diminuição do número de colaboradores e a transferência de algumas responsabilidades, anteriormente executadas pelo seu supervisor ou gerente. O funcionário pode, nesse contexto, questionar se este aumento de atividades e responsabilidades deverá ser compensado por um acréscimo na remuneração.

Na verdade, com o “desmanche” da antiga estrutura, os cargos tornaram-se mais amplos e indefinidos, dificultando ao sistema tradicional de remuneração estabelecer a diferenciação salarial de acordo com as contribuições de cada funcionário, exigindo da organização a busca de novas formas de remuneração. O desafio organizacional passa a ser o de aceitação dos novos sistemas pelos funcionários.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), entre os vários aspectos sobre a importância da implantação de um sistema de remuneração está a pesquisa da reação dos funcionários ao plano e sua comunicação.

Se a comparação for negativa, isto é, o funcionário entender que foi prejudicado neste processo de mudança, poderá criar um sentimento de insatisfação com a sua remuneração, que poderá influenciar o seu desempenho no trabalho, que em contrapartida poderá influenciar os resultados da organização.

A primeira visão, aparentemente, que o funcionário tem deste processo de mudança é que o volume do seu trabalho aumentou. Isto cria um sentimento de insatisfação com a organização, que a princípio pode ser amenizado com a adoção de um novo sistema de recompensas, que pode ser o sistema de remuneração por habilidades e competências.

Por sua vez, o sistema de remuneração por habilidades e competências passa a remunerar os empregados de acordo com os seus conhecimentos e aptidões desenvolvidos e aplicados no trabalho, o que cria, assim, diferentes remunerações entre as pessoas em um mesmo grupo profissional. Essas diferenças salariais podem trazer um sentimento de iniquidade e insatisfação entre os funcionários.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 393) alertam:

Esses diferenciais de pagamento podem influenciar as decisões dos empregados em permanecerem na empresa ou em investirem em treinamentos adicionais com vistas a promoções e novas atribuições. O grau de satisfação dos funcionários também pode ser afetado pela amplitude desse diferencial. Obter uma estrutura de pagamentos justa é parte importante da questão da remuneração.

Para se entender melhor o aspecto da satisfação dos funcionários em relação ao sistema de remuneração pode-se fazer uma referência ao conceito de estruturas igualitárias e hierárquicas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Nas estruturas igualitárias a quantidade de níveis hierárquicos é menor e a diferença de pagamento entre eles é pequena. A estrutura hierárquica possui mais níveis hierárquicos e a diferença entre o maior e o menor nível costuma ser grande. Por exemplo, nos Estados Unidos é de 35 vezes. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Uma estrutura igualitária baseia-se na idéia de que a minimização dos diferenciais dos salários aumenta a satisfação dos funcionários, melhora a

integração das equipes e afeta positivamente o desempenho, propiciando a organização uma vantagem competitiva. Uma estrutura hierárquica baseia-se na idéia de que os diferenciais dos salários são uma parte importante do reconhecimento dos funcionários mais capacitados que realizam tarefas de maior responsabilidade.

As estruturas igualitárias freqüentemente são resultados de processos de reengenharia, quando se busca enxugar os níveis gerenciais para aumentar a autonomia e o poder decisório dos funcionários em níveis mais baixos.

Portanto, parece correto afirmar que o sistema de remuneração por habilidades e competências foi criado para atender estruturas igualitárias, isto é, para se tentar recompensar adequadamente os funcionários em relação às mudanças organizacionais processadas pela organização.

Conforme Lawler (1995 apud UEN E CHIEN, 2004, p. 401), a remuneração é um fator crítico a ser considerado pela organização quando se implementa um plano estratégico de negócios. A organização não deve considerar somente os custos relacionados ao trabalho, mas, também a motivação de seus funcionários no processo de implementação do plano.

Na estrutura orgânica (adhocrática), a quantidade de cargos é diminuída de tal forma que vários níveis são aglutinados em um só e o funcionário passa a ter a necessidade de aprender novas habilidades e competências para fazer parte do grupo.

Aparentemente, em um primeiro momento a estrutura passa a ser igualitária. Mas, ao adotar o sistema de remuneração por habilidades e competências, a estrutura passa a ser hierarquizada, agora não mais pela quantidade de níveis de cargos e sim pela qualidade e quantidade de habilidades e competências que o funcionário demonstra aplicar em suas atividades.

Essa diferença entre os funcionários em relação às suas habilidades e competência resultará em diferenças nas suas remunerações. A diferença de remuneração nos sistemas tradicionais ficava transparente com a diferença de cargos que eles ocupavam. No sistema de remuneração por habilidades e competências as diferenças salariais ficam mais difíceis de serem interpretadas

pelos funcionários devido a estes ocuparem cargos de mesma nomenclatura e terem a remuneração diferenciada pelas suas habilidades e competências.

Evidencia-se que, pelo sistema de remuneração por habilidades e competências, a organização remunera uma quantidade preestabelecida de habilidades e competências, necessárias aos seus objetivos de negócio. Isso pode implicar que vários funcionários tenham as mesmas habilidades e competências, mas, somente uma determinada quantidade será remunerada por elas. Como fica a percepção do funcionário, que se julga com a mesma capacidade do seu colega, mas tem uma menor remuneração?

Conforme Uen e Chien (2004, p. 401):

No sistema de pagamentos por habilidades e competências, nem todos os funcionários têm iguais oportunidades de aprender novas habilidades e conhecimentos dentro da organização. Este problema pode tornar-se mais sério quando as contribuições dos funcionários treinados não são aumentadas.

Como foi verificado, muitas empresas relutam em adotar novos sistemas de remuneração e uma boa parte das empresas que adotaram o sistema de remuneração por habilidades e competências resolveu retornar aos sistemas tradicionais após alguns anos.

Várias causas podem ter concorrido pela não utilização do sistema de remuneração por habilidades e competências pelas empresas. Uma delas pode ter sido em relação ao baixo retorno do nível de satisfação dos funcionários obtido com os investimentos na implantação do sistema.

## **1.2 Importância do estudo**

Parece que há uma concordância entre os pesquisadores de que o sistema de remuneração por habilidades e competências foi desenvolvido como uma alternativa para apoiar a organização em sua estratégia de envolver o funcionário com os objetivos organizacionais e estimular a sua iniciativa e criatividade para a inovação constante de produtos e serviços. Além de recompensar as contribuições efetivas para os resultados desejados.

Por outro lado, estes mesmos pesquisadores concluem em suas pesquisas que o sistema ainda é visto com alguma desconfiança pelas organizações em relação aos resultados que ele poderia proporcionar.

Em vista disso, é importante a verificação das possíveis causas ou variáveis que possam gerar incertezas, por parte das organizações, em utilizar o sistema. Dentre as diversas variáveis, que podem inibir a utilização do sistema, este trabalho procurou limitar -se ao aspecto específico da relação entre duas: “satisfação salarial dos funcionários” e “sistema de remuneração por habilidades e competências”.

A análise da relação entre essas duas variáveis levanta a seguinte questão: “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar o salário dos funcionários?”

A resposta a esta questão poderá auxiliar na decisão de escolher o sistema de remuneração por habilidades e competências como uma alternativa para diferenciar a remuneração entre os funcionários que atuam em organizações que passaram por um processo de mudança e reestruturação do trabalho.

Mas, a análise da eficácia dos sistemas de remuneração por habilidades e competências pode ser efetuada tomando-se como referência central duas visões, a princípio antagônicas pela natureza das relações do trabalho. Uma, relativa aos dirigentes da organização, que representam o capitalista, e outra relativa aos funcionários, que representam a categoria dos trabalhadores.

A maioria das pesquisas encontradas no levantamento dos dados secundários, como as de Beer e Walton (1997), Wood Jr. (1999), Milkovich e Boudreau (2000), Jenkins e Klarsfeld (2002) e Cardoso (2002) verificaram a eficácia do sistema de remuneração por habilidades e competências pela ótica dos administradores do sistema.

A pesquisa realizada por Cardoso (2002) concluiu que as vantagens previstas na literatura, como o alinhamento do sistema às estratégias organizacionais, o incentivo à qualificação e ao desenvolvimento das competências individuais e o aumento da autonomia da atuação dos profissionais, sob o ponto de vista dos administradores do sistema, estavam presentes nas empresas brasileiras estudadas.

Conforme Cardoso (2002), a sua pesquisa não foi estendida aos funcionários. Assim, a nossa percepção sobre o sistema coincide com os resultados da pesquisa do Cardoso, mas fica faltando um ponto importante – a percepção dos funcionários sobre o sistema – que se for positiva consolidará a sua utilização.

A pesquisa encontrada no levantamento dos dados secundários, que analisou a eficácia do sistema de remuneração por habilidades e competências pela ótica dos funcionários, foi a de Uen e Chien (2004). Uen e Chien pesquisaram funcionários da área de pesquisa e desenvolvimento. Esta pesquisa teve como resultado uma percepção satisfatória de seus participantes em relação à equidade do sistema na distribuição da remuneração. Entretanto, a pesquisa foi limitada a uma categoria específica de profissionais, que pelo histórico é bem remunerada. Isto pode ter criado um viés, dificultando a extensão dos resultados para as demais categorias profissionais da organização.

O tema deste trabalho é “Satisfação dos funcionários em relação a sistemas de remuneração por habilidades e competências”. Portanto, foi verificada a eficácia deste sistema de remuneração pela ótica dos funcionários.

Será valioso para pesquisadores, teóricos da administração e administradores terem acesso a uma pesquisa, que mede o grau de satisfação salarial dos funcionários em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências e, assim, poderem decidir sobre a sua utilização na determinação dos salários no ambiente organizacional.

Outra contribuição deste trabalho está relacionada com a ferramenta de pesquisa utilizada para medir a satisfação dos funcionários em relação aos sistemas de remuneração por habilidades e competências. O questionário, com 30 (trinta) afirmativas, foi desenvolvido e, a princípio, comprovou a sua eficiência para obtenção dos resultados desejados. Ele será útil para outros pesquisadores darem continuidade a este trabalho e testarem a hipótese levantada com a pesquisa realizada. O questionário poderá ser utilizado, também, diretamente pelas organizações para verificarem o grau de satisfação de seus funcionários com o sistema de remuneração.

Além disso, este trabalho propiciará uma contribuição à literatura existente, na medida em que poderá ampliar a compreensão dos estudos e pesquisas

efetuados até o momento em relação aos resultados obtidos pelas organizações em relação à satisfação de seus funcionários na utilização dos sistemas de remuneração por habilidades e competências.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

Os estudos de Milkovich e Boudreau (2000); Wood Jr. (1999) e Jenkins e Klarsfeld (2002) foram efetuados para mostrar os resultados relacionados com o lado técnico e gerencial do sistema. Este trabalho procura mostrar um outro lado, o da percepção do funcionário em relação a sua satisfação com a remuneração estabelecida pelo sistema de remuneração por habilidades e competências.

Assim, o principal objetivo da pesquisa foi verificar o grau de satisfação salarial dos funcionários em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências. Outros objetivos, como a equidade do sistema, seu gerenciamento, sua comunicação aos funcionários, o entendimento dos critérios utilizados para estabelecer a remuneração e a sua relação com a estratégia organizacional, também foram verificados.

## **2 TEORIA, CONSTRUCTOS E QUESTÕES DE PESQUISA**

A introdução deste trabalho denotou como os sistemas de remuneração podem ser desenhados de acordo com o tipo de organização e objetivos de satisfação dos funcionários.

De acordo com Adams (1965 apud UEN E CHIEN, 2004, p. 401), a equidade, isto é o sentido de justiça para as pessoas, aqui especificamente em relação à remuneração no trabalho, acontece quando elas percebem que a proporção entre suas contribuições é igual a proporção de suas recompensas.

Duas principais categorias de equidade podem ser distinguidas: equidade distributiva, que é a avaliação dos resultados recebida na troca de relacionamento com a organização; e a equidade de procedimento utilizada pela organização no processo dessa avaliação. (DE BOER; BAKKER; SYROIT; SCHAUFLELE, 2002 apud UEN E CHIEN, 2004, p. 401)

A seguir são apresentados alguns conceitos existentes na literatura atual sobre os temas referentes a estruturas organizacionais, satisfação dos funcionários, sistema de remuneração tradicional e sistemas de remuneração por habilidades e competências.

### **2.1 Estruturas organizacionais**

A estrutura organizacional exerce um papel fundamental para estabelecer as estruturas de remuneração. Para uma compreensão deste tema foram utilizados os trabalhos de dois pesquisadores contemporâneos, Richard H. Hall (2004) e Henry Mintzberg (2003).

As estruturas organizacionais são desenhadas para atender a estratégia organizacional. Os seus elementos configuram a sua característica que influenciará a eficiência e a eficácia da organização na realização da sua estratégia.

Os elementos que determinam a característica de uma estrutura são: a complexidade, a formalização e a centralização. Estes elementos variam entre as

organizações, portanto, não existem organizações, mesmo que façam o mesmo produto ou prestem o mesmo serviço, com as mesmas características de estrutura.

A *complexidade* é analisada no sentido vertical (profundidade), no sentido horizontal (abrangência) e no sentido geográfico (distribuição). Ela determina o grau e a quantidade de habilidades e competências que o funcionário deverá aplicar na execução de um trabalho

A *formalização* está relacionada ao grau de detalhamento das regras, políticas, normas e procedimentos impostos para a execução de atividades e relacionamentos dos indivíduos. A formalização influencia o grau de iniciativa e inovação do funcionário na execução do seu trabalho.

A *centralização* está relacionada com a posição na hierarquia em que as decisões são tomadas, quanto mais próximas do topo da organização tanto mais centralizadas são as decisões. A centralização determina o grau de autonomia exigido do funcionário no processo de tomada de decisão para a solução de problemas que afetam o seu trabalho.

A estrutura organizacional é formada pela combinação de partes organizacionais que a compõe e altera-se ao longo do tempo de acordo com o processo de sucessão de seus membros e pelas mudanças ambientais. Quanto maior a complexidade da estrutura organizacional tanto maior a necessidade de coordenação e controle. A coordenação e o controle podem ser auxiliados através da utilização de um Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Para Hall (2004, p. 47):

“Estrutura organizacional é a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”.

Esta definição está relacionada com a divisão do trabalho, onde as pessoas ocupam cargos com diferentes papéis, em diferentes níveis hierárquicos, com diferentes regras e procedimentos, no que gera comportamentos diferentes entre elas. A estrutura organizacional influencia e é influenciada pelos seus membros alterando-se no decorrer das relações interpessoais (sociais e políticas) e das soluções tecnológicas.

As estruturas organizacionais têm como função básica atingir resultados e metas comuns entre os seus membros, regular as influências individuais nas atividades organizacionais, distribuir o poder no processo decisório e definir as tarefas a serem executadas.

Por este motivo, as estruturas organizacionais internas são múltiplas, onde as suas partes existentes adquirem diferentes graus de complexidade, formalização e centralização. Podem ser mais mecânicas, com uma divisão mais detalhada do trabalho entre os seus membros e com regras e procedimentos previamente determinados para a execução das tarefas, bem como mais orgânicas, com tarefas e responsabilidades estabelecidas de forma ampla, de acordo com a necessidade dos trabalhos, o que propicia que as decisões possam ser tomadas em um processo mais participativo.

Portanto, a complexidade de uma estrutura está relacionada com o tamanho da organização, com a distribuição funcional interna das responsabilidades e com a especialização e divisão do trabalho entre as diversas partes que a compõem, onde a complexidade será diferente entre as partes que formam a estrutura organizacional. A variação do grau de complexidade da estrutura organizacional pode ocorrer no sentido horizontal, vertical e geográfico.

*A Diferenciação Horizontal* está relacionada com a divisão das tarefas que são executadas pela organização. A complexidade é medida conforme a quantidade de divisões e departamentos existentes, com a subdivisão em atividades especializadas diversificadas, onde os profissionais executam o processo completo do trabalho, como, por exemplo, em um hospital, que divide atividades médicas de ortopedia, cardiovascular, ginecologia, pediatria, etc., que exigem um treinamento mais prolongado, ou a subdivisão do processo do trabalho para que as pessoas não-especializadas possam executá-lo. Existe uma menor complexidade quando as tarefas são rotineiras e subdivididas para se ter uma economia de escala. Nesse caso, os funcionários executam uma ou poucas tarefas sem a necessidade de um treinamento prolongado.

*A Diferenciação Vertical* refere-se ao número de níveis hierárquicos de autoridade existentes entre o topo e a base da organização. A complexidade é medida de acordo com a distribuição das responsabilidades no processo decisório. Se o processo de trabalho em uma área funcional exige a análise de muitas

variáveis, a subdivisão em níveis hierárquicos pode ser maior, se reúne poucas variáveis, então o número de níveis hierárquicos pode ser menor.

A *Dispersão Geográfica* é uma forma de diferenciação horizontal ou vertical para atividades da organização dispersas geograficamente. Como exemplo, de diferenciação horizontal, pode-se citar os escritórios ou filiais de vendas de uma organização espalhados em várias regiões, que executam as mesmas atividades. Neste caso, existe pouca complexidade horizontal. A diferenciação vertical está relacionada aos níveis que esses escritórios ou filiais de vendas ser reportam. Eles podem se reportar a uma divisão regional, que por sua vez se reporta a uma diretoria, ou se reportarem diretamente a uma diretoria.

Os elementos de complexidade são variados e um cuidado tem que se tomar para classificá-los. O fato de uma organização ser grande não quer dizer que ela tem um nível elevado de complexidade em sua estrutura horizontal e vertical, por exemplo, uma empresa pode ter várias divisões horizontalmente, mas com um ou poucos cargos em sua estrutura, com pouca diferenciação em suas tarefas. A quantidade de cargos e suas especializações irão determinar a necessidade de um maior controle e coordenação por parte da organização, o que determinará o nível de complexidade da estrutura. (HALL, 2004)

Portanto, os níveis de complexidade vertical, horizontal e geográfico, as necessidades de inter-relação entre as diversas partes da organização irão determinar o nível de necessidades de coordenação e controle para que a organização possa alcançar os seus objetivos e a realização de seus programas. A coordenação e o controle estão diretamente relacionados com o nível de formalização e centralização das políticas, regras e procedimentos da organização.

A formalização de políticas, regras e procedimentos é estabelecida de acordo com a complexidade das tarefas e o grau de confiança nos membros da organização. Essa percepção da direção da organização tem um impacto sobre os indivíduos na medida em que molda os seus comportamentos para a utilização mais ou menos ampla de seus julgamentos e iniciativas na realização de suas atividades.

Por outro lado, uma maior formalização ajuda os funcionários a realizarem os seus trabalhos com mais confiança e precisão. Atividades padronizadas e rotineiras podem ser mais formalizadas por serem mais estáveis. Atividades que não

têm precedentes históricos para a sua realização, dependem mais do julgamento do indivíduo, e por isso o nível de formalização é menor ou inexistente (HALL, 2004).

HAGE; AIKEN (1967) “et al” (apud HALL, 2004, p. 59-78) comentam a correlação existente entre a formalização, a centralização, a tecnologia e a capacidade intelectual dos indivíduos. Parece que quanto mais formalizado for o processo, mais é possível a descentralização das decisões, por estas serem previstas na formalização. A tecnologia estabelece o grau em que as atividades são rotinizadas e formalizadas, no que afeta a diminuição da coordenação e controle. É o caso do Sistema de Informação Gerencial (SIG).

De modo parecido, os indivíduos contribuem com diferentes habilidades, hábitos e outros comportamentos para a organização. Para manter o foco nas metas da organização é preciso instituir um nível adequado de formalização.

Um grau alto de formalização é incompatível com um grau alto de profissionalização dos indivíduos. A formalização para indivíduos altamente qualificados leva a alienação e a insatisfação no trabalho. A profissionalização é similar à formalização a partir do momento em que utiliza, de maneira informal, os procedimentos e regras a serem aplicados na execução das atividades.

A diferença é que em um ambiente menos formalizado, o profissional terá mais liberdade de participar e tomar decisões no processo do trabalho, decisões essas, que a princípio seriam compatíveis com as possíveis regras que a organização teria intenção de formalizar. Neste aspecto, a centralização é um elemento importante na estrutura organizacional (HALL, 2004).

A Centralização está relacionada com a distribuição do poder dentro da organização. Isto é, refere-se ao nível e a variedade de participação dos grupos no processo decisório. Quanto maior a participação dos grupos, menor a centralização. É o lugar onde está a autoridade que toma as decisões em uma organização.

Regra geral, quando os grupos são especializados, existe uma maior descentralização das decisões devido ao aspecto da especialização. As decisões requerem conhecimentos especializados para serem tomadas. Se a maioria das decisões se origina nos níveis superiores, a estrutura organizacional é centralizada. A estrutura organizacional continuará centralizada nas situações em que as decisões são programadas nos níveis superiores e tomadas nos níveis inferiores.

A relação entre a centralização e o tamanho da organização é interessante, pois quanto maior a organização, mais formalização para facilitar o controle e mais delegadas são as decisões por se aterem a regras prescritas. A tecnologia empregada permite a descentralização das decisões por ajudar as organizações no controle dos resultados e comportamentos dos indivíduos a partir do momento em que sistemas podem medir, como por exemplo, o cumprimento de orçamentos, quantidade de atendimentos efetuados pelos funcionários e o atendimento de metas estabelecidas.

As pesquisas em relação à correlação entre o ambiente e a centralização são contraditórias e não oferecem um padrão a ser utilizado pelas organizações. Muitas empresas em ambientes turbulentos acabam por centralizar as decisões como forma de proteção e segurança. Outras podem descentralizar com o objetivo de se tornarem mais flexíveis e responderem prontamente aos novos desafios. O fato de o ambiente estar em retração ou expansão influencia o nível de centralização que a organização pode adotar. Conforme Hall (2004), se o ambiente estiver em retração o nível de centralização aumenta, se estiver em expansão, existe a tendência de descentralização.

Hall (2004) comenta sobre os diferentes tipos de centralização baseados em filosofias democráticas e socialistas, onde compara modelos de gestão nos países de Israel, Estados Unidos, Itália, Áustria e Iugoslávia.

Nos Estados Unidos os funcionários são envolvidos no processo de decisão de forma mais consultiva do que participativa, mais com o objetivo de criar a sensação de participação do que efetivamente decidir sobre alguma coisa relativa à organização. Os funcionários são consultados sobre os problemas para sugerirem alternativas de soluções, quando muitas vezes a decisão já está tomada. O que não acontece na Itália, onde é claro e transparente a manipulação existente no processo decisório. Na Iugoslávia, os funcionários elegem os seus representantes para participar do processo decisório e em Israel há um rodízio entre os participantes da organização para atuar no processo decisório.

Hall (2004) explica as causas da existência, em graus variados, da complexidade, formalização e centralização nos diversos tipos de estruturas organizacionais. O contexto onde a organização opera, seu tamanho, a tecnologia, o ambiente, os valores e ideologias das pessoas (cultura interna) e os fatores culturais

nacionais, afetam, de forma simultânea, as estruturas organizacionais. Além do contexto, o projeto, escolha feita pela organização de como ela deve ser estruturada, também influencia a sua organização através das escolhas estratégicas e modelos de estrutura institucionais.

