

## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA: QUEBRA DE PARADGMA DO MODELO TRADICIONAL DE REMUNERAÇÃO

**ALESSANDRO ANASTÁCIO CORDEIRO**  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

**CHRISTINE BENCCIVENI FRANZONI**  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

**LIA CAETANO BASTOS**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

### RESUMO

No início do século XX, as organizações visavam apenas o aumento da produção e a produção em massa, onde os funcionários apenas faziam parte deste sistema produtivo. Contudo, na era da globalização, com as mudanças no ambiente de trabalho, a capacidade intelectual das pessoas passou a ser o diferencial da organização, onde prevalece o conhecimento, a habilidade e a atitude das pessoas. Dessa forma, as organizações necessitam se adequar a essa nova realidade, onde se tem a Gestão de Pessoas por Competência alinhada à estratégia da organização como vantagem competitiva. Dentre os principais processos de Gestão de Pessoas ocupam lugar de destaque o de Recompensar Pessoas, que tem como componentes a remuneração e incentivos; benefícios e serviços. Nesse sentido parte-se da seguinte pergunta de pesquisa: a Remuneração por Competência pode ser considerada relevante na Gestão de Pessoas? Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral investigar a relevância da Remuneração por Competência para a Gestão de Pessoas e como objetivos específicos, apontar os aspectos relevantes da Gestão de Pessoas; descrever a Gestão de Pessoas por Competência e apresentar as principais vantagens da Remuneração por competências da Gestão de Pessoas. Metodologicamente a pesquisa será do ponto de vista da abordagem do problema – qualitativa; de seus objetivos – pesquisa exploratória e descritiva; dos procedimentos técnicos – bibliográfica e documental. Inicialmente foram abordados os aspectos relevantes da Gestão do Conhecimento, como os seus conceitos. A Remuneração por Competência, componente da Gestão de Pessoas, possui dentre muitas vantagens, o aumento na produtividade e na qualidade dos seus procedimentos, baixa rotatividade e absenteísmo dos colaboradores, estimulam a competitividade, focam nas pessoas e não nos cargos, buscam continuamente o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, melhoram a produtividade, aumentam a motivação da equipe, estabelecem padrões necessários para cada função, remuneram os funcionários com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida e facilitam a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Remuneração

---

## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

### RESUMO

No início do século XX, as organizações visavam apenas o aumento da produção e a produção em massa, onde os funcionários apenas faziam parte deste sistema produtivo. Contudo, na era da globalização, com as mudanças no ambiente de trabalho, a capacidade intelectual das pessoas passou a ser o diferencial da organização, onde prevalece o conhecimento, a habilidade e a atitude das pessoas. Dessa forma, as organizações necessitam se adequar a essa nova realidade, onde se tem a Gestão de Pessoas por Competência alinhada à estratégia da organização como vantagem competitiva. Dentre os principais processos de Gestão de Pessoas ocupam lugar de destaque o de Recompensar Pessoas, que tem como componentes a remuneração e incentivos; benefícios e serviços. Nesse sentido parte-se da seguinte pergunta de pesquisa: a Remuneração por Competência pode ser considerada relevante na Gestão de Pessoas? Assim sendo, este artigo tem como objetivo geral investigar a relevância da Remuneração por Competência para a Gestão de Pessoas e como objetivos específicos, apontar os aspectos relevantes da Gestão de Pessoas; descrever a Gestão de Pessoas por Competência e apresentar as principais vantagens da Remuneração por competências da Gestão de Pessoas. Metodologicamente a pesquisa será do ponto de vista da abordagem do problema – qualitativa; de seus objetivos – pesquisa exploratória e descritiva; dos procedimentos técnicos – bibliográfica e documental. Inicialmente foram abordados os aspectos relevantes da Gestão do Conhecimento, como os seus conceitos. A Remuneração por Competência, componente da Gestão de Pessoas, possui dentre muitas vantagens, o aumento na produtividade e na qualidade dos seus procedimentos, baixa rotatividade e absenteísmo dos colaboradores, estimulam a competitividade, focam nas pessoas e não nos cargos, buscam continuamente o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, melhoram a produtividade, aumentam a motivação da equipe, estabelecem padrões necessários para cada função, remuneram os funcionários com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida e facilitam a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Remuneração