As escolhas estratégicas de como a estrutura será confeccionada estão correlacionadas com a distribuição do poder dentro da organização, de como ela pretende competir no mercado e de como se pretende coordenar e controlar os funcionários.

Vai desde a criação de várias divisões independentes, para atuarem de forma consistente com os seus respectivos ambientes, que podem ser diferentes de uma divisão interna para outra, até a centralização da autoridade. Pode também estabelecer regras e procedimentos claros, separando o planejamento da execução dos trabalhos, até descentralizar as decisões aos funcionários através do *downsizing*. As escolhas estratégicas são feitas por uma coalizão dominante do poder interno organizacional, influenciado pela personalidade de seus membros.

A configuração da estrutura organizacional é afetada por diversos fatores e pode assumir várias características. Pesquisas realizadas por Mintzberg (2003) demonstram que as organizações podem assumir cinco formas de configuração conforme abaixo:

- a) estrutura simples – caracterizada por supervisão direta, pelo poder na cúpula estratégica e centralizada vertical e horizontalmente;
- b) burocracia mecanizada – caracterizada pela padronização dos processos de trabalho, pelo poder na tecnoestrutura e descentralizada horizontalmente de forma limitada;
- c) burocracia profissional – caracterizada pela padronização das habilidades, poder no núcleo operacional e descentralizada vertical e horizontalmente;
- d) forma divisionalizada – caracterizada pela padronização dos *outputs*, poder na linha intermediária e descentralizada verticalmente de forma limitada;

- e) *adhocracia* – caracterizada pelo ajustamento mútuo, com o poder na assessoria de apoio e com descentralização seletiva.

As *Estruturas Simples* são orgânicas e costumam ser adotadas por empresas jovens e pequenas em um ambiente simples e dinâmico ou na possibilidade de hostilidade extrema ou ainda devido à necessidade de poder do executivo principal.

Tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre as suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação entre as áreas da organização, como por exemplo, gerentes integradores ou forças-tarefa. Os especialistas são contratados para executarem tarefas específicas por um tempo determinado.

O executivo principal tende a ter uma amplitude de controle elevada, e o agrupamento das unidades costuma ser de forma funcional, coordenado pelo próprio executivo, o qual costuma ter uma comunicação direta (informal) com os funcionários de todos os níveis.

A estratégia reflete as crenças do principal executivo em um processo mais intuitivo do que analítico, e as decisões costumam ser rápidas em função da centralização do poder. O estilo de liderança costuma ser autocrático e carismático.

A *Estrutura Simples* tem a desvantagem de forçar o seu principal executivo ou a dar atenção demasiada aos processos internos de trabalho, devido a pouca formalização, ou a dar demasiada atenção a sua estratégia, abrindo mão dos controles internos. A padronização dos produtos também é afetada devido ao fato da empresa não dispor de uma estrutura técnica adequada.

O tipo de estrutura *Burocracia Mecanizada* é marcado pela padronização dos processos de trabalho, formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, agrupadas funcionalmente, desenvolvidas pela tecnoestrutura para unidades operacionais de grande porte. Normalmente são organizações antigas, que podem ter passado anteriormente pela estrutura simples, atuando em um ambiente simples e estável. Como exemplo, pode-se citar os

correios, as siderúrgicas, as montadoras de veículos, etc, onde o trabalho é rotineiro, simples e repetitivo.

O núcleo operacional requer pessoas com poucas habilidades, submetidas a treinamento interno na organização e o poder de coordenação é limitado devido a grande formalização dos comportamentos desenvolvida pela tecnoestrutura. O agrupamento é funcional e a coordenação existe para servir de canal de comunicação topo-base, administrar conflitos e servir de ligação com a tecnoestrutura.

A tecnoestrutura, formada por analistas, programadores de produção, engenheiros de controle de qualidade, planejadores, orçamentistas, etc. assume um poder informal e serve como assessoria para os gerentes de linha, que detém, *a priori*, a autoridade formal, diminuída pelo poder informal da tecnoestrutura. As regras e regulamentos permeiam toda a estrutura da *Burocracia Mecanizada*, a comunicação formal é favorecida em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia de autoridade formal.

O objetivo da estrutura *Burocrática Mecanizada* é ter um controle rígido do comportamento através de normas, regulamentos e divisão do trabalho, evitando que as pessoas possam ter independência na realização das tarefas, tendo como resultado a padronização dos produtos. Esse tipo de controle gera uma situação de conflito internamente devido à insatisfação dos funcionários com o pouco significado de seu trabalho.

A cúpula estratégica está mais preocupada com o desempenho e não com a inovação, portanto, tem uma supervisão direta e centraliza o poder, dividindo-o, parcialmente, com o poder informal da tecnoestrutura. Hierarquia e cadeia de autoridade são conceitos de fundamental importância. A estratégia é claramente definida de cima para baixo, direcionando os planos de ação em toda a estrutura, até o seu núcleo operacional.

As *Burocracias Mecanizadas* são caracterizadas pela necessidade da divisão e especialização do trabalho para manter a padronização do produto, isto é horizontalizam a sua operação para sobreviverem em ambientes simples e estáveis. Para manter controle sobre o ambiente este tipo de organização verticaliza o seu

processo operacional, adquirindo operações para frente e para trás, ou se associam a outras empresas.

Conforme Mintzberg (2003), muitas vezes as *Burocracias Mecanizadas* são utilizadas para atender uma pressão externa, como é o caso das Burocracias Públicas e das Contingenciais. Como exemplo, ele cita os órgãos públicos, como os correios e o sistema penitenciário, as empresas aéreas e os serviços de bombeiros.

A estrutura *Burocrática Mecanizada* é a mais utilizada quando tarefas simples e repetitivas devem ser realizadas com precisão e eficiência, entretanto este tipo de estrutura tira o significado do trabalho para as pessoas, alienando-as e não utilizando todas as suas habilidades, inibindo a criatividade. Esse tipo de problema gera insatisfações, absenteísmo, rotatividade elevada e até sabotagens e greves dos funcionários.

As *Burocracias Profissionais* são caracterizadas pela padronização de habilidades, o poder está descentralizado vertical e horizontalmente descendo ao núcleo operacional, que requer treinamento, normalmente adquirido fora da organização, existe especialização horizontal e vertical das tarefas e o ambiente é complexo e estável com um sistema técnico não regulado.

O trabalho complexo e estável normalmente é controlado pelos profissionais que o executam. Este tipo de configuração pode ser encontrado em hospitais, universidades, empresas de auditoria e empresas de produção artesanal. Todas confiam nas habilidades e no conhecimento de seus profissionais para operarem. Todas produzem produtos e serviços padronizados.

A *Burocracia Profissional* contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional, concedendo a eles considerável controle sobre o seu próprio trabalho. O trabalho é bastante especializado na dimensão horizontal e ampliado na vertical.

Os profissionais especializados normalmente adquirem habilidades e conhecimentos em uma educação formal que pode levar vários anos, fazem estágios sob supervisão de outros profissionais habilitados, são treinados pela organização que atuam, para posterior assumirem uma posição de independência nas atividades que executam.

Todo esse treinamento é direcionado para os padrões que servem ao cliente, controlados externamente pelas associações profissionais. Enquanto a Burocracia Mecanizada enfatiza a autoridade de natureza hierárquica, a Burocracia Profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional, o poder do conhecimento especializado.

A complexidade das atividades impede que estas sejam formalizadas, dotando o profissional do núcleo operacional de ampla liberdade em seu trabalho. As atividades são desenvolvidas de acordo com o diagnóstico de cada situação e assim implementadas em formas previamente padronizadas de acordo com situações ocorridas anteriormente. As atividades são normalmente agrupadas tanto funcionalmente como pelo mercado. É o caso das diversas funções da área de ginecologia, que atende o mercado da mulher.

Os administradores da cúpula estratégica, chamados de administradores profissionais por Mintzberg (2003), têm a função de coordenar situações conflitantes entre as áreas, ligar a organização ao seu ambiente externo e dotar os profissionais dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

As estratégias na *Burocracia Profissional* são compartilhadas pelos profissionais e pelo administrador. Os profissionais propõem estratégias de acordo com seus relacionamentos externos e os projetos que querem implementar e, o administrador propõe estratégias de acordo com as necessidades do ambiente externo que a organização espera enfrentar. A diferença é que o profissional depende de recursos a serem aprovados pelo administrador para a implementação dos projetos e o administrador depende da concordância técnica do profissional para a sua proposta.

A *Burocracia Profissional* é participativa ao disseminar o poder diretamente a seus funcionários, dando-lhes ampla autonomia e liberando-os da necessidade de coordenar o trabalho de seus colegas e de todas as pressões e políticas existentes. Os profissionais são indivíduos responsáveis e altamente motivados, dedicados ao seu trabalho e aos clientes que servem.

Os principais problemas da *Burocracia Profissional* estão na falta de controle do trabalho executado pelos profissionais, os quais podem omitir deficiências. O problema de coordenação consiste em um lado da não aceitação de supervisão

direta e ajustamento mútuo por cercearem a liberdade profissional e por outro lado pela padronização das atividades e dos *outputs*, os quais são ineficazes para atividades complexas. Restando assim o controle pela padronização das habilidades.

A forma *Divisionalizada* de estrutura é caracterizada pela padronização dos *outputs* como forma de coordenação, o poder é descentralizado verticalmente, em parte, para a linha intermediária da organização, o agrupamento das atividades é por mercado. Ocorre em organizações que atuam em mercados diversificados.

As divisões são criadas conforme o mercado que atendem e contém o controle sobre as funções operacionais para atender este mercado. Normalmente, cada divisão atua de forma independente das demais divisões. As divisões são agrupadas sob a coordenação de uma administração central. A descentralização é vertical e limitada aos gerentes divisionais, os quais centralizam as demais decisões relacionadas aos níveis hierárquicos mais baixos. Alguma forma de controle ou coordenação é efetuada pela administração central para acompanhar o desempenho das divisões. Normalmente, esse controle é efetuado pelos *outputs* que estas divisões devem dar sobre os seus resultados.

O agrupamento baseado no mercado dá autonomia às divisões, facilita a descentralização e permite fácil acompanhamento do desempenho através dos *outputs*. A padronização dos processos de trabalho e o planejamento das ações são mínimos para não interferir na autonomia das divisões. A ausência de interdependências das divisões também faz com que o ajustamento mútuo e os instrumentos de religação sejam desnecessários.

A padronização das habilidades e a supervisão direta também são limitadas para a coordenação, portanto as divisões dependem da competência dos gerentes divisionais para o seu sucesso. Para assegurar o sucesso do desempenho destes gerentes o escritório central conduz programas de treinamento e doutrinação dos indivíduos.

A forma *Divisionalizada* costuma utilizar a burocracia mecanizada em suas estruturas internas. Cada divisão é tratada pela administração central como um sistema único, composto pelas suas metas específicas, isto é, cada divisão tem seus próprios objetivos. As divisões dirigem seus próprios negócios, controlam suas

operações e determinam as estratégias para os mercados que estão sob sua responsabilidade.

Na forma *Divisionalizada*, o escritório central determina a estratégia geral do grupo em termos de produtos-mercados, abre e fecha divisões, aloca recursos financeiros, estabelece padrões e controla o desempenho das divisões, substitui e contrata os gerentes das divisões, centraliza os serviços de apoio que são comuns às divisões, treina e doutrina os gerentes divisionais.

A divisionalização da organização pode ocorrer por produto e serviço, cliente e região. A divisão da organização pode criar formas idênticas (cópias-carbono) para as suas divisões, como é o caso de unidades comerciais espalhadas em todo o território comercial, ou podem ainda ser unidades de um processo maior, como é o caso de uma transportadora de cargas que atende todo o território de um país.

O sistema técnico na forma *Divisionalizada* pode também tomar configurações diferentes, dependendo do custo e da necessidade de operação da organização, por exemplo, uma fábrica pode replicar as suas instalações nas divisões ou pode manter uma única instalação e comercializar em várias regiões para obter economia de escala.

Na *Adhocracia* a coordenação das atividades acontece pelo ajustamento mútuo, o poder está distribuído entre a assessoria de apoio, que Mintzberg denominou de Adhocracia Administrativa, e o núcleo operacional, denominado de Adhocracia Operacional. Utiliza com intensidade os instrumentos de interligação (comitês, gerentes integradores, equipes força-tarefa) para a coordenação de atividades diversificadas, tem forte especialização horizontal de trabalho. O treinamento é utilizado de forma intensa. Os agrupamentos ocorrem tanto em forma funcional como de mercado. O ambiente é complexo e dinâmico. O sistema técnico é sofisticado e automatizado. A inovação é a chave para se configurar a organização de forma *Adhocrática*.

Como exemplo, Mintzberg (2003) cita as agências espaciais, empresas cinematográficas, fábrica de protótipos, empresas petroquímicas, etc.

A *Adhocracia* reúne especialistas de diferentes áreas em equipes de projetos que funcionam regularmente. A estrutura é orgânica, com pouca formalização do comportamento. Os processos de comunicação fluem em todas as

direções, não respeitando a cadeia de autoridade. A *Adhocracia* utiliza a estrutura matricial para reunir indivíduos com habilidades e conhecimentos diversificados.

A coordenação é efetuada por pessoas com conhecimentos, isto é, os especialistas, através do ajustamento mútuo. São criados cargos para integrar e interligar as equipes de trabalho, agrupadas por função ou por mercado. Normalmente estas equipes são pequenas, requerendo um grande número de gerentes integradores.

A *Adhocracia Operacional* inova e soluciona os problemas ligados diretamente com seus clientes. Nela se misturam as atividades operacionais e administrativas. Já na *Adhocracia Administrativa*, aprovado o projeto, este é executado por uma área com configuração da Burocracia Mecanizada.

O tipo de configuração da estrutura organizacional afeta o comportamento do funcionário. Pode restringir ou ampliar a sua participação no processo de trabalho.

Em estruturas mais mecanizadas a participação é limitada e o funcionário utiliza uma ou poucas habilidades. A sua participação é preestabelecida no que exige pouca iniciativa e criatividade. O seu trabalho é previsível. Neste contexto, o sistema de remuneração baseado no cargo pode atender a equidade na distribuição dos salários.

Nas estruturas orgânicas, os papéis dos funcionários são mais amplos, exigindo julgamento e decisão no local de trabalho. O conhecimento de várias habilidades, a iniciativa e a criatividade são fundamentais para o desempenho. Neste contexto, possivelmente, remunerar pelas habilidades e competências aplicadas pelo funcionário pode fazer mais sentido.

Portanto, para cada tipo de estrutura um determinado tipo de sistema de remuneração pode melhor vincular a estratégia de gestão com o desempenho esperado dos funcionários. A seguir, no Quadro 1, é feita uma relação entre a estrutura organizacional e o sistema de remuneração que pode melhor apoiar os objetivos organizacionais.

TIPO DE ESTRUTURA	SISTEMA DE REMUNERAÇÃO
Estrutura Simples	- Sistema Tradicional para quando os papéis são bem definidos e Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências quando os papéis são abrangentes e não guardam fronteiras.
Estrutura Burocrática Mecanizada	- Sistema Tradicional: Escalonamento para estruturas pequenas; Sistema de Pontos para estruturas maiores.
Estrutura Burocrática Profissional	- Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências nas áreas profissionais e Sistema Tradicional para as áreas de apoio e administrativas.
Estrutura Divisionalizada	- Sistema Tradicional, o de Pontos, combinado com sistemas de remuneração variável.
Estrutura Adhocrática	- Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências.

QUADRO 1 – Relação entre estrutura e sistemas de remuneração.

Fonte: do autor.

A utilização de um sistema de remuneração mais apropriado com a estrutura organizacional poderá envolver e comprometer os funcionários com os objetivos estratégicos e recompensar adequadamente as suas contribuições.

A recompensa adequada às contribuições dos funcionários pode ser percebida como um tratamento equânime por parte da organização, o que irá afetar o grau de satisfação com o trabalho.

## 2.2 Satisfação do funcionário com o trabalho

Os teóricos e pesquisadores da área de estudo da administração chamada comportamento organizacional consideram a satisfação com o trabalho como uma variável dependente dentro do processo organizacional. Ela é afetada por outros fatores ou variáveis independentes, que serão apresentados a seguir. Outras variáveis dependentes consideradas são: a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. (ROBBINS, 2002)

A satisfação com o trabalho como variável dependente está correlacionada com múltiplas variáveis independentes que podem existir em três níveis do comportamento organizacional: nível individual, grupal e organizacional.

No nível individual são encontradas as variáveis de características biográficas (idade, sexo, estado civil, etc), características de personalidade, estrutura emocional, valores e atitudes, nível básico de capacitação e emoções.

No nível grupal o comportamento do indivíduo (sua satisfação) é afetado pelos padrões de comportamento estabelecidos pelo grupo, pelo sistema de comunicação, pelos estilos de liderança, pelo poder, pela política e pelo nível de conflitos.

No nível do sistema organizacional, as variáveis independentes encontradas são: o desenho da organização formal (estrutura organizacional); os processos de trabalho e as funções; as políticas e práticas de recursos humanos, como o processo de seleção, os programas de treinamento, os métodos de avaliação de desempenho e os programas de remuneração; e a cultura interna da organização.

Este estudo trata do relacionamento entre duas variáveis do sistema organizacional. O programa de remuneração e a satisfação do funcionário.

A satisfação com o trabalho é o resultado da diferença entre as recompensas recebidas e as esperadas pelo funcionário. Além disso, a satisfação com o trabalho é, antes de tudo, uma atitude do que um comportamento e existe uma doutrina entre os executivos que o funcionário satisfeito é mais produtivo do que o funcionário insatisfeito. E por isso, o absenteísmo e a rotatividade estão negativamente ligados à satisfação com o trabalho. Portanto, as organizações devem oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes.

Mas, conforme Skinner (1997), como oferecer empregos atraentes e conquistar a lealdade de centenas ou milhares de indivíduos para que eles direcionem suas energias em prol das metas da empresa? É uma tarefa extremamente difícil. A empresa tem metas em longo prazo e de natureza genérica, como por exemplo, gerar riqueza (lucros e crescimento). Por outro lado, os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, condições de trabalho,

tratamento justo e promoção. É muito difícil estabelecer uma ligação entre esses dois conjuntos de metas.

De qualquer forma, a satisfação com o trabalho está relacionada com a percepção de cada indivíduo, que por sua vez é afetada pelos valores e atitudes desenvolvidos em sua experiência de vida. Esta teoria torna complexo este estudo, pois, a satisfação com a remuneração, a princípio, depende da percepção individual (valores), que é variável de indivíduo para indivíduo e no próprio indivíduo no decorrer do tempo.

Segundo Robbins (2002, p. 60):

Valores representam convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto”. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom e desejável.

Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros. Uma parcela significativa de nossos valores é assumida durante a infância – a partir de nossos pais, professores, amigos ou outras pessoas.

Os valores são importantes porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem as nossas percepções.

Os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento. Suponhamos que você entre para uma empresa com a convicção de que a remuneração com base no desempenho é uma coisa correta, enquanto que a remuneração com base no tempo de casa é errada ou inferior. Qual seria a sua reação ao descobrir que sua nova empresa remunera o tempo de casa em detrimento do desempenho? Provavelmente você ficaria desapontado – e isso poderia levar à insatisfação com o trabalho e à decisão de não se esforçar muito, pois “isso não vai resultar em mais dinheiro, de qualquer forma”. Suas atitudes e seu comportamento seriam diferentes se seus valores fossem convergentes com a política de remuneração da empresa? É muito provável.

Se os valores do indivíduo forem relacionados à disciplina, gestão autocrática, divisão das tarefas, reconhecimento do desempenho individual e decisão centralizada, então, provavelmente, a estrutura organizacional em que ele melhor se adaptará será a da burocracia mecanizada que, a princípio, terá um sistema de remuneração tradicional, baseado no cargo, como ferramenta de apoio.

Por outro lado, se os valores do indivíduo forem relacionados ao trabalho em equipe, desempenho grupal, desafio e crescimento profissional e liberdade de ação, a estrutura organizacional em que ele terá um melhor desempenho será a orgânica (adhocracia), que por sua vez poderá ter um sistema de remuneração baseado em habilidades e competências.

Portanto, é recomendável que a organização faça uma verificação dos valores preponderantes para a maioria dos funcionários antes de desenhar a sua estrutura organizacional e desenvolver o seu sistema de remuneração. Se os valores da maioria dos funcionários forem divergentes dos valores que a organização pretende adotar estrategicamente, será necessária uma intervenção no sentido de alterar as subculturas vigentes através de treinamento ou substituição do quadro de funcionários.

De acordo com Robbins (2002), estudos efetuados nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemanha, Suíça e no México revelaram que a maior parte dos funcionários tem demonstrado satisfação com o trabalho (72% nos Estados Unidos). Os estudos revelaram que boa parte dessa satisfação era devida ao fato de que os empregos atendiam, de maneira geral, às necessidades básicas dos funcionários. Os fatores apresentados como críticos pelos funcionários para a sua satisfação foram: a oportunidade de fazer o que melhor sabiam; ter suas opiniões levadas em consideração; e ter a oportunidade de aprender e crescer.

Skinner (1997, p. 11) confirma estas premissas em relação à satisfação do indivíduo no trabalho:

A insatisfação disseminada com o trabalho, independente dos salários, foi documentada. Hoje, um número cada vez maior de funcionários vê um bom emprego como um direito. Os funcionários demandam mais autonomia no trabalho e questionam o direito da gerência de exercer sua função e até sua competência e conhecimento para exercê-la, sem participação.

Através de uma analogia com o conceito de estrutura organizacional desenvolvido no capítulo anterior pode-se formular as seguintes questões: Qual estrutura organizacional atende os fatores de satisfação indicados pelos funcionários nas pesquisas? A estrutura da Burocracia Mecanizada ou a Adhocracia? E dependendo da estrutura organizacional, qual o sistema de remuneração que melhor apóia a organização para atender estes fatores de satisfação? Os sistemas tradicionais baseados no cargo do funcionário, ou os sistemas de remuneração por habilidades e competências?

As respostas para estas questões podem ser encontradas na pesquisa acima, apresentada por Robbins. Os resultados da pesquisa demonstram que provavelmente as estruturas participativas (adhocracias) podem melhor conduzir os funcionários a um desempenho superior e sendo assim, um dos sistemas propostos

pelos pesquisadores, para apoiar esses desempenhos, é o de remuneração por habilidades e competências.

Outra pesquisa importante sobre valores foi realizada por Rokeach (1973 apud ROBBINS, 2002, p. 61). A pesquisa concluiu que os valores variam muito de grupo para grupo profissional. Pessoas da mesma categoria profissional tendem a ter valores similares. A implicação disso é que os administradores têm que lidar com grupos distintos em uma mesma organização e desenvolver sistemas diferenciados de gestão para atender a variedade de valores existentes. Como por exemplo, o pessoal das áreas de desenvolvimento tende a ter valores relacionados com liberdade e criatividade no trabalho, já o pessoal de produção tende a ter valores relacionados com a formalização, detalhamento de instruções e separação do planejamento da execução das atividades.