### 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos últimos anos, acentuadas, principalmente, na década de 80, devido ao amplo desenvolvimento da tecnologia mudaram o ambiente de trabalho, refletindo nas ações dos recursos humanos, os quais depararam com um desafio, abandonar a postura focada em processos burocráticos substituindo-a pela postura focada na Gestão de Pessoas. (TEGON, 2014)

A Gestão de Pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários. (LANA; FERREIRA, 2014, p.2)

Frente às rápidas mudanças ocorridas, tais como, o desenvolvimento da tecnologia, a imprevisibilidade no ambiente de trabalho, o diferencial competitivo das pessoas, faz-se necessário que as organizações repensem seus processos e mudem sua gestão para uma gestão eficiente e eficaz onde as pessoas sejam vistas como seu ativo.

“A percepção de que as pessoas são o ponto central da eficiência e eficácia nas organizações, amplia a atuação do setor de Gestão de Pessoas, que passa a assumir as suas relações com a estratégia organizacional.” (LAPOLLI, 2010, p. 15)

Nesse contexto, Franzoni (2007) afirma que no século XX aconteceram muitas mudanças e transformações que afetaram a administração e o comportamento das organizações.

Essa transformação, na visão de Lopes (2007 apud FRANZONI, 2007, p. 104) “implica passar a ter pessoas muito mais preparadas e atualizadas, com a capacidade de visão e que ajam e se sintam como donos daquele negócio, ou seja, uma parceria completa e profunda”.

A Gestão de Pessoas por Competência em todos os seus processos leva em consideração as competências das pessoas (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), desde o recrutamento e seleção até Cargos e Remuneração.

Nesse sentido parte-se da seguinte pergunta de pesquisa: a Remuneração por Competência pode ser considerada relevante na Gestão de Pessoas?

Para tanto, objetivo geral da presente pesquisa é de investigar a relevância da Remuneração por Competência para a Gestão de Pessoas. E para chegar a esse objetivo, será necessário apontar os aspectos relevantes da Gestão de Pessoas; descrever a Gestão de Pessoas por Competência e apresentar as principais vantagens da Remuneração por competências da Gestão de Pessoas.

A metodologia utilizada foi do ponto de vista da abordagem do problema – qualitativa; de seus objetivos – pesquisa exploratória e descritiva; dos procedimentos técnicos – bibliográfica e documental.

O presente artigo é relevante à medida que apresenta aspectos tratados por diversos autores sobre a Gestão de Pessoas, competências e remuneração e busca saber se a remuneração por competência pode ser relevante para a Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas, de acordo com Gil (2009, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Constitui, a rigor, uma evolução da área conhecida como RH, a qual passou por progressos que aperfeiçoaram suas técnicas.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 6)

A Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (DUTRA, 2002, p. 17)

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), pode ser dividida em fases distintas: das relações industriais, da administração de recursos humanos e de Gestão de Pessoas.