Os valores dos indivíduos estão inter-relacionados com as suas atitudes. As atitudes podem ser favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem os sentimentos do indivíduo em relação a alguma coisa, como por exemplo, ao salário.

A atitude é formada por três componentes: a cognição, afeto e comportamento. O indivíduo poder ter a convicção de que “para cargos iguais, os salários têm que ser iguais”, este é o componente cognitivo. O componente cognitivo é a base do componente afetivo. O afeto está relacionado ao sentimento e às emoções, então este mesmo indivíduo pode afirmar, “esta organização é injusta por pagar salários diferentes para o mesmo cargo”. Finalmente, os sentimentos do indivíduo podem levá-lo a um determinado comportamento, “não contribuir com melhorias no processo de trabalho”.

Uma analogia com o processo de mudança nas organizações, onde as reestruturações ampliaram as atividades e responsabilidades dos funcionários, os sentimentos dos funcionários em relação a esse processo poderão ser o de exploração (insatisfação), caso acreditem que as recompensas não sejam justas. Portanto, provavelmente, isto poderá afetar o comportamento no trabalho.

Conforme Robbins (2002), as pesquisas em comportamento organizacional têm focalizado três tipos de atitudes (avaliações positivas ou negativas), que os

funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho: comprometimento organizacional; envolvimento com o trabalho; e a satisfação com o trabalho.

O comprometimento organizacional está relacionado com o nível de identificação do indivíduo com a empresa e seus objetivos. O comprometimento organizacional está negativamente relacionado com a rotatividade e absenteísmo, isto é, quanto maior o comprometimento com a organização como um todo, menor a probabilidade do funcionário vir a desligar-se ou faltar ao trabalho. Isto ocorre mesmo quando o funcionário está insatisfeito com as suas funções. A percepção do funcionário é que embora a função executada no momento não seja adequada às suas aspirações ele poderá no decorrer do tempo buscar outra função desejada na própria organização.

O comprometimento organizacional diz respeito o quanto as políticas gerais da organização irão envolver o funcionário. A percepção em relação à equidade no sistema de recompensas pode ser um exemplo. A forma como a organização desenha a sua estrutura, da burocracia mecanizada a adhocracia, também pode afetar o comprometimento organizacional do funcionário. Como exemplo, temos que quando as descrições de cargos são detalhadas, no caso das burocracias mecanizadas, a tendência é de que o funcionário limite o seu desempenho ao que foi preestabelecido, não contribuindo em outras atividades ou soluções que estejam fora do escopo do seu contrato de trabalho.

O envolvimento com o trabalho considera o grau de identificação, se positivo ou negativo, em que o funcionário tem com as atividades que realiza e como o desempenho é percebido como algo importante para ele. Um alto nível de envolvimento com o trabalho está ligado a uma alta preocupação com os resultados.

Qual estrutura organizacional envolve mais o funcionário com o trabalho? A burocracia mecanizada, que fragmenta o processo e envolve uma ou poucas habilidades do indivíduo, ou a estrutura mais orgânica, que procura incentivar o funcionário a desenvolver e utilizar mais habilidades em seu trabalho?

Independente disso, a utilização de um sistema de remuneração mais apropriado à estrutura organizacional é importante. Os sistemas tradicionais limitam a remuneração do funcionário ao cargo que ocupa e os sistemas atuais, como o por habilidades e competências, procuram recompensar de acordo com a quantidade de

habilidades e competências aplicadas no trabalho. Portanto, cabe a organização verificar a coerência da aplicação desses sistemas para evitar a insatisfação do funcionário, mesmo que ele esteja envolvido com o seu trabalho.

A terceira atitude, a satisfação com o trabalho, está relacionada com a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Um alto nível de satisfação com o trabalho gera atitudes positivas e uma insatisfação gera atitudes negativas. Portanto, além da importância do comprometimento organizacional e do envolvimento com o trabalho, é recomendável que o indivíduo perceba que a sua atividade está relacionada com os seus objetivos de carreira e a sua capacitação profissional. Provavelmente, as estruturas mais flexíveis, como a adhocracia, podem contribuir melhor para o auto-desenvolvimento do indivíduo.

Conforme Robbins (2002, p.74):

O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal, entre outras coisas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

Como elementos-chave do trabalho para se medir a satisfação do funcionário estão a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas.

De acordo com os elementos-chave e os resultados das pesquisas sobre os fatores apresentados como críticos pelos funcionários para a sua satisfação, como a oportunidade de fazer o que melhor sabem; ter suas opiniões levadas em consideração e; ter a oportunidade de aprender e crescer, então, provavelmente, a estrutura organizacional mais orgânica (adhocracia) e o sistema de remuneração por habilidades e competências tendem a ser mais eficazes na melhoria da satisfação dos funcionários. Por que?

Porque, enquanto as estruturas burocráticas mecanizadas privilegiam a fragmentação e especialização do trabalho limitando o funcionário ao uso de uma única ou poucas habilidades, as estruturas mais orgânicas pedem o uso de múltiplas habilidades e o desenvolvimento de novas capacitações tornando o trabalho mais desafiante. A supervisão nas estruturas burocráticas mecanizadas atua como

controladora não permitindo a participação do funcionário, já nas estruturas orgânicas o funcionário é envolvido nos processos de trabalho e o comprometimento com a organização passa a ser maior.

A remuneração no sistema tradicional geralmente é a mesma para os funcionários com o mesmo cargo, independentemente do desempenho. No sistema de remuneração por habilidades e competências a remuneração é estabelecida de acordo com a contribuição real de cada indivíduo.

As promoções no sistema tradicional acontecem quando surge uma vaga, e o funcionário pode, em organizações estabilizadas ou em retração, ficar vários anos na mesma função e com a mesma remuneração.

No sistema de remuneração por habilidades e competências o funcionário evolui na carreira na medida em que adquire e aplica novas habilidades e competências, não precisando esperar que uma vaga em uma posição mais elevada seja aberta.

Nas estruturas orgânicas o trabalho em equipe é favorecido e permite um relacionamento interpessoal mais intenso entre os indivíduos. Nas estruturas mecanizadas os indivíduos se relacionam somente para trocar informações, isto quando necessário, devido ao estabelecimento prévio das atividades de cada um.

O interesse da organização então passa a ser sobre os efeitos que a satisfação com o trabalho têm sobre o desempenho dos funcionários. Robbins (2002) relaciona a satisfação com o trabalho com a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. Isto quer dizer que funcionários satisfeitos tendem a evitar as ausências ao trabalho e os desligamentos.

Os funcionários podem manifestar a insatisfação de diversas maneiras: desligando-se da organização, comunicando sua insatisfação com as condições de trabalho, procurando o sindicato, deixar os problemas acontecerem, aumentar o índice de erros, etc.

Robbins (2002) sugere duas formas de se pesquisar a satisfação do funcionário. A primeira, ele denominou de “classificação única global”, perguntando de maneira geral como o funcionário se sente em relação à organização, sem mais detalhes. A segunda, denominada de “soma de pontuação” sugere que sejam formuladas questões específicas ao funcionário, relacionadas aos fatores

(elementos-chave) no trabalho. Fatores típicos que podem ser incluídos aqui seriam a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas.

Este trabalho utilizou a forma denominada de “soma de pontuação”, onde foram elaboradas afirmativas sobre o fator remuneração, relacionando-as com a satisfação do funcionário.

Conforme Beer e Walton (1997, p. 19):

“Conquistar a satisfação de um funcionário através da concessão de recompensas não é uma questão fácil. Ao contrário, depende de vários fatores que a organização precisa aprender a gerenciar.”

Beer e Walton (1997) apontam os seguintes fatores a serem gerenciados pela organização:

→ Os indivíduos têm uma expectativa do valor das recompensas desejado, em comparação às suas contribuições em termos de habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho. Portanto, o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido pode afetar o sentimento de satisfação ou insatisfação do indivíduo;

→ Os funcionários comparam as suas contribuições e recompensas com outros colegas da mesma organização ou externamente (outras empresas). Este tipo de comparação é afetado pela tendência da pessoa sempre comparar os seus pontos fortes e achar que as recompensas não são adequadas, trazendo assim um sentimento de insatisfação com a sua atual remuneração;

→ Os funcionários costumam interpretar de forma incorreta a recompensa dos outros, por falta de conhecimento e informação. Normalmente, a interpretação valoriza a recompensa e desvaloriza o desempenho dos colegas. Este fato costuma levar o funcionário a uma insatisfação com a sua remuneração;

→ A satisfação do funcionário resulta tanto das recompensas intrínsecas como das extrínsecas. Por exemplo, um funcionário bem remunerado que executa tarefas repetitivas e enfadonhas ficará insatisfeito com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que um funcionário mal remunerado que realiza um

trabalho interessante e desafiador pode ficar insatisfeito com as recompensas extrínsecas.

Por este motivo é que a estrutura organizacional pode ser um fator importante para a escolha do sistema de remuneração. Remunerar os funcionários pelas suas habilidades e competências em uma estrutura burocrática mecanizada pode aumentar o nível de insatisfação, já que funcionários realizando o mesmo trabalho poderão ter salários diferentes, assim como remunerar pelo sistema tradicional, funcionários que são avaliados pelas suas habilidades e competências aplicadas no trabalho (adhocracias) pode também levar a insatisfação devido remunerar igual desempenhos muito diferentes.

Conforme Beer e Walton (1997, p. 21):

Do ponto de vista da empresa, as recompensas visam motivar determinados comportamentos. Mas em que condições as recompensas realmente motivarão os funcionários? Para que sejam úteis, elas precisam ser vistas como oportunas e associadas ao desempenho eficaz.

Uma teoria sugere que as seguintes condições são necessárias para motivação dos funcionários:

- a) os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz (ou um determinado comportamento específico) levará ao reconhecimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais;
- b) os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas. Alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefícios, por exemplo, um fundo de pensão, pois são mais velhos e desejam segurança na aposentadoria;
- c) os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

Conforme indicado, a motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho.

Portanto, a conclusão é de que tanto as recompensas intrínsecas (execução da tarefa ou conteúdo do cargo) como as recompensas extrínsecas (salário, carreira, etc) são importantes para a satisfação do funcionário com o trabalho.

As empresas, ao longo destes anos, desenvolveram vários sistemas de remuneração para manter um equilíbrio interno e externo da folha de pagamento. Uma preocupação das empresas é com o custo da folha de pagamento que pode chegar a 40,0% (quarenta por cento) nas indústrias e até 70,0% (setenta por cento)

nas empresas de serviços. O outro, igualmente importante, conforme Beer e Walton (1997), é o de manter a equidade salarial entre os indivíduos.

A manutenção da equidade salarial com o mercado externo pela organização é importante para atrair e manter os seus talentos, embora os seus custos possam ser elevados. Conforme Beer e Walton (1997, p.25):

Algumas empresas, como a IBM, posicionam intencionalmente seu pacote total de remuneração na extremidade mais alta da faixa de mercado. A remuneração total alta, entretanto, não garante que os melhores funcionários serão mantidos. Para mantê-los, a empresa também precisa pagar aos que apresentam o melhor desempenho mais do que aqueles que apresentam o pior, e a diferença deve ser significativa aos olhos de todos os funcionários.

As possíveis conseqüências da desigualdade salarial interna de salários são a insatisfação dos funcionários, a diminuição do esforço e a falta de confiança no sistema. A desigualdade interna pode resultar em conflito dentro da organização,[...]. Entretanto, a manutenção da igualdade interna nivelada pelo alto pode resultar simultaneamente em salários extremamente altos em relação ao mercado para alguns, uma desvantagem competitiva em termos de custos para a empresa, e salários extremamente baixos para outros, destruindo a igualdade externa.

A aplicação de sistemas tradicionais pelas organizações sempre trouxe um impasse para as preocupações com a igualdade externa e interna. O pessoal de linha, na maioria das vezes, prefere sacrificar a equidade interna em busca dos melhores talentos. Por sua vez, a organização tem como meta manter a equidade interna com o objetivo de evitar insatisfações e questionamentos sobre os critérios do sistema de remuneração.

Para atender esta dicotomia, as organizações, nos últimos anos, procuraram desenvolver novos sistemas de remuneração, como o por habilidades e competências, que melhor apoiassem as mudanças estruturais ocorridas em face da necessidade estratégica de mercado.

A seguir serão apresentadas as abordagens sobre o sistema tradicional de remuneração e sobre o sistema de remuneração por habilidades e competências, utilizados pelas organizações nos últimos anos.

### 2.3 Sistemas tradicionais de remuneração

Os sistemas tradicionais de remuneração são em sua maioria baseados nos cargos distribuídos na organização. Conforme Rosabeth Moss Kanter (1997), isto quer dizer que os sistemas tradicionais privilegiam o *status* e não a contribuição dos funcionários. Os salários refletem a posição dos cargos na hierarquia da empresa e não o resultado do desempenho na função.

Kanter (1997, p. 144) ainda argumenta que:

Nos planos salariais tradicionais, cada cargo está associado a um nível salarial que permanece constante, independente da forma como o trabalho é desempenhado ou do valor desse desempenho para a organização. As escalas salariais refletem características estimadas tais como responsabilidades no processo decisório, importância para a organização e número de subordinados. Se existe um componente de mérito, normalmente ele é muito pequeno. A maneira mais certa, e freqüentemente a única de aumentar o salário de uma pessoa é mudar de emprego ou ser promovido.

Os defensores desse sistema normalmente afirmam que o mercado é o determinante básico do salário, da mesma forma que determina os preços de tudo que as pessoas desejam comprar.

Embora Kanter (1997) pretendia com este artigo atacar as formas tradicionais de remuneração, o conceito por ela desenvolvido está condizente com as práticas salariais que estão sendo desenvolvidas pelas organizações há mais de um século.

Conforme Beer e Walton (1997) e de acordo com a maioria dos pesquisadores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; DECENZO; ROBBINS, 2001), o método típico para determinação dos níveis salariais nos Estados Unidos é o de Avaliação de Cargos por Pontos.

Beer e Walton (1997, p. 26) conceituam o sistema de avaliação por Pontos como:

As avaliações de cargos começam com a descrição dos vários cargos dentro de uma empresa. Em seguida, os cargos são avaliados, considerando-se vários fatores inerentes a eles: condições de trabalho, conhecimento técnico necessário, habilidades gerenciais necessárias e importância para a empresa dos resultados pelos quais o funcionário é considerado responsável. Cada fator é classificado de acordo com uma escala padrão e o total de pontos pode ser usado para classificar hierarquicamente os cargos. Em seguida, realiza-se um levantamento salarial, a fim de identificar cargos comparáveis em outras organizações e saber quanto elas estão pagando por cargos que obtiveram a mesma classificação.

Pesquisas de salários e outras considerações – por exemplo, legislação, condições do cargo no mercado e disponibilidade da organização em pagar aquele salário – estabelecem as faixas salariais para os cargos. [...]. Em seguida, os cargos podem ser agrupados em um número menor de classificações e associados a uma faixa salarial. O nível de cada funcionário dentro de sua faixa específica é determinado por uma combinação de desempenho no cargo, tempo de serviço, experiência ou qualquer outra combinação de fatores selecionados pela organização.

Portanto, administrar a remuneração pelo sistema de Pontos, um dos sistemas tradicionais, é criar e manter uma estrutura salarial e funcional compatível com os interesses e necessidades da empresa, tendo em vista o seu equilíbrio interno e externo.

O equilíbrio interno é estabelecido pela correta avaliação de cargos, resultando em uma hierarquia, isto é, a importância relativa de cada cargo dentro da organização. O equilíbrio interno é importante devido a comparação que os funcionários fazem do seu salário com os dos colegas da organização, e se não houver critérios justos e transparentes no estabelecimento dos salários poderá ocorrer insatisfações devido ao desconhecimento das complexidades e responsabilidades que envolvem cada cargo.

O equilíbrio externo é necessário, pois da mesma forma que os funcionários fazem comparações internas de seus salários na organização, também fazem comparação com os salários de profissionais em outras empresas. O equilíbrio externo é importante para que a empresa possa atrair e reter seus talentos.

O equilíbrio externo é analisado através da realização de uma pesquisa de salários pela organização no mercado em que atua. A pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. Segue os mesmos princípios das demais pesquisas, contendo as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciarem tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial pode-se conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

Coletadas as informações do mercado, o próximo passo é dar o tratamento estatístico aos dados obtidos. Os principais conceitos estatísticos aplicados em uma pesquisa salarial são: as medidas de tendência central (Média Aritmética Ponderada, Mediana e Moda), as medidas de variação (Desvio-Padrão) e as medidas de posição (Quartis).

Concluído o processo de tabulação dos dados da pesquisa salarial, a organização pode decidir em que patamar pretende praticar a sua remuneração, se abaixo, igual ou acima dos salários praticados pelo mercado. Se pretender pagar no Primeiro Quartil, estará abaixo do mercado. Se for no Segundo Quartil, estará pagando dentro do mercado. Se for no Terceiro Quartil estará remunerando acima.

Tomada esta decisão, a organização utilizará as duas variáveis necessárias para elaborar a sua estrutura salarial: a variável dependente (y) que são os salários de mercado (abaixo, igual ou acima) e a variável independente (x) que são os pontos correspondentes aos cargos, obtidos com o processo de avaliação interna.

A estrutura salarial (escala de salários) de uma empresa deve levar em consideração os sistemas da avaliação a serem utilizados, bem como o pacote de benefícios oferecidos aos funcionários, reservando a cada sistema/benefícios a sua parcela de contribuição no total da remuneração. De acordo com cada estrutura organizacional a empresa pode utilizar, para alguns departamentos, sistemas tradicionais de remuneração, como o de pontos, e para outros departamentos, sistemas atuais como o por habilidades e competências.

As escalas de salários são obtidas através do ajustamento de duas variáveis, uma independente (x), a dos pontos relativos às avaliações de cargos e outra dependente (y), que é a dos salários de mercado. As escalas de salários contêm o número de classes (faixas salariais) e as amplitudes salariais de cada classe.

Para estabelecer a curva salarial ideal (escala de salários) é utilizado um recurso matemático, a regressão, para ajustar as variáveis,  $Y$  = salários de mercado e  $X$  = pontos dos cargos. A regressão é efetuada ajustando os valores das variáveis à reta, parábola ou exponencial e escolhida aquela que apresentar o melhor índice de correlação.

A quantidade de faixas salariais é estabelecida, dependendo do número de cargos e da amplitude salarial abrangida. Normalmente, um plano contém de 10 a 15 faixas salariais. A divisão da escala de salários em faixas salariais tem como objetivo estabelecer a mesma remuneração para cargos com avaliações próximas. Não se justifica pagar pequenas diferenças salariais para cargos com avaliações

semelhantes, aliás, pode ficar muito difícil explicar essas diferenças aos funcionários. (ZIMPECK, 1978)

A amplitude das faixas salariais dependerá da política que a empresa irá adotar em relação às dificuldades de contratação e retenção da mão-de-obra e da prática de aumentos espontâneos. Normalmente, a amplitude fica em torno de 35,0% (trinta e cinco por cento), 15,0% (quinze por cento) abaixo e 15,0% (quinze por cento) acima do ponto médio da faixa salarial que representa a média de mercado. O mínimo da faixa é utilizado para as pessoas com pouca experiência e o máximo para aquelas que estão há mais tempo no mesmo cargo.

A escala salarial (estrutura salarial) vai apoiar a organização para a contratação, promoção interna de seus funcionários e recompensas pelo desempenho. As faixas salariais são utilizadas para as promoções verticais, quando o funcionário passa de um cargo para outro cargo com avaliação superior em complexidade e responsabilidade. Os estepes salariais (amplitude da faixa) são utilizados para aumentos horizontais por mérito ou antigüidade do funcionário, sem que este mude de cargo.

Em geral, as estruturas de remuneração de empresas que não contam com o uso de métodos sistemáticos de Administração de Salários, são formadas com base em precedentes, palpites e outros meios pouco ortodoxos.

Zimpeck (1978, p. 6) faz um alerta sobre a informalidade na determinação dos salários:

As personalidades administrativas que dirigem uma empresa desse tipo costumam transmitir tendências inteiramente pessoais aos salários de seus subordinados, daí resultando grupos mais favoráveis pelas benesses de um chefe influente, em detrimento de outros.

Os sistemas tradicionais de remuneração, como o de pontos, privilegiam o cargo (*status*) do funcionário dentro da organização, que podem atender melhor a organização do tipo burocrática mecanizada.

## **2.4 Novos sistemas de remuneração**

Os novos sistemas de remuneração são basicamente estruturados em dois conceitos: habilidade e competência.

Habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Envolve a aplicação prática de conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. Conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos. Aptidões estão mais diretamente ligadas a características pessoais, tais como: capacidade de concentração e coordenação motora. A aplicação prática relaciona-se diretamente com a atitude individual e a motivação para o trabalho. (WOOD JR., 1999)

A Competência está relacionada ao conhecimento e ao julgamento utilizados para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização. As competências devem ter relação com as atividades principais da organização para serem eficazes. Competências não relacionadas com os objetivos da organização não agregam valor.

Conforme Beer e Walton (1997), os sistemas de avaliação baseados na pessoa remuneram os funcionários em relação às suas habilidades e competências pessoais. As faixas salariais são dispostas em etapas, do funcionário menos habilitado ao mais habilitado. Este sistema deve resultar em salários mais altos para os indivíduos mais habilitados e estimular a aquisição de novas habilidades e competências.

Beer e Walton (1997) acreditam que os sistemas baseados em habilidades e competências permitem maior flexibilidade de transferência de pessoas de um cargo para outro, permitindo à gerência mudar a sua ênfase na limitação das atribuições dos funcionários para a utilização das habilidades e competências disponíveis, pois os funcionários estão sendo pagos por estas habilidades e competências. Os autores comentam:

Além disso, o maior benefício de um sistema de avaliação baseado em habilidades e competências é que ele transmite aos funcionários uma preocupação com o seu desenvolvimento pessoal. Essa preocupação leva a gerência a desenvolver as habilidades e competências e utilizá-las, aumentando o bem-estar dos funcionários e a eficácia da organização. (BEER: WALTON, 1997, P. 28-29)

Os sistemas baseados em pessoas surgiram com a necessidade de remunerar o pessoal técnico da área de desenvolvimento de produtos, de forma a evitar que eles se transferissem para a área gerencial, sem ter as devidas competências, simplesmente para aumentarem o salário.

Ele é muito bem aplicado, por exemplo, em estruturas de cargos paralelas ou em “Y”. (DUTRA, 1996)

A partir dos anos 90, os sistemas de remuneração baseados somente em habilidades, foram aplicados para a área de produção. Beer e Walton (1997) citam empresas como a Procter & Gamble, General Motors e Cummins que adotaram o sistema de remuneração por habilidades para a área operacional. Conforme Beer e Walton, essas fábricas desfrutaram dos benefícios em termos de flexibilidade, crescimento e satisfação do funcionário. No Brasil pode-se citar a Ceman, uma empresa do Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia. (WOOD JR., 1999)

Um problema para a organização com o sistema de remuneração por habilidades e competências está relacionado ao investimento em treinamento dos funcionários, já que eles dependem da aquisição de novas habilidades e competências para evoluírem nas escalas salariais. Além disso, existe uma dificuldade em se obter a equidade externa, em face da peculiaridade específica que cada empresa adota para o seu sistema. É difícil encontrar indivíduos com as mesmas habilidades e competências em outro lugar.

Beer e Walton (1997, p. 29) concluem suas considerações sobre os sistemas baseados em pessoas conforme abaixo:

Como os sistemas baseados em habilidade enfatizam o aprendizado de novas tarefas, os funcionários podem acabar sentindo que suas habilidades mais qualificadas exigem um salário mais alto do que o sistema oferece, especialmente quando comparam seus salários aos de funcionários que ocupam cargos tradicionais. Sem comparações eficazes, as expectativas poderiam aumentar, passando despercebidas em um bom teste de realidade.

Os sistemas de remuneração baseados em habilidade acenam com uma promessa de melhorar a competência de forma eficaz em termos de custos e aumentar tanto a eficácia da organização quanto o bem-estar do funcionário. Não são soluções para todas as situações e dependem muito de uma solução para o problema da aferição ou avaliação das habilidades ou competências. Só uma organização com um clima de confiança pode ter chance de usar o sistema com sucesso. Além disso, os sistemas de remuneração baseados em habilidades funcionam apenas nas organizações onde os trabalhadores habilitados são essenciais e onde a flexibilidade é necessária. Também é difícil introduzi-los em organizações onde existe um sistema tradicional de avaliação de cargos.

De qualquer forma, as empresas que estão necessitando de maior flexibilização para enfrentar o mercado têm adotado o sistema de remuneração baseado nas pessoas. Conforme Wood Jr. (1999) e Milkovich e Boudreau (2000), as organizações têm adotado o sistema de remuneração por habilidades para os

cargos mais operacionais (tanto de produção, como de administração) e um sistema de remuneração por competências para cargos gerenciais e de nível superior.

O conceito de Habilidade está relacionado ao trabalho operacional, caracterizado pela padronização e rotinização. O conceito de Competência está ligado ao trabalho que envolve variedade, abstração, incerteza e criatividade.

Os sistemas de remuneração por habilidades ou por competências serão abordados separadamente neste trabalho devido à tendência de serem utilizados para grupos de cargos diferentes da organização.

#### **2.4.1 Sistemas de remuneração por habilidades**

As estruturas baseadas nas habilidades pagam aos funcionários com base naquilo que eles demonstram saber, mais do que na função específica que exercem. Geralmente esses planos podem ser baseados no conhecimento e/ou multi-habilidades. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Os planos baseados no conhecimento vinculam a remuneração à profundidade do conhecimento relativo a uma função, como por exemplo, os cientistas e os professores. A estrutura de pagamento para professores é elaborada em função da realização de cursos em maior grau da área de conhecimento exigida. O diploma de bacharel é a primeira etapa e o requisito mínimo para a contratação. Para avançar na carreira e receber salários mais altos, é preciso um adicional de educação.

A consequência disso é que pode haver dois professores recebendo remunerações diferentes por um mesmo trabalho. O pagamento baseia-se no conhecimento do indivíduo que desempenha a função em vez do conteúdo do trabalho. A premissa é que os professores com maior conhecimento são mais eficazes e mais valiosos, capazes, inclusive, de dar aulas para turmas mais avançadas.

Os planos baseados em multi-habilidades vinculam a remuneração ao número de diferentes funções (amplitude) que um funcionário tem capacidade de desempenhar. Os aumentos salariais são conseguidos através da aquisição de

novos conhecimentos, mas estes voltados para um conjunto de tarefas inter-relacionadas. Por exemplo, a Borg-Warner Corporation fabrica engrenagens para caixa de câmbio de automóveis; sua hierarquia funcional é mostrada no Quadro 2 a seguir:

Sistema de Pagamento	
Baseado na Função	Baseado na Habilidade
Empilhador Embalador Limpador	
Inspetor de Ultra-som Medidor Montador Rebitador	
Líder	

QUADRO 2 – Classificação da linha de montagem da Borg-Warner Corporation

Fonte: Milkovich; Boudreau, (2000, p. 399)

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), anteriormente, sete funções diferentes estavam envolvidas neste processo, começando com os empilhadores, passando em seguida para os empacotadores, operários de montagem e rebitadores. Quando a empresa mudou para um sistema de remuneração baseado nas habilidades, essas sete funções foram agrupadas em três amplas categorias: núcleo operacional A, B e C.

O núcleo C é o de nível mais baixo, o início da carreira. Uma vez que um operário de nível C tenha demonstrado satisfatoriamente ter obtido excelência nas tarefas de seu núcleo, ele torna-se elegível para ser treinado para o núcleo operacional B. Cada vez que a excelência é atingida, há um aumento de salário. Os operários do nível B podem executar quaisquer das funções de seu núcleo nas quais tenham demonstrado excelência e também as do nível C. Mesmo executando funções do nível mais baixo, um operário do nível B continua recebendo o salário deste núcleo. A vantagem é a flexibilidade do quadro de pessoal e a redução dos níveis hierárquicos na estrutura organizacional.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 400):

A principal diferença entre o sistema baseado no conhecimento e o de multi-habilidades, é que neste último as responsabilidades de um funcionário podem mudar drasticamente em um curto período de tempo. No primeiro, os indivíduos aprofundam seus conhecimentos em uma única função básica; no segundo, desempenham uma variedade de funções. A remuneração baseia-se no nível mais alto de excelência de capacitação individual.

Usualmente, estabelecem-se sistemas de treinamento e avaliação para assegurar que os indivíduos atinjam adequadamente a excelência no desempenho das atividades pelas quais estão sendo remunerados, e que essa capacitação seja mantida. Torna-se um contrato de desenvolvimento contínuo.

O interesse das organizações pela utilização de um sistema baseado em habilidades deve-se ao fato de terem reduzido o número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, terem ampliado a autonomia e amplitude de responsabilidades para os funcionários,

De maneira geral, os objetivos do sistema de remuneração por habilidades são o de remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades aplicadas ao trabalho), alinhar as capacidades dos funcionários com a estratégia e necessidades da organização, favorecer o aprendizado organizacional e superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo.

No sistema de remuneração por habilidades, são definidas as Habilidades, os Blocos de Habilidades, os Passos para a Evolução dos funcionários e as Normas e Procedimentos para Treinamento e Certificação.

O Bloco de Habilidades contém um conjunto de habilidades agrupadas por afinidade ou por se ligarem a um mesmo processo de trabalho. A remuneração pode ser calculada por habilidade individual, se esta for complexa, ou por bloco de habilidades mais simples. Trabalhar com blocos de habilidades simplifica a administração do sistema.

As habilidades são determinadas de acordo com o contexto de cada organização. Uma forma comum para defini-las é através da análise dos processos de trabalho.

A carreira no sistema de remuneração por habilidades ocorre no sentido horizontal, através da certificação de habilidades. Nos sistemas tradicionais a evolução ocorre mais no sentido vertical na hierarquia.

A evolução da carreira em um sistema por habilidades é determinada pelas necessidades da organização e das equipes de trabalho, definidas de acordo com o nível de polivalência e da estratégia de capacitação dos recursos humanos e pelo esforço do próprio indivíduo em adquirir novas habilidades.

A conquista de cada habilidade deve ser certificada. O funcionário deve comprovar na prática que é capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos com os níveis adequados de qualidade, produtividade, prazo, etc. A certificação das habilidades é muito importante e pode ser efetuada através de apresentações e provas escritas, assegurando a aplicação prática da habilidade.

#### **2.4.2 Sistemas de remuneração por competências**

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 402):

As competências dizem respeito a quais características dos recursos humanos são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. As competências costumam ser mais genéricas do que os blocos de habilidades. Nesse ponto do desenvolvimento, as competências se referem geralmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto que as habilidades são usadas para avaliar as funções técnicas e operacionais.

O aumento do interesse pela remuneração por competências é em decorrência: do crescimento do setor de serviços na economia, que requer a demanda por profissionais mais qualificados; do surgimento das empresas de alta tecnologia, que adotam estruturas mais flexíveis para aumentar a criatividade de seus funcionários; das experiências bem-sucedidas com o sistema de remuneração por habilidades e; por último, devido a grande popularidade conseguida por C. K. Prahalad e Gary Hamel sobre o conceito de competências (coletivas) para as estratégias das organizações.

Prahalad e Hamel (1995, p. 233-234) definem competência (essencial de uma organização - core competence) como:

Um conjunto de habilidades e tecnologia, e não uma única habilidade e tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. São as capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor. O foco é nas competências coletivas. As organizações serão bem sucedidas se souberem identificar e desenvolver as competências que serão necessárias para o futuro.

Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, auxiliando na coordenação das diversas habilidades das áreas afins e

integrando diversas correntes de tecnologia. É a manifestação da comunicação, do envolvimento e do comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais.

Uma competência é essencial quando: o valor dela é percebido pelo cliente, agregando valor de forma consistente e diferenciada; quando diferencia a empresa de seus concorrentes, sendo percebida pelo mercado por algo exclusivo em suas marcas, produtos ou da própria empresa e; quando abre as portas para o futuro da empresa, sustentando novos produtos e serviços.

Conforme Fleury (2002), a organização situada em um ambiente institucional define a sua estratégia e as competências essenciais necessárias para implementá-la. O Quadro 3, a seguir, demonstra o conceito e a utilização das competências essenciais ou coletivas:

<b>Empresa</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Competência Essencial</b>
McDonald's	Excelência Operacional	Operações – Manufatura classe mundial
Embraer	Excelência em Produto	Produto – Inovações Radicais
Laboratório Fleury	Orientação para Serviços	Marketing – Marketing voltado para clientes específicos (customização)

QUADRO 3 – Empresas e competências essenciais (coletivas)

Fonte: Fleury (2002, p. 58-60.)

O exemplo acima aborda o conceito de competência de forma ampla. É preciso desdobrar este conceito para o interior da organização. Zarifian (1999 apud FLEURY, 2002, p. 57) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- ➔ Sobre processos: conhecer o processo de trabalho;
- ➔ Técnicas: conhecer especificamente o trabalho a ser realizado;
- ➔ Sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- ➔ De serviço: aliar à competência técnica a pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;

→ Sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Outro conceito de competência bastante utilizado é apresentado por Parry (1996 apud WOOD JR., 1999, p. 126):

Competência é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O conceito de competências é ilustrado através do Quadro 4, o qual contém as competências fundamentais para três funções da área de recursos humanos.

FUNÇÕES	CONSULTOR INTERNO	INSTRUTOR DE TREINAMENTO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
<b>Competências Técnicas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- didática;</li> <li>- preparação de material;</li> <li>- avaliação de resultados;</li> <li>- compreensão teórica e domínio; prático de técnicas de treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso de recursos de informática;</li> <li>- compreensão teórica e domínio prático de técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração, etc.</li> </ul>
<b>Competências de Negócios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compreensão do negócio;</li> <li>- compreensão do setor de atividades;</li> <li>- domínio do conhecimento no campo do comportamento organizacional;</li> <li>- domínio da teoria e técnicas de desenvolvimento organizacional;</li> <li>- domínio da teoria e técnicas de gestão da mudança.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- compreensão do negócio;</li> <li>- compreensão do setor de atividades;</li> <li>- domínio do conhecimento no campo do comportamento organizacional;</li> <li>- domínio de técnicas de gestão de projeto;</li> <li>- domínio da teoria e técnicas de gestão da mudança;</li> <li>- Análise custo-benefício.</li> </ul>
<b>Competências Interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching (treinamento);</li> <li>- feedback;</li> <li>- condução de grupos;</li> <li>- negociação;</li> <li>- apresentações;</li> <li>- preparação de relatórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching (treinamento);</li> <li>- feedback;</li> <li>- condução de grupos;</li> <li>- apresentações;</li> <li>- preparação de relatórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching (treinamento);</li> <li>- feedback;</li> <li>- condução de grupos;</li> <li>- negociação;</li> <li>- apresentações;</li> <li>- preparação de relatórios.</li> </ul>
<b>Competências Intelectuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- síntese de informações;</li> <li>- construção de modelos conceituais;</li> <li>- auto-aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- síntese de informações;</li> <li>- auto-aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auto-aprendizado;</li> <li>- formulação de estratégias de atuação.</li> </ul>

QUADRO 4 – Competências fundamentais em funções de recursos humanos

Fonte: Wood, Jr. (1999, p. 127).

A base de um sistema de remuneração por competência está nas características específicas do trabalho. Ledford Jr. (1995 apud WOOD JR., 1999, p. 128-130) define oito dimensões de um sistema de remuneração por competências, conforme o Quadro 5, a seguir:

<p style="text-align: center;"><b>Específica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências definidas com alto grau de detalhamento;</li> <li>- Aplicação restrita às funções, atividades ou processos;</li> <li>- Confunde-se com habilidades;</li> <li>- Enfatiza aspectos mais técnicos do trabalho;</li> <li>- Organizações com alto grau de tecnicidade e reproduzibilidade.</li> </ul>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Genérica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências definidas para serem aplicadas a todos os funcionários;</li> <li>- Enfatiza aspectos mais gerenciais;</li> <li>- Organizações caracterizadas pelo alto grau de flexibilidade e agilidade.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Existente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estuda o comportamento de seus funcionários que têm desempenho extraordinário, identificando o que os diferencia dos demais. Daí surge a definição das Competências;</li> <li>- Organizações caracterizadas por estabilidade.</li> </ul>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Nova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Competências são definidas através de reflexões estratégicas, estabelecendo as de hoje e as do futuro;</li> <li>- Organizações que operam em ambientes turbulentos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>De baixo para cima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Competências são definidas seguindo a lógica dos sistemas tradicionais e o de habilidades. Baseiam-se na tarefa, na atividade e no processo;</li> <li>- Organizações onde a maior parte dos trabalhos obedece a rotinas e procedimentos estáveis.</li> </ul>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>De cima para baixo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Competências são definidas levando-se em conta as necessidades de hoje e o do futuro;</li> <li>- Leva em conta as definições de competências da estratégia do nível de negócios até o individual;</li> <li>- Organizações que passam por processos de mudança.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Complexa e precisa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As descrições das Competências são complexas e precisas, para atender sistemas tradicionais e atuais.</li> </ul>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Elegante e leve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definições mais sintéticas e leves, evitando engessar os profissionais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Observável</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências definidas com alto grau de detalhamento, aproximando-se de habilidades, que são facilmente observáveis e certificáveis.</li> </ul>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Abstrata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências abstratas, de difícil observação, implicando dificuldades, tanto para definir como para avaliar e estabelecer a forma de remuneração.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Princípios duráveis</b></p> <p>- A expectativa comum entre os executivos é que após implantado o sistema de remuneração por competências, este terá vida longa. Se isto acontecer a empresa irá ter um sistema de remuneração defasado de suas práticas de negócios.</p>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Princípios temporários</b></p> <p>- A durabilidade dos princípios do sistema e das competências definidas devem ser determinadas pela velocidade de mudanças no mercado e na empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Pagamentos regulares</b></p> <p>- Pagamentos regulares, incorporados ao salário-base, podem ser adequados quando se trata de competências de alta durabilidade;  - Esta parece ser a forma mais adotada;  - Utilizam-se mecanismos similares aos do sistema de remuneração por habilidades.</p>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Bônus único</b></p> <p>- Se Paga um valor único a cada vez que o funcionário adquire nova competência, sem que o valor se incorpore a seu salário-base;  - Mais adotado para Competências temporárias.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Valor de mercado</b></p> <p>- De difícil comparação de valores entre empresas, devido ao número reduzido de empresas que adotam este tipo de sistema e da variedade de sistemas adotados.</p>	←---→	<p style="text-align: center;"><b>Valor estratégico</b></p> <p>- Valorar de acordo com a importância da competência para a estratégia do negócio.</p>

QUADRO 5 – Características específicas do trabalho que constituem a base de um sistema de remuneração por competências, definidas em oito dimensões por Gerald E. Ledford Jr.

Fonte: Ledford Jr. (1996 apud WOOD JR., 1999, p. 128-130).

No sistema de remuneração por habilidades, estas são definidas com base na atividade a ser executada ou, melhor ainda, com base na análise do processo de trabalho. Conforme Wood Jr. (1999), no sistema de remuneração por competências, estas são identificadas e definidas através de quatro passos:

- 1º Passo: Levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa: visão de futuro, direcionamento estratégico e missão.
- 2º Passo: Identificar as competências essenciais necessárias para atender o direcionamento estratégico da organização.
- 3º Passo: Desdobrar as competências essenciais da organização em cada área (Vendas, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, etc.) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamentos de produtos, logística integrada, etc.).
- 4º Passo: Desdobrar as competências grupais (áreas), em competências individuais.

Durante o processo de identificação de competências, fontes adicionais de informações sobre competências podem ser utilizadas como: listas elaboradas por especialistas, experiências de outras empresas e análise das necessidades dos principais processos da organização.

O Quadro 6 apresenta uma lista que pode ser utilizada nas especificações de competências. Ela é apresentada por Fandt (1994 apud WOOD JR., 1999, p. 135-138):

GRUPOS	COMPETÊNCIAS	CONCEITO DAS COMPETÊNCIAS
<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b></p> <p>- Tem maior grau de especificidade, denota o conhecimento técnico sobre o sistema ou processo de trabalho relacionado com a área de atuação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência Gestão Financeira</li> <li>- Competência Gestão Comercial</li> <li>- Competência Gestão Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de administrar os assuntos relacionados à cobrança, pagamentos, controle bancário, aplicações financeiras e de investimentos.</li> <li>- Capacidade de administrar atividades relacionadas à vendas de produtos e serviços, marketing e atendimento a clientes.</li> <li>- Capacidade de administrar atividades referentes a planejamento e fabricação de produtos, manutenção de máquinas e equipamentos, etc.</li> </ul>
<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS INTERACIONAIS</b></p> <p>- Trabalhando produtivamente com os outros, estimulando a participação e o comprometimento e sabendo intervir, quando necessário. Perceber forças e fraquezas dos outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência de Relacionamento;</li> <li>- Competência de Liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de interagir com líderes, pares e liderados, desenvolvendo e mantendo relações, escutando, estimulando idéias, apresentando feedback.</li> <li>- Capacidade de iniciar e manter cursos de ação; dirigindo e coordenando; motivando e estimulando; delegando e garantindo o comprometimento.</li> </ul>
<p align="center"><b>COMPETÊNCIAS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p> <p>- Identificando, formulando e executando soluções criativas de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência de Percepção</li> <li>- Competência de Planejamento e Organização</li> <li>- Competência para Tomada de Decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de ter visão ampla das situações; identificando as grandes questões ou problemas, definindo-os aos outros, aglutinando, sintetizando e relacionando as informações necessárias para resolvê-los.</li> <li>- Capacidade de determinar as tarefas no tempo, alocando os recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos.</li> <li>- Capacidade de identificar corretamente os problemas, gerar e avaliar alternativas de soluções, determinar critérios para decisão, decidir a melhor alternativa a ser aplicada e definir a estratégia de implementação.</li> </ul>

GRUPOS	COMPETÊNCIAS	CONCEITO DAS COMPETÊNCIAS
<p><b>COMPETÊNCIAS DE CAPACITAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecendo a necessidade de mudar e empreender as mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência de Ação</li> <li>- Competência de Flexibilidade e Adaptabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de iniciativa, expressão voluntária de opiniões, tomada rápida de decisões, defesa das decisões tomadas e de assumir riscos para obter resultados.</li> <li>- Capacidade de saber trabalhar com situações novas, sob pressão; de lidar com diferentes estilos pessoais e grupais; de lidar com feedback e resolver conflitos.</li> </ul>
<p><b>COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicando eficaz e eficientemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência de Comunicação Escrita</li> <li>- Competência de Comunicação Oral</li> <li>- Competência de Interação com outras culturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de elaborar textos de maneira clara, concisa e correta, transmitindo efetivamente a idéia desejada.</li> <li>- Capacidade de fluência verbal e raciocínio lógico para transmitir idéias, conceitos e instruções.</li> <li>- Capacidade de compreender o outro, aprendendo e utilizando conhecimentos diversificados para a obtenção de sinergias na organização.</li> </ul>

QUADRO 6 – Grupos de competências gerenciais

Fonte: Fandt (1994 apud WOOD JR., 1999, p. 135-138).

As competências podem ser definidas de acordo com os passos abaixo:

- 1º - Focalizar competências genéricas que podem ser aplicadas de maneira mais ampla na organização;
- 2º - Agrupar competências semelhantes, como por exemplo: comunicação e relacionamento interpessoal; liderança e capacidade de supervisão;
- 3º - Focar competências para atender o direcionamento estratégico da organização;
- 4º - Definir cada competência para dar exclusividade e evitar a similaridade na hora da avaliação, o que pode confundir e dificultar o avaliador;
- 5º - A competência deve ser observável e mensurável através de comportamentos esperados, claros e objetivos;
- 6º - As competências devem estar relacionadas com o desempenho esperado dos profissionais em diferentes patamares de experiência;
- 7º - Evitar confundir traços de personalidade com competências.

A abordagem sobre o conceito de competência, a forma de identificá-las e a sua relação com o sistema de remuneração esclarece a sua diferença com o conceito de habilidade. Na seqüência é apresentado, no Quadro 7, um exercício teórico para a construção de um sistema de remuneração por competências:

ETAPAS	OBJETIVOS	COMO FAZER
1. Análise Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar as necessidades da organização no presente e no futuro.</li> <li>- Estabelecer as competências essenciais da organização para seus objetivos presentes e futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisando o posicionamento e direcionamento estratégico da organização, sua missão, visão e valores.</li> <li>- Verificando os objetivos estratégicos e operacionais e respectivos planos de ações.</li> </ul>
2. Avaliação dos Processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar as competências e habilidades que as áreas e as pessoas irão necessitar.</li> <li>- Ponderar as competências e habilidades conforme o seu nível de complexidade e importância para os objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisando os processos e as atividades, redesenhando-os, criando novos caminhos e verificando necessidades futuras.</li> </ul>
3. Estabelecer o Sistema de Remuneração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar o percentual do “mix” da remuneração que o pagamento por competências irá representar.</li> <li>- Elaborar a Escala de Salários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construindo a tabela de remuneração estabelecendo valores para as competências conforme sua pontuação e percentual da remuneração total.</li> <li>- Por exemplo, se a remuneração por competência representar 10,0% da remuneração total e o colaborador multiplicar o salário total a ser pago por 0,10 e multiplicar pelo total de pontos relativo às competências adquiridas conforme a tabela elaborada na etapa 2.</li> </ul>
4. Inventário das competências existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar o atendimento das demandas de pessoal para o presente e futuro, tanto em termos técnicos como comportamentais.</li> <li>- Identificar os “gaps” entre a proficiência das pessoas e as competências e habilidades requeridas.</li> <li>- Alocar os funcionários na estrutura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de um Comitê, processo de avaliação de desempenho 360 graus, avaliação de competências, etc.</li> <li>- Certificando as competências dos funcionários.</li> </ul>
5. Dotar a organização das competências necessárias aos seus objetivos presentes e futuros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher os “gaps” existentes entre as habilidades e competências existentes e as requeridas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinando e desenvolvendo o pessoal interno.</li> <li>- Elaborando Planos de Carreira.</li> <li>- Terceirizando atividades não essenciais.</li> <li>- Contratando novos funcionários.</li> </ul>

QUADRO 7 – Construindo um sistema de remuneração por competências

Fonte: do autor

## 2.5 Constructos e questões de pesquisa

O processo para se chegar às questões de pesquisa começa com o esclarecimento do problema de administração. Qual é problema ou problemas que a administração pretende evitar ou corrigir?