A primeira fase teve início durante a segunda Revolução Industrial, no século XIX, onde o controle dos funcionários era feito com base no bom senso do administrador. Com a Teoria da Administração Científica de Taylor, o controle e os métodos de trabalho foram aprimorados, sendo que posteriormente, com o desenvolvimento da Teoria Clássica da Administração de Fayol surgiu a reestruturação da empresa que passou a adquirir uma forma piramidal (muitos níveis hierárquicos). Já a Teoria da Burocracia de Weber colaborou com o controle intenso dessa fase, onde as relações de trabalho passaram a ser geridas por normas e regulamentos, culminado com a implementação das Leis do Trabalho, as quais eram reguladas e implantadas pelo então Departamento Pessoal (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Após a Segunda Guerra Mundial teve início a segunda fase, havendo uma melhoria na estrutura organizacional e conseqüentemente uma mudança na estrutura piramidal, dando lugar à estrutura funcional, cujo objetivo, foi uma maior articulação para alcançar um aumento da produtividade. Nessa fase teve-se a vinda para o Brasil de empresas automobilísticas americanas que trouxeram consigo as técnicas de Recursos Humanos (RH) utilizadas por elas e sendo posteriormente desenvolvidas pelas empresas brasileiras. O Departamento Pessoal passou a ver as pessoas como “recursos vivos”, com inteligência e capazes de interferir na produtividade da empresa (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A terceira fase teve início na década de 90 com o processo de globalização e da Era do Conhecimento, onde as pessoas com seus conhecimentos e competências passam a ser o principal alicerce da nova organização. A administração de RH deu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. É a fase da mudança e da inovação, onde as pessoas são os novos parceiros da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

No início do século XX, com o pensamento de Ford, onde o principal fim da organização estava no efeito de volume de produção e produção em massa, o trabalhador era apenas uma engrenagem do sistema produtivo. No entanto, com a globalização, a habilidade intelectual das pessoas passou a ser o potencial competitivo da organização.

Chiavenato (2008) afirma que as pessoas devem ser vistas não como simples empregados contratados, e sim como parceiros da organização, pois são fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e principalmente a inteligência. Constituem o capital intelectual da empresa. Ainda, têm-se as pessoas como parceiros, onde os colaboradores são agrupados em equipe, preocupação com os resultados, metas negociadas e compartilhadas, atendimento e satisfação do cliente, interdependência entre colegas e equipes, vinculação à missão e à visão, participação e comprometimento, ênfase na ética e na responsabilidade, fornecedoras de atividade, ênfase no conhecimento, inteligência e talento.

A Gestão de Pessoas, para Soviensi e Stigar (2014), é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do Capital Humano.

Para Chiavenato, os objetivos da Gestão de Pessoas são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização - saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho;
- Proporcionar à organização funcionários bem treinados e motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (se refere aos aspectos da experiência no trabalho, como estilo de gerência, liberdade autonomia, desafios, carga horária etc.);
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; (CHIAVENATO, 2008, p. 11)

Atualmente, para gerir pessoas, na visão de Vilas Boas e Andrade (2009), não existem formulas mágicas nem métodos adequados e infalíveis. Existe sim, “um mix de técnicas, práticas e metodologias de gerir pessoas que exige cada vez mais, que as empresas estejam atentas e criativas para captar, desenvolver e manter uma equipe que introduza valor nos produtos ou serviços da empresa” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 7).

A necessidade de envolver as pessoas desde a estratégia da empresa até a busca de melhorias operacionais está entre os elementos mais importantes para a competitividade da empresa. Com essa perspectiva, a Gestão de Pessoas tem enorme potencial de atuação para alavancar os resultados. (NERES; RADOS, 2013, p. 149)

Para que uma organização saia de uma posição e alcance a posição desejada no futuro, deverá percorrer um caminho, chamado de estratégia. Para alcançar esse objetivo maior, que são as metas da organização, o gestor elabora um planejamento. O que leva uma empresa a atingir esses objetivos são os comportamentos das pessoas.

---

Esse comportamento está relacionado com a competência de cada um, ou seja, com o agrupamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que correlacionadas definirão a competência do indivíduo.

Para Feliciano, Gariba e Girardi (2007, p.28 e 29), quando a Gestão de Pessoas atua de forma estratégica e sistêmica, ela:

Cumprir papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais e na interação/sinergia da organização. Seus subsistemas são alinhados a estratégia organizacional e buscam o aproveitamento máximo do potencial humano, desenvolvendo o conhecimento, a produtividade, a inovação e a competitividade, posicionando-a como função multiplicadora do conhecimento e de relações saudáveis nas organizações, agente de mudanças em potencial, capaz de transformar as organizações por meio das pessoas. (FELICIANO; GARIBA E GIRARDI, 2007, p.28 e 29)

Os gestores devem focar mais nas pessoas e menos nos processos para que essa Gestão de Pessoas possa desempenhar seu papel estratégico.