Neste trabalho o problema da administração é em adotar um sistema de remuneração que atenda com eficácia a distribuição dos salários, equilibrando as contribuições individuais com o sistema de recompensas para atender um nível de satisfação adequado entre os funcionários.

Definido o problema da administração, qual é a questão da administração que pode ser levantada para dar seqüência ao projeto de pesquisa? Neste trabalho é “Qual o sistema de remuneração que atende um nível adequado de satisfação dos funcionários?”. Muitas decisões podem ser geradas a partir desta questão, mas, para esta pesquisa, a questão específica a ser suscitada é “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar os salários dos funcionários?”

A resposta para esta questão específica pode ser obtida através da pesquisa do nível de satisfação dos funcionários com a sua remuneração nas organizações que adotam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Este trabalho pretende pesquisar pessoas que trabalham em organizações que adotam este tipo de sistema.

Conforme pesquisas já realizadas (ROBBINS, 2002) a satisfação com o trabalho está relacionada com diversas variáveis independentes encontradas no nível do sistema organizacional. Entre elas está o programa de remuneração da organização.

Beer e Walton (1997) mencionam que a satisfação do funcionário em relação a sua remuneração está relacionada com a percepção que ele tem da equidade interna e externa do programa de remuneração da organização. O funcionário avalia a equidade interna e externa comparando o seu salário com o salário dos demais funcionários da organização, com o salário de outras empresas, bem como em relação às suas contribuições em termos de habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho.

Uen e Chien (2004), através de pesquisa realizada com profissionais da área de pesquisa e desenvolvimento das empresas chinesas testaram a hipótese “A percepção de justiça em relação ao pacote de recompensas dos profissionais de pesquisa e desenvolvimento é significativamente influenciada pela estrutura de compensação da organização”. Eles pesquisaram três tipos de estrutura: pagamentos baseados em habilidades e competência; pagamentos baseados no cargo; e pagamentos baseados no desempenho (resultados).

Os resultados alcançados pela pesquisa efetuada por Uen e Chien (2004) revelaram que a estrutura de pagamentos baseada por habilidades e competências para os profissionais chineses da área de pesquisa e desenvolvimento tem uma influência bastante positiva na percepção da equidade. O sistema de remuneração por habilidades e competências atende tanto os aspectos de distribuição das recompensas entre os funcionários quanto os aspectos de procedimentos da sua aplicação.

A metodologia da pesquisa de Uen e Chien (2004) envolveu um questionário com 30 (trinta) questões, utilizando a escala de cinco níveis de Likert, para verificar a percepção dos respondentes em relação a: (1) equidade interna entre os funcionários na distribuição da remuneração; (2) equidade entre as contribuições individuais e a remuneração; (3) equidade na administração do sistema de remuneração, e: (4) percepção sobre os aspectos conceituais do sistema. As trinta questões foram distribuídas entre os sistemas baseados no cargo, baseados na pessoa e baseados no desempenho, com o objetivo de comparar os três sistemas.

A diferença entre a pesquisa deste trabalho e a de Uen e Chien (2004) é de que foi verificado a percepção dos respondentes somente para um tipo de sistema de remuneração, o baseado na pessoa. Embora, as afirmativas levaram, indiretamente, os participantes a fazerem comparações com o sistema baseado no cargo. Não foram utilizadas afirmativas para comparação com sistemas baseados no desempenho.

Então, esta pesquisa não pretende comparar os seus resultados com a pesquisa de Uen e Chien (2004), já que a deles teve como objetivo verificar e comparar a percepção dos participantes entre três tipos de sistemas de remuneração, enquanto esta apenas em relação a um tipo de sistema.

Portanto, a questão levantada anteriormente: “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar o salário dos funcionários?” pretende ser respondida através da verificação da satisfação dos funcionários em relação à distribuição das recompensas e dos procedimentos adotados no gerenciamento do sistema de remuneração por habilidades e competências. Este constructo – Satisfação dos funcionários com o sistema de remuneração por habilidades e competências – pode ser explicado através de três variáveis: equidade interna, equidade externa e equilíbrio entre a contribuição do funcionário e sua recompensa. As definições operacionais dessas três variáveis são:

Equidade interna – está relacionada com a comparação que o funcionário faz entre a sua remuneração e a dos demais funcionários da organização em que trabalha;

Equidade externa – está relacionada com a comparação que o funcionário faz entre a sua remuneração e a remuneração paga por outras organizações a funcionários da mesma categoria profissional.

Equilíbrio entre a contribuição e recompensa – está relacionada com a comparação que o funcionário faz entre suas contribuições dadas em termos de habilidades conhecimentos, esforço e desempenho e as recompensas recebidas pela organização.

Para a realização desta pesquisa foi decidido não pesquisar a variável equidade externa devido a uma possível dificuldade que a pessoa (participante da pesquisa) poderia encontrar em fazer a comparação da sua remuneração, baseada nas suas habilidades e competências, com a remuneração de outros profissionais em outras organizações. Essa dificuldade já é bastante significativa para os administradores do sistema, conforme pode ser constatado com as citações abaixo:

Na remuneração por habilidades, a comparação com o mercado é mais complicada. Neste sistema, o salário é composto pela soma dos valores das habilidades que os colaboradores possuem.

Thomaz Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho (1999, p. 107)

Entretanto, há alguns problemas a serem considerados em uma abordagem baseada em pessoas ou em habilidades.[...] Além disso, é mais difícil administrar a igualdade externa. Pelo fato de cada organização ter sua própria configuração de cargos e habilidades, é improvável encontrar indivíduos com as mesmas habilidades em outro lugar, especialmente na

mesma comunidade, onde os operários de produção normalmente buscam comparações.

Michael Beer e Richard E. Walton (1997, p. 29)

Assim, são apresentadas duas questões básicas para a pesquisa:

- Q<sub>1</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime pelo funcionário na distribuição interna de recompensas efetuada pela organização?
- Q<sub>2</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime em relação às contribuições efetuadas pelo funcionário em termos de esforço, habilidades e conhecimentos?

Através destas duas questões será verificado se os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar o salário dos funcionários. A equidade interna e a recompensa mediante o esforço do funcionário são fatores de satisfação ou insatisfação com a remuneração.

Muitas vezes, a concepção de bons sistemas de remuneração pode ser inviabilizada, na prática, por um gerenciamento inadequado e uma comunicação insuficiente dos critérios utilizados pela organização na distribuição dos salários aos funcionários. Portanto, são necessárias mais duas questões básicas de pesquisa:

- Q<sub>3</sub> – A administração (gerenciamento) do sistema de remuneração por habilidades e competências é percebida como adequada pelos funcionários?
- Q<sub>4</sub> – Os critérios (conceitos) utilizados no sistema de remuneração por habilidades e competências são percebidos claramente e aceitos pelos funcionários?

Além disso, é importante verificar se o sistema de remuneração por habilidades e competências atende aos objetivos, conceitualmente estabelecidos, para envolver e despertar a iniciativa e a criatividade dos funcionários, bem como um maior comprometimento com a estratégia organizacional. Assim, mais uma questão básica de pesquisa será utilizada:

- Q<sub>5</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido pelos funcionários como uma ferramenta que apóia a estratégia organizacional?

Definidas as questões de pesquisa, a próxima etapa é construir as questões investigativas. Estas questões revelam as informações específicas que o pesquisador acha que precisa para saber como responder às questões de pesquisa.

As questões investigativas são formuladas através da subdivisão das questões básicas de pesquisa em questões mais específicas, que orientam a coleta de dados. As questões investigativas são incluídas na proposta de pesquisa, sendo o instrumento básico para a coleta de dados.

As questões investigativas desta pesquisa são apresentadas no Quadro 8., a seguir:

Questões de Pesquisa	Questões Investigativas
<p>Q<sub>1</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime pelo funcionário na distribuição interna de recompensas efetuada pela organização?</p>	<p>QI<sub>1</sub> – Como o funcionário percebe a sua remuneração em relação aos colegas que executam o mesmo trabalho do que ele na mesma unidade?</p> <p>QI<sub>2</sub> – Como o funcionário percebe a sua remuneração em relação aos colegas que trabalham na mesma unidade, mas que executam atividades diferentes?</p> <p>QI<sub>3</sub> – Como o funcionário percebe a sua remuneração em relação aos demais colegas que atuam em outras unidades da empresa?</p>
<p>Q<sub>2</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime em relação às contribuições efetuadas pelo funcionário em termos de esforço, habilidades e conhecimentos?</p>	<p>QI<sub>4</sub> – Como o funcionário percebe a sua remuneração em relação a suas contribuições para a organização?</p> <p>QI<sub>5</sub> – Como o funcionário percebe a sua remuneração em relação à utilização de seus conhecimentos, habilidades e competências?</p>
<p>Q<sub>3</sub> – A administração (gerenciamento) do sistema de remuneração por habilidades e competências é percebida como adequada pelos funcionários?</p>	<p>QI<sub>6</sub> – Como o funcionário percebe as decisões sobre as movimentações, alterações salariais e oportunidades de desenvolvimento administradas pela organização?</p> <p>QI<sub>7</sub> – Como o funcionário percebe a divulgação dos critérios do sistema de remuneração por habilidades e competências?</p>
<p>Q<sub>4</sub> – Os critérios (conceitos) utilizados no sistema de remuneração por habilidades e competências são percebidos claramente e aceitos pelos funcionários?</p>	<p>QI<sub>8</sub> – Como o funcionário percebe e entende os critérios estabelecidos pelo sistema para o desenvolvimento profissional e salarial na organização?</p>
<p>Q<sub>5</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido pelos funcionários como uma ferramenta que apóia a estratégia organizacional?</p>	<p>QI<sub>9</sub> – Como o funcionário percebe a relação existente entre o sistema de remuneração por habilidades e competências e a estratégia organizacional?</p>

QUADRO 8 – Questões investigativas

Fonte: do autor.

Finalmente, foram definidas as questões de mensuração. As questões de mensuração são as perguntas que de fato serão efetuadas aos respondentes da pesquisa (COOPER, 2003). Elas estão relacionadas no questionário utilizado na pesquisa, apresentado mais adiante no item 3.2 “Modelo ou desenho da Pesquisa”.

### 3 METODOLOGIA

O planejamento de pesquisa é baseado na atividade a ser desenvolvida e no tempo disponível para a execução e conclusão da pesquisa. Orienta a seleção de fontes e tipos de informações. É uma estrutura para especificar as relações entre as variáveis do estudo e, por fim, destaca os procedimentos para cada atividade de pesquisa.

“Assim, o planejamento fornece respostas para questões como: Que técnicas serão usadas para reunir dados? Que tipo de amostragem será usado?” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.128)

Um estudo pode ser exploratório ou formal. Os estudos exploratórios têm como objetivo desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional. Os estudos formais começam onde a exploração termina – começa com a hipótese levantada pelos estudos exploratórios, tendo como objetivo testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa.

O estudo pode ser descritivo ou causal. Se a pesquisa pretende descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo. Se a preocupação é saber por que – ou seja, como uma variável produz mudanças em outra – é um estudo causal. (COOPER; SCHINDLER, 2003)

O nosso estudo foi exploratório e tomou como ponto de partida a pesquisa desenvolvida nos capítulos 1 e 2 desta dissertação, que possibilitou estabelecer a questão “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar o salário dos funcionários?”

O objetivo final deste trabalho foi o de ligar as variáveis – satisfação do funcionário e o sistema de remuneração por habilidades e competências.

Para responder a questão da pesquisa foi utilizado um questionário com 30 (trinta) afirmativas arranjadas em quatro categorias: afirmativas sobre o conceito do sistema de remuneração por habilidades; afirmativas sobre o gerenciamento do sistema; afirmativas sobre os objetivos estratégicos do sistema e; afirmativas sobre a equidade do sistema. Os questionários foram distribuídos às pessoas que efetivamente trabalhavam em organizações que utilizavam o sistema de remuneração por habilidades e competências, as quais participaram voluntariamente

e isoladamente umas das outras. Os participantes preencheram o questionário sem a presença do pesquisador e tiveram o tempo que fosse necessário para responder a pesquisa.

Além das afirmativas sobre a percepção do sistema de remuneração por habilidades e competências, foram incluídos dados secundários relativos ao gênero, idade, tempo de empresa, remuneração, tempo no cargo e tipo de organização, relativos aos participantes. A inclusão desses dados possibilitou uma análise dos possíveis vieses dos respondentes. Na seqüência é apresentado o detalhamento da metodologia da pesquisa.

### **3.1 Amostra**

Amostra refere-se a uma quantidade de elementos extraídos de uma determinada população. População é o conjunto total de elementos que se pretende estudar. Muitas vezes, torna-se impossível ou inviável estudar toda uma população, assim, através de uma amostra dessa população pode-se tirar conclusões sobre toda a população.

Nesta pesquisa, cada participante pode ser questionado sobre a sua satisfação com o sistema de remuneração por habilidades e competência. Todas as pessoas que atuam em organizações que utilizam o sistema de remuneração por habilidades e competências compõem a população de interesse.

Pesquisar esta população inteira seria custoso, diminuiria a acuidade dos resultados, seria moroso e não teria disponível todos os elementos dessa população. Conforme Cooper e Schindler (2003), pesquisar uma população é viável somente quando ela for pequena e/ou quando seus elementos forem muito diferentes entre si. Portanto, neste trabalho foi utilizada uma amostra da população das pessoas que atuam em empresas com o sistema de remuneração por habilidades e competências.

Conforme Rowntree (1941 apud SELLTIZ “et al”, 1967, p. 83), estudos efetuados sobre a pobreza em York, Inglaterra, concluíram que os resultados eram

praticamente idênticos, quer fosse utilizada a população toda, amostra de 1 em 20, 1 em 30, 1 em 40 ou 1 em 50.

Uma boa amostra é o quanto ela retrata bem as características da população que representa. Em termos de mensuração, a amostra deve ser válida em relação à ausência de malícia.

A malícia refere-se a possibilidade de ser criado algum viés nos dados coletados da pesquisa. Os respondentes podem subestimar ou superavaliar os valores da população, distorcendo os resultados.

Neste trabalho foram pesquisados elementos da população que atuam em diversas organizações. Com isso, pretendeu-se evitar uma possível contaminação dos resultados utilizando respondentes desconhecidos entre si e não pertencentes a uma mesma organização, o que poderia criar um viés no sentido de todos estarem satisfeitos ou todos estarem insatisfeitos com o sistema de remuneração por habilidades e competências.

Existem diversas técnicas para selecionar uma amostragem de uma população. A primeira está relacionada à seleção dos elementos da amostra, ela pode ser irrestrita, quando cada elemento da amostra é escolhido individualmente da população como um todo, e pode ser restrita, quando algum tipo de controle é estabelecido para a escolha do elemento.

A segunda técnica é a da amostra probabilística, onde o pesquisador tem conhecimento do todo da população e, com base em algum parâmetro, seleciona os elementos que farão parte da amostra. Os parâmetros podem ser o da escolha aleatória simples, aleatória complexa, sistemática, por conglomerado, estratificada e dupla.

A terceira e última técnica é a da amostra não-probabilística, onde a probabilidade de selecionar elementos da população é desconhecida. A população total pode não estar disponível para estudo de certos casos. Em outro sentido, aqueles que são incluídos em uma amostra não-probabilística podem selecionar a si próprios, isto é, eles decidem por si mesmos se vão participar ou não da pesquisa.

A amostra desta pesquisa é não-probabilística, que é irrestrita, devido à dificuldade de se levantar todas as empresas que utilizam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Ela foi escolhida através do método “Bola de Neve”,

onde as pessoas são descobertas pelo pesquisador e então são utilizadas para descobrirem outras pessoas com as mesmas características e assim por diante, até formar um conjunto adequado da amostra.

Em relação ao tamanho da amostra, Cooper e Schindler (2003, p. 156) fazem os seguintes comentários:

Há muito folclore em relação a essa questão. Os mitos mais difundidos estão resumidos abaixo:

- Uma amostra deve ser grande, ou não será representativa.
- Uma amostra deve ter alguma relação proporcional com o tamanho da população na qual ela é baseada.

Na verdade, o tamanho de uma amostra deve ser uma função da variação dos parâmetros da população sob estudo e da precisão estimada necessária para o pesquisador. Uma amostra de 400 pode ser apropriada em alguns casos, enquanto que uma amostra de mais de 2000 pode ser necessária em outras circunstâncias; em outro caso, talvez uma amostra de apenas 40 seja necessária.

A precisão pode ser medida pelo grau de confiança que se quer ter na estimativa. Nas amostras probabilísticas a precisão é fácil de ser medida. Um tipo de amostra pode ser impróprio por não ter uma lista dos elementos da população e assim ter de fazer amostras de unidades geográficas.

No caso desta pesquisa, a amostra foi escolhida entre as pessoas que atuavam em empresas da grande São Paulo, que adotavam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Foi pesquisado um número de participantes que possibilitou posteriormente estratificar, em quantidades aproximadas, o conjunto da amostra por sexo. A escolha dos participantes foi efetuada através da prospecção de alunos dos cursos de graduação e pós-graduação de Instituições de Ensino da região da grande São Paulo. Isso não impediu que participantes de outras regiões ou mesmo que não estivessem fazendo um curso superior pudessem também participar da pesquisa.

### **3.2 Modelo ou desenho da pesquisa**

O questionário de pesquisa foi elaborado com 30 (trinta) afirmativas, que foram classificadas em quatro categorias conforme o Quadro 9 a seguir:

<b>AFIRMATIVAS RELACIONADAS À PERCEPÇÃO SOBRE A EQUIDADE DO SISTEMA</b>
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.
<b>AFIRMATIVAS RELACIONADAS À PERCEPÇÃO SOBRE OS OBJETIVOS DO SISTEMA</b>
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.

<b>AFIRMATIVAS RELACIONADAS À PERCEPÇÃO SOBRE O CONCEITO DO SISTEMA</b>
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.
<b>AFIRMATIVAS RELACIONADAS À PERCEPÇÃO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA</b>
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.
12. Na medida em que adquire novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.

QUADRO 9 – Categorias das afirmativas

Fonte: do autor.

A seguir será apresentado o modelo do questionário utilizado na pesquisa:

São Paulo, 31 de Agosto de 2005.

Caro Participante,

Este trabalho está sendo realizado através do Programa de Mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Coda e tem como objetivo a realização de uma pesquisa junto às pessoas que trabalham em organizações que adotam o sistema de remuneração por habilidades/competências. A pesquisa faz parte da dissertação de mestrado do aluno David Tadeu Morettini.

Os resultados obtidos contribuirão para o processo de decisão nas organizações, relacionado à escolha, ou não, do sistema de remuneração por habilidades/competências para remunerar o trabalho de seus funcionários.

A sua participação é voluntária e você não precisa se identificar. Os pesquisadores garantem que não há riscos de qualquer natureza para os participantes no que diz respeito à ética, segurança e confidencialidade das informações e se comprometem a utilizar os dados coletados somente para esta pesquisa.

A pesquisa está dividida em três partes: a primeira para coletar dados gerais sobre o respondente; a segunda para coletar dados sobre a organização do respondente; e a terceira para coletar dados sobre a percepção do respondente sobre o sistema de remuneração por habilidades/competências.

Obrigado pela sua participação e quaisquer esclarecimentos adicionais poderão ser obtidos conforme abaixo:

Aluno pesquisador	David Tadeu Morettini – Tel.: 6421-3419 – e-mail: davidmorettini@hotmail.com
Orientador da pesquisa	Prof. Dr. Roberto Coda – e-mail: rcoda@fecap.br
Coordenador do curso	Prof. Dr. Dirceu da Silva – e-mail: dirceuds@fecap.br
Telefones da Fecap	3272-2264 e 3272-2301 (secretaria do mestrado)

Atenciosamente,

David Tadeu Morettini

**PARTE I – DADOS GERAIS SOBRE O RESPONDENTE DA PESQUISA**

1. Sexo: \_\_\_\_\_ (**F** para feminino e **M** para masculino)
2. Idade: \_\_\_\_\_ (anos completos até dezembro/2005)
4. Escolaridade: \_\_\_\_\_ (O maior grau obtido)
5. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ (anos/meses completos até dezembro/2005)
6. Nome do seu cargo atual (o que consta no seu holerite): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Tempo em que ocupa o cargo atual nesta empresa: \_\_\_\_\_ (anos/meses completos até dezembro/2005)
8. Remuneração Total Mensal [refere-se ao valor da remuneração total recebida no mês, **sem** as horas extras, **sem** os adicionais (noturno, insalubridade, periculosidade, etc.) e **antes** dos descontos (imposto de renda, assistência médica, etc)]. Para escolher a alternativa divida a remuneração total pelo valor atual do Salário Mínimo (SM), que é de R\$ 300,00.
- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| Até 3 SM.....( )          | De 10 SM até 15 SM.....( ) |
| De 3 SM até 5 SM.....( )  | De 15 SM até 20 SM.....( ) |
| De 5 SM até 7 SM.....( )  | De 20 SM até 25 SM.....( ) |
| De 7 SM até 10 SM.....( ) | Acima de 25 SM.....( )     |

**PARTE II – DADOS SOBRE A EMPRESA DO RESPONDENTE**

1. Origem do capital social: ( ) brasileiro ( ) internacional
2. Ramo de atividade: \_\_\_\_\_
3. Produtos/serviços que comercializa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Faturamento Bruto (Receita total antes dos impostos) anual em 2004  
(R\$): \_\_\_\_\_
5. Número de empregados no Brasil (dez/2004): \_\_\_\_\_

### PARTE III – ITENS DA PESQUISA

Escolha um dos valores da escala do lado direito das afirmativas que avaliam suas percepções sobre o sistema de remuneração existente na sua organização.. **Somente um** valor deve ser assinalado. O valor 6 (Não Sei) só deve ser utilizado quando você não tiver uma opinião formada sobre o que está sendo pesquisado.

Os valores da escala têm os seguintes significados:

Afirmativas	1 Discordo totalmente	2 Tendo a discordar da afirmativa	3 Neutro	4 Tendo a concordar com a afirmativa	5 Concordo Totalmente	6 Não Sei
-------------	-----------------------------	---	-------------	--	-----------------------------	--------------

Afirmativas	1	2	3	4	5	6
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.						
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.						
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.						
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.						
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.						
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.						
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.						
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.						
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.						
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.						
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.						
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.						
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.						

Afirmativas	1	2	3	4	5	6
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.						
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.						
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.						
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.						
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.						
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.						
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.						
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.						
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.						
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.						
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.						
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.						
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.						
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.						
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.						
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.						
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.						

### 3.3 Procedimentos adotados

A pesquisa exploratória tem como objetivo aumentar o entendimento do problema de administração, saber como as outras pessoas trataram e/ou resolveram problemas similares e reunir informações anteriores para melhorar as questões de pesquisa.

As fontes de informação podem ser classificadas em três níveis: primárias, secundárias e terciárias.

As fontes secundárias são interpretações de dados primários, livros, manuais, artigos de revistas e jornais. Como foi visto no capítulo 2 dessa dissertação, as fontes secundárias foram amplamente exploradas.

As fontes terciárias podem ser interpretações de uma fonte secundária. A exploração dos dados secundários nessa pesquisa levou, inevitavelmente, ao uso das fontes terciárias.

As fontes primárias são trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamento, que representam uma opinião oficial. Para reunir os dados primários, esta pesquisa usou a abordagem de comunicação, conforme o conceito de Cooper e Schindler (2003, p. 248):

A abordagem de comunicação envolve o questionamento ou estudo de pessoas e o registro de suas respostas para análise. O principal ponto forte do questionamento – ou da condução de *surveys* – como técnica de coleta de dados primários é sua versatilidade. Não é necessário que haja uma percepção visual ou outra percepção objetiva da informação procurada pelo pesquisador. Informações abstratas de todos os tipos podem ser reunidas ao questionar as pessoas. [...]. As informações sobre fatos passados normalmente só estão disponíveis através do questionamento de pessoas que se lembram dos fatos.

O processo de coleta de dados utilizado foi o de “*surveys* auto-administradas”. Os questionários foram entregues pessoalmente ou enviados por computador aos respondentes.

O método de coleta de dados pode ser efetuado de duas maneiras: (i) através do monitoramento, onde o pesquisador, através da observação extrai os dados para a pesquisa, fazendo os devidos registros, sem nenhum questionamento e; (ii) através da interrogação/comunicação, onde o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais (entrevistas, conversas

telefônicas) ou impessoais (instrumentos auto-administrados ou auto-reportados, enviados pelo correio, deixados em locais convenientes ou transmitidos eletronicamente).

A pesquisa pode ser realizada em condições de campo, extraindo dados da realidade, ou em condições de laboratório, onde é copiada a essência de um sistema ou processo, analisando a relação entre as variáveis de estudo através de simulações.

Esta pesquisa foi realizada em condições de campo, obtendo dados da situação real vivida pelos participantes, utilizando meios impessoais, que foram os questionários auto-administrados.

Conforme Cooper e Schindler (2003, p. 128):

Em termo de capacidade do pesquisador de manipular as variáveis, fazemos uma diferenciação entre planejamentos experimentais e *ex post facto*. Em um experimento, o pesquisador tenta controlar e/ou manipular as variáveis no estudo.[...]. Com um planejamento *ex post facto*, os investigadores não têm controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las. Eles podem apenas relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo. É importante que os pesquisadores que usam esse planejamento não influenciem as variáveis; fazer isso gera viés.

A pesquisa desse trabalho foi realizada através do planejamento *ex post facto*. Para afinar o questionário de coleta de dados foi efetuado um teste-piloto em um grupo de 10 (dez) pessoas de diferentes idades, sexos e empresas.

Os estudos podem ser estatísticos ou de casos. Este estudo é estatístico, tenta captar as características de uma população ao fazer inferências das características de uma amostra.

Os estudos podem ser transversais, quando são realizados uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento e podem ser também longitudinais, quando são realizados em um período maior, para acompanhar mudanças com o decorrer do tempo.

A pesquisa deste trabalho foi do tipo transversal. Pretendeu denotar uma única vez em um determinado momento, a satisfação dos funcionários em relação a sistemas de remuneração por habilidades e competências.

A utilidade do estudo pode ser reduzida quando, durante a sua realização, os sujeitos percebem que estão sendo pesquisados. As percepções dos sujeitos

influenciam os resultados da pesquisa de forma sutil ou drástica, dependendo do seu envolvimento.

Nesta pesquisa, os respondentes (sujeitos), embora sabiam que estavam participando dela, não tinham interesse em mascarar as respostas, já que o seu resultado não seria utilizado pelas organizações em que trabalhavam, e não existia nenhum prêmio para o tipo de resposta que optaram em fornecer. A participação foi espontânea.

### **3.4 Medidas**

A palavra mensurar, pelo dicionário (LUFT, 2001), quer dizer medir. Mensuração em pesquisa consiste em atribuir números para fatos empíricos de acordo com uma série de regras. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a mensuração em pesquisa é um processo constituído de três partes: seleção de fatos empíricos observáveis; desenvolvimento de um conjunto de regras de mapeamento, isto é, um esquema para atribuir números ou símbolos para representar aspectos do fato que será mensurado e; aplicação das regras de mapeamento para cada observação daquele fato.

A pesquisa deste trabalho procurou medir a satisfação do funcionário em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências. Para medir este fato foi utilizado um questionário onde os participantes da pesquisa optaram, para cada afirmativa, por uma escolha em uma escala de 06 (seis) níveis: discordo totalmente, tendo a discordar da afirmativa, neutro, tendo a concordar com a afirmativa, concordo totalmente e não sei.

Os tipos de dados relacionados às questões são ordinários. O uso de uma escala ordinal implica uma declaração de “maior que” ou “menor que” (uma declaração de igualdade também é aceitável). A escala da pesquisa deste trabalho tem em um extremo “discordo totalmente” e em outro extremo “concordo totalmente”. A declaração de igualdade é o nível neutro.

Toda pesquisa está sujeita a erro. Existem quatro fontes principais de erros que podem contaminar os resultados da pesquisa: o respondente, a situação, o entrevistador e o instrumento de coleta de dados.

Os respondentes desta pesquisa não se contaminaram por serem indivíduos pertencentes a diversas organizações, ocuparem funções bastante diversificadas e atuarem em regiões distintas. Dificilmente um viés de um respondente, como por exemplo, uma experiência traumática com o sistema de remuneração em uma empresa, influenciaria outros respondentes, a não ser que houvesse coincidência, e aí as respostas de ambos seriam válidas para a pesquisa.

Os fatores situacionais e o entrevistador são fontes de erros que inexistiram nesta pesquisa, devido aos participantes terem respondido o questionário da pesquisa sem a interferência do pesquisador, em qualquer momento e em qualquer lugar que acharam convenientes.

Em relação ao instrumento de coleta de dados (questionário), as afirmativas foram claras e objetivas, praticamente impossibilitando ambigüidades e os termos utilizados faziam parte do dia-a-dia dos respondentes.

A validade, confiabilidade e praticidade do instrumento de pesquisa estavam presentes devido:

- a) o instrumento continha uma amostra representativa do universo do assunto;
- b) os respondentes podiam escolher apenas uma alternativa na escala de mensuração;
- c) o que estava sendo medido estava relacionado à percepção do respondente, portanto, o que valeu foi a sua percepção da realidade e não a realidade em si. Isto diminuiu a possibilidade de erro nas respostas do questionário.

A escala de mensuração da pesquisa foi elaborada seguindo as áreas fundamentais propostas por Cooper e Schindler (2003), conforme o Quadro 10 a seguir:

ÁREA	DECISÃO PARA CONSTRUÇÃO DA ESCALA
Objetivo do estudo	Usou os respondentes como juizes de objetos ou indicadores a eles apresentados.
Forma de resposta	A escala de mensuração foi por classificação, isto é os respondentes classificaram um objeto sem fazer comparação direta com outro objeto ou atitude.
Grau de preferência	A escala de mensuração envolveu avaliação de não-preferência por ter solicitado ao respondente que escolhesse a alternativa que ele julgasse estar mais próxima da afirmativa, sem que refletisse qualquer preferência pessoal em relação aos objetos ou às soluções.
Propriedade dos dados	Os dados foram classificados como ordinais, como já visto anteriormente.
Número de dimensões	A escala de mensuração foi unidimensional por medir um único atributo: a satisfação do empregado com o sistema de remuneração por habilidades e competências
Construção da escala	A escala foi a de classificação convencional de Likert.

QUADRO 10 – Áreas fundamentais da escala de mensuração

Fonte: do autor

Esta pesquisa utilizou a escala de Likert de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação.

Na medida em que os questionários foram recebidos foi efetuada uma edição dos dados com o objetivo de verificar possíveis irregularidades, como afirmativas não assinaladas ou dupla resposta. Como a pesquisa é de comunicação auto-entrevista, se o erro comprometesse o seu resultado, os possíveis questionários com erros seriam excluídos devido à dificuldade de se contatar os respondentes. Não houve nenhum questionário excluído.

Tanto as mensurações nominais, como sexo e idade, como os dados ordinais, a classificação dos itens refletindo uma posição que vai da mais baixa a mais alta, foram informadas no relatório de apresentação.

Os dados primários obtidos foram tabulados e analisados da seguinte forma:

- a) cálculo do percentual geral de concordância com as afirmativas, levando-se em consideração todos os participantes da pesquisa;
- b) classificação das afirmativas com maior concordância e maior discordância entre todos os participantes da pesquisa;
- c) cálculo do percentual de concordância com as afirmativas entre os participantes femininos da pesquisa;
- d) classificação das afirmativas com maior concordância e maior discordância entre os participantes femininos da pesquisa;
- e) cálculo do percentual de concordância com as afirmativas entre os participantes masculinos da pesquisa;
- f) classificação das afirmativas com maior concordância e maior discordância entre os participantes masculinos da pesquisa;
- g) comparação das informações secundárias: gênero, remuneração, tempo de empresa, etc.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Foram distribuídos 35 questionários às pessoas que trabalham em organizações que utilizam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Destes, 27 retornaram e foram todos considerados. A amostra utilizada representa a população em termos de qualidade e não de quantidade, o que permite fazer inferência em relação aos resultados obtidos e levantar uma hipótese. Mas, para generalizar os resultados da pesquisa será necessário testar a hipótese levantada ampliando o conjunto da amostra através de outras pesquisas no futuro.

A qualidade da amostra pode ser verificada através do perfil dos participantes, que foram pessoas que trabalhavam em empresas diferentes que adotavam o sistema de remuneração por habilidades e competências, tinham um nível de escolaridade adequado para compreender e responder as afirmativas do questionário e, teoricamente, já estudaram sistemas de remuneração nas Instituições de Ensino que freqüentaram.

Através dos resultados da pesquisa também foi possível testar e validar um instrumento de coleta de dados para medir a satisfação dos funcionários em relação a sistemas de remuneração por habilidades e competências.

Assim, este capítulo é iniciado com a apresentação do perfil dos respondentes e de suas respectivas empresas.

### **4.1 Perfil dos participantes da pesquisa**

A amostra utilizada pela pesquisa envolveu participantes que trabalhavam em organizações diversificadas da Grande São Paulo, divididos quase que igualmente entre homens e mulheres, na sua maioria com curso superior e de faixas etárias, salários e experiências diversificados.

A seguir, nos Quadros 11 e 12, é apresentado o perfil das empresas e dos participantes da pesquisa, respectivamente:

1. Instituição de Ensino de capital nacional com 600 funcionários
2. Organização da área Securitária de capital nacional com 5000 funcionários
3. Organização da área de produtos alimentícios e de higiene, de capital internacional, com 3000 funcionários.
4. Organização da área de serviços públicos, de capital nacional, com 18000 funcionários.
5. Organização da área automobilística de autopeças, de capital internacional, com 400 funcionários.
6. Organização da área de prestação de serviços de Assistência Médica, de capital nacional, com 1800 funcionários.
7. Organização da área automobilística de autopeças, de capital internacional, com 750 funcionários.

QUADRO 11 – Perfil das empresas dos respondentes

Fonte: do autor

Sexo		Formação Escolar	
Feminino	Masculino	E. Médio	Superior
12	15	5	22

Idade				
Até 25	De 26 a 30	De 31 a 35	De 36 a 40	> 40
6	8	5	2	6

Tempo no cargo				
< 1 ano	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	De 11 a 15
7	10	6	2	2

Tempo de Empresa						
< 1 ano	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	De 21 a 25
4	7	6	5	3	1	1

Remuneração							
< 3 SM	De 3 a 5 SM	De 5,1 a 7 SM	De 7,1 a 10 SM	De 10,1 a 15 SM	De 15,1 a 20 SM	De 20,1 a 25 SM	> 25 SM
5	7	5	3	4	1	1	1

QUADRO 12 – Perfil dos respondentes

Fonte: do autor

## 4.2 Tabulação dos dados

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados por afirmativa e geral (incluindo todas as afirmativas), dentro de cada grau da escala utilizada pelos respondentes para a percepção geral, para a percepção masculina e para a percepção feminina sobre o sistema de remuneração por habilidades e competências. Para a percepção sobre as maiores concordâncias e discordâncias, tanto geral, como por gênero, a tabulação foi efetuada somente para as afirmativas. A tabulação dos dados foi conforme abaixo:

- a) geral, levando em conta todos os respondentes (tabela 1);
- b) geral, levando em conta todos os respondentes e classificando as afirmativas de acordo com a maior concordância (tabela 2);
- c) geral, levando em conta todos os respondentes e classificando as afirmativas de acordo com a maior discordância (tabela 3);
- d) feminino – geral (tabela 4);
- e) feminino, classificando as afirmativas de acordo com a maior concordância (tabela 5);
- f) feminino, classificando as afirmativas de acordo com a maior discordância (tabela 6);
- g) masculino – geral (tabela 7);
- h) masculino, classificando as afirmativas de acordo com a maior concordância (tabela 8);
- i) masculino, classificando as afirmativas de acordo com a maior discordância (tabela 9).

Para interpretar os resultados gerais sobre a percepção dos respondentes a respeito do sistema de remuneração por habilidades e competências, foram efetuadas análises das maiores concordâncias e discordâncias relacionadas com as categorias das afirmativas, conforme a classificação do Quadro 9.

Outras análises poderiam ser efetuadas combinando idade, formação escolar, gênero, faixa de salário, tempo no cargo, tempo de empresa, etc. Estas

análises demandariam a utilização de pelo menos mais 20 (vinte) tabelas e serviriam apenas para ampliar as explicações, não alterando os resultados finais obtidos. Por isso, a opção foi a de tabular somente por gênero. No futuro estas informações secundárias poderão ser utilizadas para trabalhos com outros objetivos.

Na seqüência, serão apresentados os resultados através da utilização de gráficos (as planilhas de tabulação estão na parte relativa às tabelas) e desenvolvidas as respectivas análises.

### 4.3 Percepção geral sobre o sistema de remuneração

O Gráfico 1, a seguir, apresenta os resultados da pesquisa envolvendo todos os participantes:

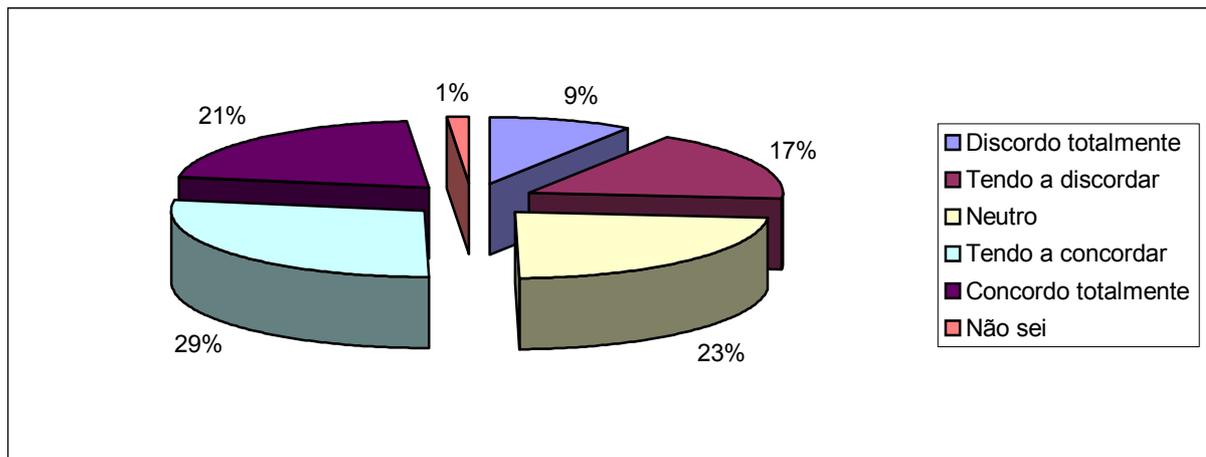


GRÁFICO 1 - Percepção Geral sobre o sistema de remuneração

Fonte: do autor.

De acordo com o gráfico, 50,0% (vide Tabela 1) dos respondentes concordaram ou tenderam a concordar com as afirmativas sobre o sistema de remuneração por habilidades e competências, contra 26% que discordaram ou tenderam a discordar das afirmativas. As avaliações neutras dos respondentes, isto é, nem concordaram e nem discordaram com as afirmativas sobre o sistema representaram 23%.

O percentual de concordância com as afirmativas foi elevado e a princípio concluiu sobre a satisfação dos funcionários com o sistema. Mas, para confirmar esta satisfação com o sistema foi necessário verificar quais afirmativas tiveram maior concordância e quais tiveram maior discordância. Para isso, foram utilizadas as Tabelas 2 e 3 e o Quadro 9.

De acordo com os resultados demonstrados na Tabela 2, as afirmativas que tiveram maior concordância foram as seguintes, conforme o Quadro 13:

AFIRMATIVAS	PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	70,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	67,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	67,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	63,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	63,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	59,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	59,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	56,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	56,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	56,0%

QUADRO 13 – Afirmativas com maior concordância

Fonte: do autor

Analisando o quadro acima verificamos que as afirmativas de maior concordância foram aquelas relacionadas com o conceito do sistema, isto é, sobre os seus critérios, com quase todas da administração (gerenciamento), mais precisamente sobre a divulgação do sistema e com dois objetivos estratégicos do sistema, especificamente os relacionados ao próprio trabalho do funcionário.

Portanto, é possível, por enquanto, responder somente às questões Q<sub>3</sub>, Q<sub>4</sub>, Q<sub>5</sub> :

Q<sub>3</sub> – A administração (gerenciamento) do sistema de remuneração por habilidades e competências é percebida como adequada pelos funcionários?

De acordo com os resultados ela foi percebida parcialmente, somente em relação a divulgação do sistema de remuneração por habilidades e competências. Em relação a aplicação do sistema de acordo com o desenvolvimento dos funcionários os respondentes da pesquisa não tiveram boa concordância com as afirmativas.

Q<sub>4</sub> – Os critérios (conceitos) utilizados no sistema de remuneração por habilidades e competências são percebidos claramente e aceitos pelos funcionários?

Em relação a esta questão, não resta nenhuma dúvida, o sistema de remuneração por habilidades e competências foi percebido, conceitualmente, como uma boa forma de remunerar os funcionários.

Q<sub>5</sub> – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido pelos funcionários como uma ferramenta que apóia a estratégia organizacional?

Os resultados da pesquisa mostraram que o sistema de remuneração por habilidades e competências tem apoiado a estratégia organizacional somente no local (ambiente) específico do funcionário, não sendo percebido pelos respondentes como uma ferramenta para apoiar a estratégia geral da organização.

Para completar a análise geral sobre as percepções dos respondentes e tentar responder as questões Q<sub>1</sub> e Q<sub>2</sub> é apresentado no Quadro 14, de acordo com a Tabela 3, as afirmativas com maior discordância:

AFIRMATIVAS	PERCENTUAL DE DISCORDÂNCIA
12. Na medida em que adquiero novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	67,0%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	59,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	48,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	41,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com as dos meus colegas de trabalho, é justa.	41,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	37,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com as dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	37,0%

QUADRO 14 – Afirmativas com maior discordância

Fonte: do autor

As afirmativas com maior discordância foram justamente aquelas relacionadas com a percepção da equidade (justiça) do sistema de remuneração por habilidades e competências. A percepção negativa sobre a equidade do sistema parece estar relacionada com a percepção negativa sobre o gerenciamento do sistema. Esta conclusão é tirada de acordo com a maior discordância dos respondentes em relação à afirmativa “12”. Esta afirmativa está relacionada à administração do sistema.

Aparentemente, o sistema é “bem vendido” aos funcionários, mas a sua administração não segue a realidade que ocorre no ambiente de trabalho. Possivelmente, os funcionários são treinados e aplicam novas habilidades e

competências, mas, a remuneração não acompanha esta evolução profissional. O problema é do sistema? Parece que não. O problema pode estar no seu gerenciamento, uma vez que a percepção dos respondentes em relação às afirmativas que abordam a sua administração é de que ele parece não ser bem executado, como por exemplo, a afirmativa 12: “Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo”.

Portanto, as respostas para as questões  $Q_1$  e  $Q_2$  são:

$Q_1$  – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime pelo funcionário na distribuição interna de recompensas efetuada pela organização?

De acordo com os respondentes o sistema de remuneração por habilidades e competências parece não ser percebido como equânime pelos funcionários.

$Q_2$  – O sistema de remuneração por habilidades e competências é percebido como equânime em relação às contribuições efetuadas pelo funcionário em termos de esforço, habilidades e conhecimentos?

A resposta a esta questão é a mesma da  $Q_1$ .

Foram 8 (oito) os participantes que tiveram uma concordância alta em relação às afirmativas de equidade. Um tinha uma remuneração acima de 25 salários mínimos. Quatro tinha uma remuneração entre 10 a 15 salários mínimos. Dois entre 05 a 07 salários mínimos. Um até 3 salários mínimos. Todos tinham acima de dois anos de empresa. Somente um deles exercia cargo de supervisão. Todos estavam acima de 02 (dois) anos no cargo atual.

Não se pode falar que quanto maior a remuneração maior a possibilidade do funcionário perceber o sistema como equânime, pois 02 (dois) participantes com remuneração acima de 15 salários mínimos e 03 (três) com remuneração entre 07 e 10 salários mínimos tiveram uma discordância alta em relação às afirmativas de equidade.

Em relação aos objetivos estratégicos do sistema de remuneração por habilidades e competências, somente a metade dos participantes praticamente tiveram uma boa concordância com as afirmativas conforme pode ser verificado no Quadro 15 a seguir:

AFIRMATIVAS	PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	59,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	56,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	52,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	52,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	52,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	52,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	48,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	44,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	41,0%

QUADRO 15 – Afirmativas sobre os objetivos estratégicos do sistema de remuneração por habilidades e competências

Fonte: do autor

Isso implica que a ligação entre o sistema de remuneração por habilidades e competências e a estrutura organizacional podem estar desalinhados, isto é, a organização não está utilizando o sistema de remuneração por habilidades e competências de forma adequada para apoiar os seus objetivos estratégicos.

Uma outra análise que a pesquisa permitiu foi a comparação por gênero da percepção sobre o sistema de remuneração por habilidades e competências.

#### 4.4 Percepção por gênero

A percepção por gênero permitiu verificar as diferenças de opiniões entre os homens e as mulheres em relação a aplicação do sistema de remuneração por habilidades e competências. Os resultados são apresentados nos Gráficos 2 e 3, a seguir, baseados nas Tabelas 4 e 7:

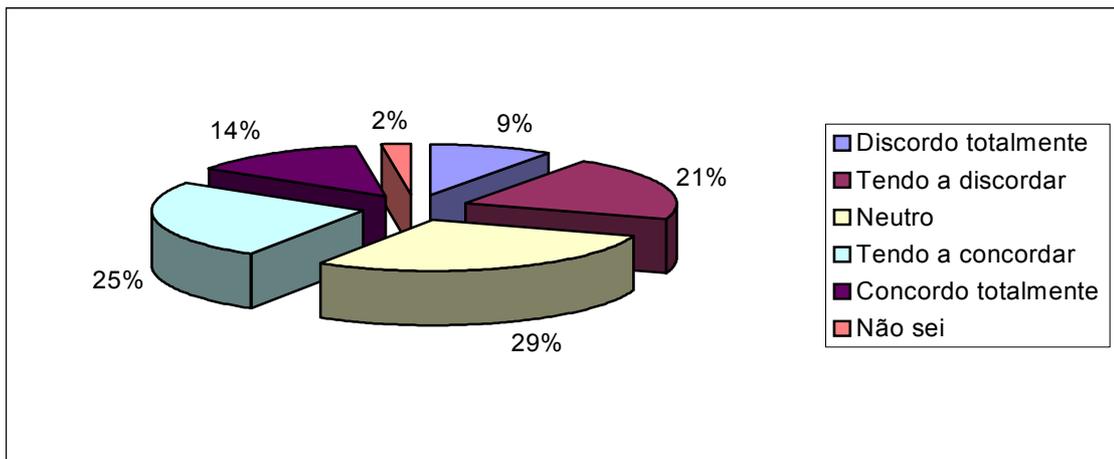


GRÁFICO 2 - Percepção sobre o sistema de remuneração Feminino

Fonte: do autor

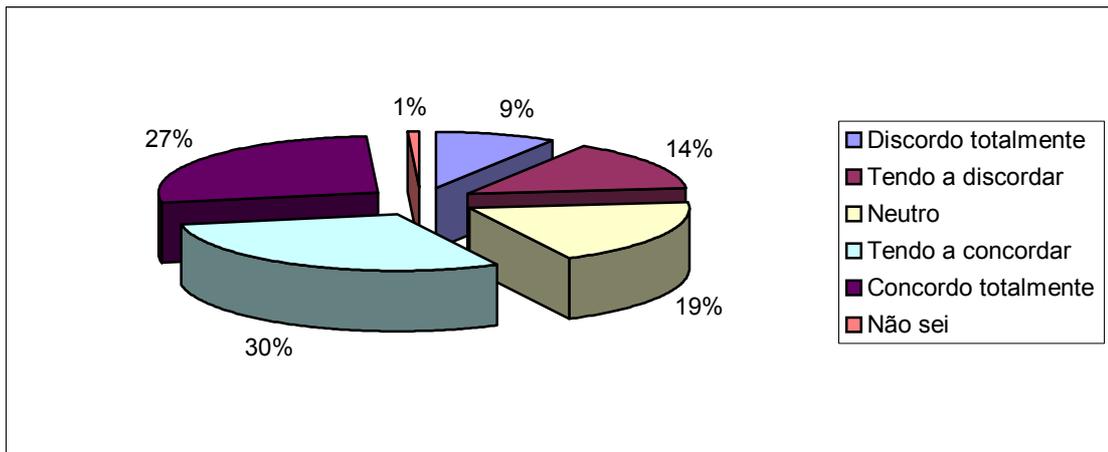


GRÁFICO 3 - Percepção sobre o sistema de remuneração Masculino

Fonte: do autor.

Conforme os gráficos pode ser verificado que o percentual de concordância com as afirmativas foi superior entre os homens (57%) do que entre as mulheres

(39%). Para entender essa diferença foi utilizado o Quadro 9 (classificação das afirmativas) para comparação entre as mulheres e os homens das afirmativas de maior concordância e maior discordância, conforme é apresentado, a seguir, nos Quadros 16 e 17 (baseados nas Tabelas 5, 6, 8 e 9):

<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	58,0%	29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	80,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	58,0%	18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	73,0%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	58,0%	3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	73,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	58,0%	30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	73,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	50,0%	10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	73,0%
		8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	67,0%
		22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	67,0%
		25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	67,0%
		4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	67,0%

Mulheres	%	Homens	%
		11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	67.0%
		28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	67.0%
		14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	67.0%
		20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	60,0%
		9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	60,0%

QUADRO 16 – Comparativo entre as afirmativas de maior concordância por gênero

Fonte: do autor.

De acordo com o quadro, tanto as mulheres quanto os homens tiveram maior concordância com as afirmativas relacionadas com o conceito do sistema de remuneração por habilidades e competências. Não aparece entre as cinco afirmativas de maior concordância nenhuma relacionada à equidade que o sistema pode proporcionar.

Uma diferença importante que aparece no quadro e pode explicar o motivo das mulheres terem tido um grau maior de discordância em relação ao sistema está ligada à administração do sistema. Nas afirmativas de maior concordância entre os homens, aparecem, praticamente, todas as afirmativas relacionadas à administração do sistema. Portanto, parece que a maior discordância em relação ao sistema por parte das mulheres não está relacionada com a configuração e sim com o gerenciamento do sistema. Será que a distribuição dos papéis e a oferta de desenvolvimento profissional beneficiam os homens em relação às mulheres? É uma questão cultural e não tem nada a ver com o tipo de sistema de remuneração adotado pela organização? Esta é uma questão que pode ser pesquisada no futuro.

Por outro lado, o quadro mostra que os homens tiveram maior concordância com as afirmativas relacionadas com o conceito, com a administração e com os objetivos do sistema de remuneração por habilidades e competências. Mas, não aparecem as afirmativas relacionadas com a equidade do sistema. Isso leva a conclusão de que, conforme os respondentes da pesquisa, os homens perceberam o sistema de remuneração por habilidades e competências como iníquo para distribuir a remuneração entre os funcionários.

Dando continuidade a esta comparação entre os gêneros, no Quadro 17 são apresentadas as afirmativas com maior discordância:

<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	75,0%	12. Na medida em que adquiero novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	67,0%
12. Na medida em que adquiero novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	67,0%	5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	53,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	58,0%	13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	47,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	50,0%	27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	40,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	50,0%	26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	33,0%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	50,0%		
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	42,0%		
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	42,0%		

<b>Mulheres</b>	<b>%</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	42,0%		
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	42,0%		

QUADRO 17 – Comparativo entre as afirmativas de maior discordância por gênero

Fonte: do autor.

O resultado do quadro acima demonstra que tanto as mulheres quanto os homens consideraram o sistema de remuneração por habilidades e competências sem equidade na distribuição dos salários.

As mulheres tiveram, também, maior discordância com as afirmativas relacionadas com a administração do sistema.

Os homens, por sua vez, embora tivessem tido uma maior concordância com a maioria das afirmativas sobre a administração do sistema, apontaram, entre todas as afirmativas, a sua maior discordância com a alternativa “12”, relacionada à administração do sistema. Portanto, a primeira conclusão volta-se novamente para o gerenciamento do sistema. A organização divulga os benefícios que o sistema trará para o novo tipo de organização do trabalho, mas na prática o gerenciamento do sistema não atende as mudanças ocorridas levando provavelmente a uma insatisfação dos funcionários.

O Quadro 18 a seguir, pode possivelmente explicar o maior grau de insatisfação entre as mulheres em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências. Conforme a faixa salarial aumenta diminui o número de mulheres pertencentes a estas faixas. As faixas salariais mais baixas incluem o maior número de mulheres participantes da pesquisa.

Faixa de salário	Homens			Mulheres		
	Quant	Tempo médio empresa (meses)	Cargos ocupados	Quant	Tempo médio empresa (meses)	Cargos ocupados
Até 3 SM	4	34	Aux Administrativo Ass Administrativo	1	12	Secret Assist
De 3 a 5 SM	1	96	Ass Op Financeiras	6	32	Ass Oper Financeira Ass Administrativo Ass Adm III Ass Adm I Ass Fiscal Anal Adm RH
De 5 a 7 SM	2	94	Motorista Téc Rec Humanos	3	66	Ass Administrativo Ass Oper Financeira Tec Serv Administrat.
De 7 a 10 SM	2	87	Anal Cont a Pagar Anal Pleno Seguros	1	24	Anal Sinistro Pleno
De 10 a 15 SM	3	120	Anal Rec Humanos Tec Rec Humano C Anal Rec Hum. Sr.	1	300	Ass Diretoria
Acima de 15 SM	2	64	Anal Sistemas Supervisor	Não tem	-	

QUADRO 18 – Comparação dos perfis por gênero dos participantes da pesquisa

Fonte: do autor.

## 5 DISCUSSÃO

O sistema de remuneração por habilidades e competências foi desenvolvido como uma alternativa para atender as mudanças organizacionais no sentido de apoiar estas mudanças com o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Há algum tempo, muitas organizações na Europa e Estados Unidos têm utilizado este sistema para diferenciar a remuneração de acordo com as contribuições individuais de cada funcionário. No Brasil, poucas organizações têm adotado este sistema.

Aparentemente, a utilização do sistema de remuneração por habilidades e competências têm levado a uma ambigüidade. O sistema aparece como uma alternativa para atender as organizações que passaram ou estão passando por um processo de mudança, principalmente relacionado com o *downsizing* na estrutura, com a multifuncionalidade e com o *empowerment*. Por outro lado, muitas organizações que adotaram o sistema de remuneração por habilidades e competências acabaram voltando aos sistemas tradicionais após alguns anos de experiência com o novo sistema.

### 5.1 Implicações teóricas

O sistema de remuneração por habilidades e competências foi desenvolvido para atender as organizações que competem em um mercado instável, onde a inovação e a flexibilidade são essenciais para a sobrevivência e resultados operacionais.

Para obter constante inovação e flexibilidade, as organizações se reestruturaram depositando grande confiança na iniciativa e criatividade de seus recursos humanos. Para isso, redesenharam os cargos, aumentando a quantidade de habilidades a serem utilizadas, descentralizaram as decisões delegando aos funcionários mais poder relacionado ao processo de trabalho, criaram equipes de trabalho com cargos multifuncionais, etc. Para recompensar e motivar os funcionários, alteraram o sistema de remuneração, que antes era baseado no cargo, para sistemas baseados nas pessoas, mais precisamente nas suas habilidades e competências.

Os sistemas de remuneração tradicionais, baseados no cargo, existentes a mais de 60 anos, oferecem uma forma objetiva de distribuir a remuneração entre os funcionários. Utilizam em larga escala os conceitos matemáticos e estatísticos para explicarem as diferenças existentes entre os cargos e sua relatividade interna e externa. De qualquer forma, os sistemas tradicionais de remuneração sempre foram vulneráveis devido à complexidade no seu entendimento e na confidencialidade que sempre existiu em relação à sua divulgação aos funcionários. Além disso, sempre foi difícil explicar, adequadamente, as diferenças de desempenho para remunerações iguais.

As pesquisas, citadas por Robbins (2002), apontam que a satisfação do funcionário com a remuneração está relacionada com a percepção que a pessoa tem quando compara a sua remuneração e seu conhecimento com a remuneração e conhecimento de seus colegas de trabalho ou mesmo com outros profissionais de outras organizações. Se a pessoa entender que há uma diferença desfavorável, isto é, pessoas com menos conhecimentos têm maior remuneração, a sua percepção será de iniquidade, criando uma possível insatisfação com o seu trabalho e conseqüentemente com a organização.

Um dos objetivos do sistema de remuneração por habilidades e competências é o de resolver esta situação – percepção de iniquidade na distribuição da remuneração – transferindo a avaliação do cargo dos sistemas tradicionais para a avaliação das habilidades e competências da pessoa no novo sistema.

O que pode ser apurado com a pesquisa é que, conceitualmente, o sistema de remuneração por habilidades e competências foi percebido pelos participantes como um sistema adequado na distribuição da remuneração. Mas, quando se verifica a sua utilização estratégica para envolver os funcionários com os objetivos da organização deixou muito a desejar.

Parece que a sua utilização tem a finalidade de resolver o problema local, onde trabalha o funcionário, ocorrido com a redução dos cargos, a ampliação das responsabilidades e a utilização de habilidades que anteriormente eram exclusivas dos gerentes e colegas de trabalho, dispensados sem reposição.

Um resultado, que foi desfavorável, apontado pela pesquisa, é de que a equidade (justiça) percebida pelos participantes foi negativa. Isto quer dizer que o sistema não resolveu o problema da iniquidade percebida com a remuneração no ambiente do trabalho, que sofreu mudanças de estrutura.

Mas, como pode o sistema de remuneração por habilidades e competências ter sido percebido, conceitualmente, como um bom instrumento para remunerar os funcionários e ao mesmo tempo ter sido percebido como iníquo? A própria pesquisa parece responder esta dicotomia. Parece ter sido o gerenciamento do sistema. Na teoria tudo bem, mas na prática!

Não adianta ter um sistema de remuneração equilibrado se no dia-a-dia ele é mal administrado. Tanto esta pesquisa quanto a que foi realizada pelos chineses, Uen e Chien, apontam que o sistema de remuneração com foco no cargo e o sistema com foco na pessoa são percebidos como bons sistemas para a distribuição da remuneração dentro da organização. O que aconteceu com os sistemas tradicionais e está possivelmente acontecendo agora com os novos sistemas é a falta de cuidado da administração em acompanhar as movimentações de seus funcionários e utilizar o sistema de recompensas na “hora certa”.

## **5.2 Limitações do trabalho**

Este trabalho procurou mostrar um outro lado em relação a outras pesquisas realizadas sobre o tema remuneração por habilidades e competências, como as citadas por Wood Jr. (1999) e Milkovich e Boudreau (2000). A maioria destas pesquisas teve o seu foco na visão do administrador do sistema. Esta procurou buscar a visão da outra parte envolvida, que são os funcionários.

Desde o início optou-se em fazer a pesquisa tentando evitar o viés do administrador, e para atingir este objetivo não foram contatadas as empresas que utilizam este sistema, que no Brasil são poucas. Contatar os administradores dessas empresas implicaria em pedir autorização para pesquisar os seus funcionários sobre a satisfação em relação à remuneração, o que poderia, dependendo do resultado, criar um clima desfavorável ou obrigar a organização a tomar medidas imediatas sem os devidos recursos.

Por isso, foram prospectadas e convidadas pessoas que trabalhavam em organizações que adotavam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Este fato limitou a quantidade de participantes devido à existência de poucas organizações com este sistema e de poucas pessoas disponíveis para participar da pesquisa com a fidelidade necessária para os resultados desejados.

Outra limitação está relacionada à projeção dos resultados da pesquisa. Para isso, será necessário ampliar a pesquisa e testar a hipótese levantada neste trabalho.

### **5.3 Implicações práticas**

Os resultados da pesquisa apontaram para uma situação conflitante. A percepção dos respondentes foi de que o sistema de remuneração por habilidades e competências adota critérios adequados para distribuir a remuneração, mas, a sua aplicação não se coaduna com as expectativas dos funcionários, levando-os a considerarem o sistema como iníquo.

O programa de remuneração deve estar integrado e consistente com as demais políticas da organização. Remunerar por habilidades e competências implica recompensar os funcionários pelas suas contribuições aos objetivos e resultados estabelecidos.

A responsabilidade de avaliar estas contribuições está com os gerentes da organização, se eles não tiverem uma política comum, não acompanharem o desempenho de seus funcionários, forem parciais em suas decisões e não aplicarem a política de remuneração conforme o estabelecido, poderão criar um clima de insatisfação entre os funcionários e deixar uma percepção de falta de transparência e equidade por parte da organização.

Beer e Walton (1997) já tinham alertado sobre a complexidade existente no gerenciamento do sistema de remuneração por habilidades e competências. Como aconteceu com os sistemas tradicionais de remuneração, deve ser desenvolvida uma metodologia para os sistemas de remuneração por habilidades e competências com o objetivo de facilitar e uniformizar a sua aplicação pelos administradores.

A proposta do sistema de remuneração por habilidades e competências parece resolver o problema de envolver e comprometer o funcionário com o seu trabalho, ampliando o campo de sua atuação no ambiente local. Está faltando quebrar as barreiras interdepartamentais e equilibrar o sistema de recompensas com o sistema de contribuição das pessoas. Isso somente será possível com um gerenciamento adequado.

A princípio podem ser apontados alguns passos, sempre envolvendo a liderança da organização, para a tentativa de se obter esse gerenciamento:

- a) analisar os processos de trabalho e reorganizá-los da forma que melhor atenda as necessidades de custos, de qualidade, prazos, eficiência e eficácia. Desenhar novos processos que irão atender a estratégia organizacional;
- b) estabelecer os pré-requisitos em termos de habilidades e competências para a execução das ações necessárias para as atividades envolvidas no processo reorganizado e em processos futuros de acordo com a estratégia da organização;
- c) ponderar as habilidades e competências em termos de complexidade e valorá-las;
- d) criar os planos de acesso, verticais e horizontais, que servirão para a administração da carreira dos funcionários. Os planos de acesso devem conter os pré-requisitos para cada função ou papel a ser executado;
- e) calcular o volume de trabalho e em conseqüência a quantidade de funcionários por habilidades e competências necessários para cumprir com os compromissos operacionais da organização no presente e no futuro;
- f) realizar um inventário das habilidades e competências existentes na organização e preparar um planejamento de pessoal para atender as necessidades atuais e futuras;
- g) preparar programas de treinamento e desenvolvimento que atendam as necessidades atuais e futuras da organização e dos funcionários;

- h) avaliar, sistematicamente, o desempenho dos funcionários, identificando a aplicação das habilidades e competências, com o objetivo de relacioná-las com as remunerações recebidas e fazer as movimentações necessárias para obter o equilíbrio entre as contribuições e recompensas dos colaboradores;
- i) divulgar a todos os funcionários o programa de remuneração.

Para ajudar no aprimoramento do sistema de remuneração por habilidades e competências, outras pesquisas podem ser efetuadas, verificando a relação entre o sistema e o seu gerenciamento ou a relação entre o sistema e as atividades de apoio do especialista em recursos humanos.

## 6 CONCLUSÃO

A questão levantada neste trabalho foi “Os sistemas de remuneração por habilidades e competências são instrumentos realmente eficazes para determinar os salários dos funcionários?”. Esta questão foi analisada tomando-se como foco a percepção dos funcionários e não a dos administradores do sistema.

A resposta para esta questão específica foi obtida através de uma pesquisa realizada com uma amostra de 27 (vinte e sete) participantes, para verificar o nível de satisfação com a remuneração em suas organizações, que adotam o sistema de remuneração por habilidades e competências. Para fazer a pesquisa de satisfação em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências, a questão específica levantada foi desdobrada em outras questões relacionadas à equidade interna, equidade externa e resultado entre as contribuições individuais e a remuneração propiciados pelo sistema.

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, a maioria dos participantes tiveram uma concordância baixa em relação à equidade do sistema. Portanto, *a priori*, a conclusão é de que o sistema de remuneração por habilidades e competências atende em um nível baixo de satisfação dos funcionários.

A pesquisa classificou as afirmativas sobre a percepção do sistema em conceituais, por objetivos (harmonização com a estratégia organizacional), equidade e administrativa (gerenciamento), para tentar relacionar as causas da percepção do nível baixo de satisfação dos funcionários sobre o sistema.

A maior concordância dos participantes da pesquisa foi em relação às afirmativas sobre o conceito do sistema. A maioria entendeu que a proposta de distribuição da remuneração por habilidades e competências pelo sistema é boa. Mas, a maioria também entendeu que o sistema não traz equidade. Esta ambigüidade só pode ser entendida quando foi verificado que havia uma maior discordância com as afirmativas relacionadas à administração do sistema.

Portanto, a conclusão é de que o grau baixo de satisfação dos funcionários em relação ao sistema não é devido às suas características conceituais e sim devido ao seu gerenciamento.

Uma outra conclusão obtida pela pesquisa está relacionada com a questão do gênero nas organizações. O resultado da pesquisa demonstrou que as mulheres tiveram um menor grau de satisfação em relação ao sistema de remuneração por habilidades e competências do que os homens. A explicação pode estar relacionada com a alta discordância com as afirmativas relacionadas com a administração do sistema e com a diferença salarial entre os gêneros. Quanto maior a faixa salarial, menor a quantidade de mulheres dentro destas faixas.

Este trabalho teve como parâmetro pesquisas realizadas junto aos administradores do sistema de remuneração por habilidades e competências, como por exemplo, as citadas por Wood Jr. (1999) e Milkovich e Boudreau (2000).

Em função destas pesquisas procurou-se preencher uma lacuna que foi o de fazer o estudo da percepção sobre o sistema pelos funcionários. Outras pesquisas podem ser desenvolvidas. Uma delas, por exemplo, pode ser sobre os aspectos do gerenciamento do sistema pela empresa, detectado neste trabalho como uma das possíveis causas da percepção da falta de equidade da remuneração pelos funcionários.

Desta forma, este estudo parece responder, em parte, os motivos pelos quais as organizações não estão adotando o sistema de remuneração por habilidades e competências ou aquelas que adotaram voltaram atrás e retornaram aos sistemas tradicionais, baseados nos cargos.

O sistema, teoricamente, é bem aceito pelos funcionários, mas o seu gerenciamento parece ser mais complexo que o dos sistemas tradicionais, não sendo eficaz na prática, o que acarreta uma percepção de insatisfação entre os funcionários conforme a alta discordância com as afirmativas sobre equidade apontada na pesquisa.

Portanto, a resposta à questão principal do nosso estudo levanta a seguinte hipótese:

“Os sistemas de remuneração por habilidades e competências parecem **NÃO** serem instrumentos realmente eficazes para determinar os salários, pela ótica dos funcionários”.

Este estudo deixa como contribuição a possibilidade de outros pesquisadores testarem a hipótese, acima levantada, bem como a utilização do instrumento de pesquisa desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Sistemas de recompensas e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 19-35.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G, Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Remuneração por habilidades e competências: um estudo de práticas em empresas brasileiras**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DeCENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P.;. **Administração de recursos humanos**. Tradução Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, Joel Souza (Coord.). **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. In: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p. 313-344.

HALL, Richard H;. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman. Revisão técnica Guilherme Maximiano. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JENKINS, Alan; KLARSFELD, Alain. Understanding “individualization” in Human Resource Management: the case of “skill-based pay” in France. **International journal of human resource management**, London, v. 13, n. 1, p. 198-211, Feb. 2002.

KANTER, Rosabeth Moss. O ataque ao salário. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 143-159.

LUFT, Celso Pedro.. **Minidicionário Luft**. Colaboradores Francisco de Assis Barbosa, Manuel da Cunha Pereira. Organização e supervisão Lya Luft. 20. ed. São Paulo: Ática, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry;. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SELLTIZ, Claire et al.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967.

SKINNER, Wickham. Muito chapéu para pouco gado: gestão de recursos humanos. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 3-17.

UEN, Jin Feng; CHIEN, Shu Hwa. Compensation structure, perceived equity and individual performance of R&D professionals. Tradução em inglês Hector O. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 4, n. 1/2, p. 401-405, Mar. 2004.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ceplon, 1978.

**APÊNDICE A – TABELAS**

TABELA 1 – Tabulação geral

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	0	0,0%	6	22,2%	8	29,6%	6	22,2%	7	25,9%	0	0,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	3	11,1%	4	14,8%	8	29,6%	6	22,2%	5	18,5%	1	3,7%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	2	7,4%	2	7,4%	5	18,5%	9	33,3%	9	33,3%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	1	3,7%	6	22,2%	5	18,5%	9	33,3%	4	14,8%	2	7,4%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	4	14,8%	9	33,3%	3	11,1%	7	25,9%	4	14,8%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	2	7,4%	9	33,3%	5	18,5%	7	25,9%	4	14,8%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	4	14,8%	7	25,9%	5	18,5%	4	14,8%	5	18,5%	2	7,4%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	2	7,4%	5	18,5%	5	18,5%	9	33,3%	6	22,2%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organiz.	3	11,1%	3	11,1%	6	22,2%	7	25,9%	7	25,9%	1	3,7%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	3	11,1%	2	7,4%	4	14,8%	9	33,3%	9	33,3%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	2	7,4%	7	25,9%	3	11,1%	7	25,9%	8	29,6%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiero novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	10	37,0%	8	29,6%	5	18,5%	3	11,1%	0	0,0%	1	3,7%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	6	22,2%	10	37,0%	5	18,5%	3	11,1%	3	11,1%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	2	7,4%	6	22,2%	3	11,1%	14	51,9%	2	7,4%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	3,7%	1	3,7%	8	29,6%	10	37,0%	7	25,9%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	2	7,4%	2	7,4%	8	29,6%	9	33,3%	5	18,5%	1	3,7%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	4	14,8%	6	22,2%	6	22,2%	5	18,5%	5	18,5%	1	3,7%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	0	0,0%	1	3,7%	10	37,0%	9	33,3%	7	25,9%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	1	3,7%	4	14,8%	8	29,6%	9	33,3%	5	18,5%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	3,7%	1	3,7%	10	37,0%	9	33,3%	6	22,2%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	1	3,7%	4	14,8%	8	29,6%	9	33,3%	4	14,8%	1	3,7%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	3	11,1%	5	18,5%	5	18,5%	7	25,9%	6	22,2%	1	3,7%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	3	11,1%	2	7,4%	10	37,0%	6	22,2%	6	22,2%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	3	11,1%	7	25,9%	7	25,9%	4	14,8%	6	22,2%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	1	3,7%	4	14,8%	8	29,6%	8	29,6%	6	22,2%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	1	3,7%	7	25,9%	8	29,6%	5	18,5%	6	22,2%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	3	11,1%	5	18,5%	6	22,2%	6	22,2%	7	25,9%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	4	14,8%	3	11,1%	5	18,5%	7	25,9%	7	25,9%	1	3,7%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	1	3,7%	2	7,4%	5	18,5%	11	40,7%	8	29,6%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	1	3,7%	1	3,7%	8	29,6%	11	40,7%	6	22,2%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	74	9,1%	139	17,2%	190	23,5%	225	27,8%	170	21,0%	12	1,5%

TABELA 2 – Tabulação geral: maiores concordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	3	11,1%	5	18,5%	19	70,4%	0	0,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	4	14,8%	5	18,5%	18	66,7%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	5	18,5%	4	14,8%	18	66,7%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	2	7,4%	8	29,6%	17	63,0%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	2	7,4%	8	29,6%	17	63,0%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	1	3,7%	10	37,0%	16	59,3%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	8	29,6%	3	11,1%	16	59,3%	0	0,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	2	7,4%	10	37,0%	15	55,6%	0	0,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	7	25,9%	5	18,5%	15	55,6%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	9	33,3%	3	11,1%	15	55,6%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	4	14,8%	8	29,6%	14	51,9%	1	3,7%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	5	18,5%	8	29,6%	14	51,9%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	5	18,5%	8	29,6%	14	51,9%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	7	25,9%	5	18,5%	14	51,9%	1	3,7%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	6	22,2%	6	22,2%	14	51,9%	1	3,7%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	5	18,5%	8	29,6%	13	48,1%	1	3,7%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	8	29,6%	5	18,5%	13	48,1%	1	3,7%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	6	22,2%	8	29,6%	13	48,1%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	8	29,6%	6	22,2%	13	48,1%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	7	25,9%	5	18,5%	13	48,1%	2	7,4%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	5	18,5%	10	37,0%	12	44,4%	0	0,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	7	25,9%	8	29,6%	11	40,7%	1	3,7%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	8	29,6%	8	29,6%	11	40,7%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	11	40,7%	5	18,5%	11	40,7%	0	0,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	13	48,1%	3	11,1%	11	40,7%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	10	37,0%	7	25,9%	10	37,0%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	10	37,0%	6	22,2%	10	37,0%	1	3,7%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	11	40,7%	5	18,5%	9	33,3%	2	7,4%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	16	59,3%	5	18,5%	6	22,2%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	18	66,7%	5	18,5%	3	11,1%	1	3,7%

TABELA 3 – Tabulação geral: maiores discordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	18	66,7%	5	18,5%	3	11,1%	1	3,7%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	16	59,3%	5	18,5%	6	22,2%	0	0,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	13	48,1%	3	11,1%	11	40,7%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	11	40,7%	5	18,5%	11	40,7%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	11	40,7%	5	18,5%	9	33,3%	2	7,4%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	10	37,0%	7	25,9%	10	37,0%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	10	37,0%	6	22,2%	10	37,0%	1	3,7%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	9	33,3%	3	11,1%	15	55,6%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	8	29,6%	3	11,1%	16	59,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	8	29,6%	6	22,2%	13	48,1%	0	0,0%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	8	29,6%	5	18,5%	13	48,1%	1	3,7%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	8	29,6%	8	29,6%	11	40,7%	0	0,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	7	25,9%	5	18,5%	15	55,6%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	7	25,9%	5	18,5%	14	51,9%	1	3,7%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	7	25,9%	5	18,5%	13	48,1%	2	7,4%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	7	25,9%	8	29,6%	11	40,7%	1	3,7%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	6	22,2%	6	22,2%	14	51,9%	1	3,7%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	6	22,2%	8	29,6%	13	48,1%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	5	18,5%	4	14,8%	18	66,7%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	5	18,5%	8	29,6%	14	51,9%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	5	18,5%	8	29,6%	14	51,9%	0	0,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	5	18,5%	10	37,0%	12	44,4%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	5	18,5%	8	29,6%	13	48,1%	1	3,7%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	4	14,8%	5	18,5%	18	66,7%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	4	14,8%	8	29,6%	14	51,9%	1	3,7%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	3	11,1%	5	18,5%	19	70,4%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	2	7,4%	8	29,6%	17	63,0%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	2	7,4%	8	29,6%	17	63,0%	0	0,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	2	7,4%	10	37,0%	15	55,6%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	1	3,7%	10	37,0%	16	59,3%	0	0,0%

TABELA 4 – Tabulação feminino: geral

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%										
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	0	0,0%	4	33,3%	3	25,0%	2	16,7%	3	25,0%	0	0,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	1	8,3%	2	16,7%	4	33,3%	3	25,0%	1	8,3%	1	8,3%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	2	16,7%	1	8,3%	2	16,7%	5	41,7%	2	16,7%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	1	8,3%	3	25,0%	4	33,3%	2	16,7%	1	8,3%	1	8,3%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	2	16,7%	3	25,0%	3	25,0%	3	25,0%	1	8,3%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	0	0,0%	6	50,0%	2	16,7%	3	25,0%	1	8,3%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	3	25,0%	4	33,3%	1	8,3%	1	8,3%	1	8,3%	2	16,7%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	2	16,7%	3	25,0%	2	16,7%	4	33,3%	1	8,3%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organ.	1	8,3%	1	8,3%	5	41,7%	2	16,7%	3	25,0%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	0	0,0%	2	16,7%	3	25,0%	4	33,3%	3	25,0%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	1	8,3%	4	33,3%	2	16,7%	2	16,7%	3	25,0%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	3	25,0%	5	41,7%	3	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	3	25,0%	6	50,0%	2	16,7%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	1	8,3%	3	25,0%	2	16,7%	5	41,7%	1	8,3%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	0	0,0%	1	8,3%	4	33,3%	7	58,3%	0	0,0%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	1	8,3%	2	16,7%	5	41,7%	2	16,7%	2	16,7%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	2	16,7%	4	33,3%	1	8,3%	4	33,3%	0	0,0%	1	8,3%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	0	0,0%	0	0,0%	7	58,3%	2	16,7%	3	25,0%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	1	8,3%	1	8,3%	4	33,3%	4	33,3%	2	16,7%	0	0,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	8,3%	0	0,0%	5	41,7%	3	25,0%	3	25,0%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	1	8,3%	1	8,3%	5	41,7%	3	25,0%	2	16,7%	0	0,0%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	3	25,0%	3	25,0%	2	16,7%	2	16,7%	1	8,3%	1	8,3%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	1	8,3%	1	8,3%	4	33,3%	4	33,3%	2	16,7%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	1	8,3%	4	33,3%	2	16,7%	3	25,0%	2	16,7%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	1	8,3%	2	16,7%	5	41,7%	2	16,7%	2	16,7%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	0	0,0%	3	25,0%	5	41,7%	2	16,7%	2	16,7%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	0	0,0%	2	16,7%	4	33,3%	3	25,0%	3	25,0%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	2	16,7%	1	8,3%	4	33,3%	3	25,0%	1	8,3%	1	8,3%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	0	0,0%	2	16,7%	3	25,0%	5	41,7%	2	16,7%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	0	0,0%	0	0,0%	6	50,0%	5	41,7%	1	8,3%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	34	9,4%	74	20,6%	104	28,9%	91	25,3%	49	13,6%	8	2,2%

TABELA 5 – Tabulação feminino: maiores concordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	8,3%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	2	16,7%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	2	16,7%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	3	25,0%	2	16,7%	7	58,3%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	0	0,0%	6	50,0%	6	50,0%	0	0,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	8,3%	4	33,3%	6	50,0%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	2	16,7%	4	33,3%	6	50,0%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	2	16,7%	3	25,0%	6	50,0%	0	0,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	2	16,7%	3	25,0%	6	50,0%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	4	33,3%	1	8,3%	6	50,0%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	0	0,0%	6	50,0%	5	41,7%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	2	16,7%	5	41,7%	5	41,7%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	2	16,7%	5	41,7%	5	41,7%	0	0,0%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	4	33,3%	3	25,0%	5	41,7%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	5	41,7%	2	16,7%	5	41,7%	0	0,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	5	41,7%	1	8,3%	5	41,7%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	5	41,7%	1	8,3%	5	41,7%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	3	25,0%	5	41,7%	4	33,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	0	0,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	1	8,3%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	3	25,0%	3	25,0%	4	33,3%	1	8,3%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	5	41,7%	2	16,7%	4	33,3%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	6	50,0%	2	16,7%	4	33,3%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com as dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	6	50,0%	1	8,3%	4	33,3%	1	8,3%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	4	33,3%	4	33,3%	3	25,0%	1	8,3%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	6	50,0%	2	16,7%	3	25,0%	1	8,3%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	7	58,3%	1	8,3%	2	16,7%	2	16,7%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	9	75,0%	2	16,7%	1	8,3%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	8	66,7%	3	25,0%	0	0,0%	1	8,3%

TABELA 6 – Tabulação feminino: maiores discordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	9	75,0%	2	16,7%	1	8,3%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	8	66,7%	3	25,0%	0	0,0%	1	8,3%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	7	58,3%	1	8,3%	2	16,7%	2	16,7%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	6	50,0%	2	16,7%	4	33,3%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	6	50,0%	1	8,3%	4	33,3%	1	8,3%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	6	50,0%	2	16,7%	3	25,0%	1	8,3%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	5	41,7%	1	8,3%	5	41,7%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	5	41,7%	1	8,3%	5	41,7%	0	0,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	5	41,7%	2	16,7%	4	33,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	5	41,7%	2	16,7%	5	41,7%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	4	33,3%	1	8,3%	6	50,0%	0	0,0%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	4	33,3%	3	25,0%	5	41,7%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	4	33,3%	4	33,3%	3	25,0%	1	8,3%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	3	25,0%	2	16,7%	7	58,3%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	3	25,0%	3	25,0%	4	33,3%	1	8,3%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	3	25,0%	5	41,7%	4	33,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	3	25,0%	4	33,3%	4	33,3%	1	8,3%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	2	16,7%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	2	16,7%	3	25,0%	6	50,0%	0	0,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	2	16,7%	3	25,0%	6	50,0%	0	0,0%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	2	16,7%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	2	16,7%	4	33,3%	6	50,0%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organiz.	2	16,7%	5	41,7%	5	41,7%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	2	16,7%	5	41,7%	5	41,7%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	8,3%	3	25,0%	7	58,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	8,3%	4	33,3%	6	50,0%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	0	0,0%	6	50,0%	5	41,7%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	0	0,0%	6	50,0%	6	50,0%	0	0,0%

TABELA 7 – Tabulação masculino: geral

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	0	0,0%	2	13,3%	5	33,3%	4	26,7%	4	26,7%	0	0,0%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	2	13,3%	2	13,3%	4	26,7%	3	20,0%	4	26,7%	0	0,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	0	0,0%	1	6,7%	3	20,0%	4	26,7%	7	46,7%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	0	0,0%	3	20,0%	1	6,7%	7	46,7%	3	20,0%	1	6,7%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	2	13,3%	6	40,0%	0	0,0%	4	26,7%	3	20,0%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	2	13,3%	3	20,0%	3	20,0%	4	26,7%	3	20,0%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	1	6,7%	3	20,0%	4	26,7%	3	20,0%	4	26,7%	0	0,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	0	0,0%	2	13,3%	3	20,0%	5	33,3%	5	33,3%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organiz.	2	13,3%	2	13,3%	1	6,7%	5	33,3%	4	26,7%	1	6,7%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	3	20,0%	0	0,0%	1	6,7%	5	33,3%	6	40,0%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	1	6,7%	3	20,0%	1	6,7%	5	33,3%	5	33,3%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	7	46,7%	3	20,0%	2	13,3%	3	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	3	20,0%	4	26,7%	3	20,0%	2	13,3%	3	20,0%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	1	6,7%	3	20,0%	1	6,7%	9	60,0%	1	6,7%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	6,7%	0	0,0%	4	26,7%	3	20,0%	7	46,7%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	1	6,7%	0	0,0%	3	20,0%	7	46,7%	3	20,0%	1	6,7%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	2	13,3%	2	13,3%	5	33,3%	1	6,7%	5	33,3%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	0	0,0%	1	6,7%	3	20,0%	7	46,7%	4	26,7%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	0	0,0%	3	20,0%	4	26,7%	5	33,3%	3	20,0%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%								
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	0	0,0%	1	6,7%	5	33,3%	6	40,0%	3	20,0%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	0	0,0%	3	20,0%	3	20,0%	6	40,0%	2	13,3%	1	6,7%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	0	0,0%	2	13,3%	3	20,0%	5	33,3%	5	33,3%	0	0,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	2	13,3%	1	6,7%	6	40,0%	2	13,3%	4	26,7%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	2	13,3%	3	20,0%	5	33,3%	1	6,7%	4	26,7%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	0	0,0%	2	13,3%	3	20,0%	6	40,0%	4	26,7%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	1	6,7%	4	26,7%	3	20,0%	3	20,0%	4	26,7%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	3	20,0%	3	20,0%	2	13,3%	3	20,0%	4	26,7%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	2	13,3%	2	13,3%	1	6,7%	4	26,7%	6	40,0%	0	0,0%

Afirmativas	1		2		3		4		5		6	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	1	6,7%	0	0,0%	2	13,3%	6	40,0%	6	40,0%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	1	6,7%	1	6,7%	2	13,3%	6	40,0%	5	33,3%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	40	8,9%	65	14,4%	86	19,1%	134	29,8%	121	26,9%	4	0,9%

TABELA 8 – Tabulação masculino: maiores concordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	1	6,7%	2	13,3%	12	80,0%	0	0,0%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	1	6,7%	3	20,0%	11	73,3%	0	0,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	1	6,7%	3	20,0%	11	73,3%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	2	13,3%	2	13,3%	11	73,3%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	3	20,0%	1	6,7%	11	73,3%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	6,7%	4	26,7%	10	66,7%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	1	6,7%	3	20,0%	10	66,7%	1	6,7%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	3	20,0%	1	6,7%	10	66,7%	1	6,7%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	6,7%	5	33,3%	9	60,0%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	4	26,7%	1	6,7%	9	60,0%	1	6,7%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	2	13,3%	5	33,3%	8	53,3%	0	0,0%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	3	20,0%	4	26,7%	8	53,3%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	3	20,0%	3	20,0%	8	53,3%	1	6,7%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	4	26,7%	4	26,7%	7	46,7%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	4	26,7%	4	26,7%	7	46,7%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	5	33,3%	3	20,0%	7	46,7%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	5	33,3%	3	20,0%	7	46,7%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	6	40,0%	2	13,3%	7	46,7%	0	0,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	8	53,3%	0	0,0%	7	46,7%	0	0,0%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	3	20,0%	6	40,0%	6	40,0%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	4	26,7%	5	33,3%	6	40,0%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	5	33,3%	5	33,3%	5	33,3%	0	0,0%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	7	46,7%	3	20,0%	5	33,3%	0	0,0%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	10	66,7%	2	13,3%	3	20,0%	0	0,0%

TABELA 9 – Tabulação masculino: maiores discordâncias

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
12. Na medida em que adquiro novas habilidades e competências e as aplico no meu trabalho, a organização me recompensa com aumentos salariais na mesma proporção e tempo.	10	66,7%	2	13,3%	3	20,0%	0	0,0%
5. A remuneração que a empresa pratica no grupo ou equipe de trabalho em que eu atuo está coerente com os conhecimentos, habilidades e competências que cada um aplica no dia-a-dia.	8	53,3%	0	0,0%	7	46,7%	0	0,0%
13. O meu salário traduz exatamente as habilidades e competências que possuo para realizar o meu trabalho.	7	46,7%	3	20,0%	5	33,3%	0	0,0%
27. Remunerar os funcionários de acordo com o cargo que ocupam independentemente das habilidades e competências aplicadas por cada um é uma forma pior de calcular os salários.	6	40,0%	2	13,3%	7	46,7%	0	0,0%
26. O sistema de remuneração por habilidades e competências recompensa satisfatoriamente o acréscimo de atividades e responsabilidades delegadas a mim em meu trabalho.	5	33,3%	3	20,0%	7	46,7%	0	0,0%
6. A remuneração que a organização me paga está adequada ao conjunto e importância das habilidades e competências que possuo.	5	33,3%	3	20,0%	7	46,7%	0	0,0%
24. A remuneração que recebo é compatível com as habilidades e competências que aplico em meu trabalho.	5	33,3%	5	33,3%	5	33,3%	0	0,0%
11. Eu tenho conhecimento das habilidades e competências exigidas para todos os grupos ou equipes de trabalho da organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
28. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que o crescimento da minha remuneração esteja condizente com o meu crescimento profissional na organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%
14. O sistema de remuneração por habilidades e competências deixa claro as minhas possibilidades de carreira na organização.	4	26,7%	1	6,7%	10	66,7%	0	0,0%
9. Através do sistema de remuneração por habilidades e competências posso saber com mais propriedade sobre os objetivos e metas da organização.	4	26,7%	1	6,7%	9	60,0%	1	6,7%
2. A minha participação nas decisões sobre o processo de trabalho da minha área melhorou ou foi aumentada com o sistema de remuneração por habilidades e competências.	4	26,7%	4	26,7%	7	46,7%	0	0,0%
7. Minha remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos meus colegas de trabalho, é justa.	4	26,7%	4	26,7%	7	46,7%	0	0,0%
17. A remuneração, quando comparo as minhas habilidades e competências com às dos outros membros (outras áreas) da organização, é justa.	4	26,7%	5	33,3%	6	40,0%	0	0,0%
10. Aumentos salariais de acordo com o “tempo de casa” é uma forma pior de diferenciação salarial entre os funcionários, do que a diferenciação por aquisição de habilidades e competências.	3	20,0%	1	6,7%	11	73,3%	0	0,0%
4. O sistema de remuneração por habilidades e competências simplifica (é menos burocrático) e deixa mais transparente a forma de avaliar e conceder aumentos salariais aos funcionários, do que os sistemas anteriores.	3	20,0%	1	6,7%	10	66,7%	1	6,7%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
19. O sistema de remuneração por habilidades e competências me permite ser mais criativo na solução de problemas relacionados com o meu trabalho.	3	20,0%	4	26,7%	8	53,3%	0	0,0%
21. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu participe mais amplamente das atividades e processos da área ou da organização.	3	20,0%	3	20,0%	8	53,3%	1	6,7%
23. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite que eu tenha mais liberdade e controle sobre os resultados das minhas atividades.	3	20,0%	6	40,0%	6	40,0%	0	0,0%
30. Vincular os salários às habilidades e competências dos funcionários é facilmente visto como uma forma justa de diferenciar a remuneração.	2	13,3%	2	13,3%	11	73,3%	0	0,0%
8. As habilidades e competências a serem aplicadas no meu trabalho são informadas pela organização com clareza.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%
22. A organização oferece programas de treinamento para me ajudar na aquisição de habilidades e competências necessárias ao exercício do meu cargo.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%
25. O sistema de remuneração por habilidades e competências permite uma maior flexibilidade para o aproveitamento do funcionário na realização de atividades diversificadas.	2	13,3%	3	20,0%	10	66,7%	0	0,0%
1. A avaliação que a organização faz das minhas habilidades e competências no dia-a-dia reflete o meu desempenho real.	2	13,3%	5	33,3%	8	53,3%	0	0,0%
29. Sei que o caminho para adquirir aumentos salariais é ter mais habilidades e competências.	1	6,7%	2	13,3%	12	80,0%	0	0,0%

Afirmativas	Discorda Totalmente ou Tende a discordar		Neutro		Concorda Totalmente ou Tende a Concordar		Não Sabe	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
18. O sistema de remuneração por habilidades e competências incentiva para que eu contribua para a melhoria do meu trabalho.	1	6,7%	3	20,0%	11	73,3%	0	0,0%
3. A organização oferece oportunidades para a aquisição de novas habilidades e competências.	1	6,7%	3	20,0%	11	73,3%	0	0,0%
15. O sistema de remuneração por habilidades e competências é melhor para fixar os salários entre os funcionários em relação às formas anteriores utilizadas pela organização.	1	6,7%	4	26,7%	10	66,7%	0	0,0%
16. O sistema de remuneração por habilidades e competências favorece a minha relação com os clientes internos e/ou externos.	1	6,7%	3	20,0%	10	66,7%	1	6,7%
20. O sistema de remuneração por habilidades e competências melhorou a minha visão sobre o significado e o resultado do meu trabalho.	1	6,7%	5	33,3%	9	60,0%	0	0,0%