Os gestores passam boa parte do tempo liderando pessoas e tomando decisões. Esses papéis desdobram-se em competências gerenciais. Ter competências gerenciais significa transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, por meio das pessoas. (PICCHIAI, 2014)

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

Conforme Rabaglio (2013) são características intrínsecas ao indivíduo (conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, tarefas, produtos e resultados) que permitem um desempenho superior.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Considerando-se que são as pessoas o diferencial competitivo da organização, que são elas que aprimoram a eficiência da empresa e que gerenciá-las não é uma tarefa fácil, atualmente muitas empresas estão adotando a Gestão por Competência.

A identificação das competências, de acordo com Kochanski (1998): passa por três fases definição das competências essenciais da organização, desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, detalhamento das competências individuais.

Segundo Rabaglio (2013, p. 10),

As ferramentas de Gestão por Competências entregam aos gestores uma forma muito prática de gerir e desenvolver pessoas

continuamente, de forma homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional, também homogênea e produtiva. Cultura essa em que as lideranças se percebiam remando na mesma direção, somando forças para o alcance de objetivos comuns e resultados cada vez melhores. (RABAGLIO, 2013, p. 10)

A Gestão por Competência é um processo contínuo que Identifica os hiatos da organização, que tende a desencadear mudanças organizacionais e totalmente voltado para o negócio e estratégias da empresa (fatores críticos e de sucesso).

Segundo Gramigna (2002 apud Lana e Ferreira, 2014), a Gestão de Pessoas tem sido instigada a estabelecer uma maior sinergia com as estratégias organizacionais. No mundo atual, os colaboradores são estimulados a adotarem uma postura proativa, consequência da atitude das organizações em aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários.

Contudo, a transição do modelo tradicional de Gestão de Pessoas para o de Gestão por Competência não ocorre de forma simples, visto que sua implementação nas organizações públicas geram impactos e desafios de grande proporção, em face das limitações em relação à mínima flexibilização do sistema tradicional de Gestão. (NOBRE E GUEDES 2014)

Segundo Bressan (2012), as premissas do modelo de Gestão de Pessoas por Competência são: cada negócio necessita de pessoas com perfis específicos; gestores devem oferecer oportunidades de desenvolvimento e aquisição de competências; sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências; foco dos investimentos em treinamento; a identificação das competências deve partir do nível estratégico da organização; competências Pessoais, Específicas e organizacionais.

A construção de um ambiente organizacional focado no planejamento, desenvolvimento, organização e avaliação das competências necessárias ao seu negócio, é o principal objetivo da Gestão por Competências. (LAPOLLI et al, 2013, p. 36)

No conceito de Leme e Vespa (2008, p. 10), “Gestão por Competências é conduzir as pessoas para que elas possam atingir a Visão da empresa através de suas competências”.

Se a empresa não tiver claramente definida sua Missão, Visão e Valores, não será possível realizar uma Gestão por Competências eficaz.

Para Fleury e Fleury (2000),

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um auto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos, estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. [...] A noção de competência aparece associada verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 185 e 187)

Segundo Chiavenato (2008), para atingir a visão esperada e cumprir a missão desejada, a fim de atingir as metas organizacionais, o administrador pode trabalhar com três tipos de planejamento:

- Estratégico (o que fazer?) – oferece definição de objetivos básicos, identificação das necessidades e potencialidades existentes dentro e fora da empresa ou setor, isto é, os pontos fortes e fracos;
- Gerencial (como fazer?) – são orientações para a tomada de decisões. Reflete os objetivos e orienta os gerentes e funcionários em direção a esses objetivos;
- Planos operacionais (onde e quando fazer?) – relaciona-se aos procedimentos e normas para a execução das tarefas. São os planos que especificam as receitas e os gastos em um dado período e os cronogramas que determinam o tempo de execução das diferentes atividades ou tarefas. (CHIAVENATO, 2008, p. 11)

A Gestão por Competências é um processo que altera a espinha dorsal da Gestão Tradicional de Pessoas, afetando os seus processos: Agregar Pessoas, Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Manter Pessoas E Monitorar Pessoas (Figura 1).

Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

## 4 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Para Vilas Boas e Andrade (2009, p. 67), remuneração “é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física, como no caso do empregado doméstico”.

Entende-se por remuneração o mecanismo que envolve todos os pagamentos dados aos funcionários em razão do seu emprego e é composta por: Remuneração Básica (Salário, Comissões, Gratificações), Incentivos Salariais (Bônus, PLR - Participação nos Lucros e Resultados) e Benefícios (Seguros, Assistências) (NOGUEIRA JUNIOR, 2013).

O sistema de remuneração organizacional, segundo Gheno e Berlitz (2011, p. 279), busca incentivar o alcance de elevados níveis de desempenho, sendo sua estratégia de remuneração a manutenção de um percentual total vinculado a obtenção de metas de alto desempenho.

Os sistemas de remuneração que tomam como base um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas são denominados de remuneração por competências. [...]O modelo visa incentivar a aquisição e a utilização destas competências, fundamentalmente naquilo em que elas colaboram para a realização dos objetivos organizacionais. A remuneração por competências é, assim, um modelo com enfoque estratégico. (MATOS, 2006, p.45 e 47)

A Remuneração por Competência está sendo adotada pelas organizações com o objetivo de avaliar e classificar os cargos do colaborador baseados nas competências individuais de cada colaborador.

A Remuneração por Competência desvia dos moldes tradicionais da remuneração aplicadas nas empresas, iniciando a partir dos aspectos inovadores na Gestão de Pessoas foi inserido nesse contexto de competitividade crescente. A Gestão por Competência permite entre outros benefícios melhor desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos (DUTRA, 2001 p.118).

Lawler III (1999), um Sistema de Remuneração por Competência, onde se tem os sistemas tradicionais e os mais modernos. (Quadro 1).

**Quadro 1** – Escopo de um projeto por competência

## Desenho de um Sistema de Remuneração por Competências

Os Sistemas de Remuneração por Competências consistem em oito dimensões-chave. Cada uma dessas dimensões oferece dois pólos básicos - e opostos - para desenhar a escolha. As escolhas que tendem para a coluna da esquerda são mais similares aos sistemas de remuneração tradicionais, enquanto as escolhas que tendem para a direita são mais modernas.



Fonte: Lawler III (1998, p. 58)

Para que se tenha uma remuneração por competência, deve-se ter, antes de mais nada, um Plano de Cargos e Salários baseados nas competências exigidas para o cargo e alinhadas com a missão, visão, valores e competências da organização.

Segundo Nogueira Junior (2013), o Plano de Cargos e Salários é um mecanismo técnico-matemático que busca conceder ganhos racionais, adequados e corretos, em função de: níveis de mercado, qualificação pessoal, capacidade técnica e políticas locais de pagamento. Tendo por objetivo: Buscar a motivação e comprometimento, Aumentar a eficiência e a produtividade, Tratar com justiça os funcionários, Cumprir a legislação, bem como, Alimentar os subsistemas.

São etapas do Plano de Cargos e Salários, na visão de Nogueira Junior (2013):

- Planejamento e definição das premissas básicas
- Sensibilização junto ao quadro de Colaboradores/Diretoria
- Levantamento de Incidentes Críticos
- Delineamento de Cargos (Descrição/Análise)
- Revisão e Titulação dos Cargos
- Grupamento e Codificação dos Cargos
- Pesquisa Salarial
- Re-enquadramento na Estrutura de Cargos
- Quadro de Estrutura Salarial

- Definição dos Critérios de Administração do Plano

Existem organizações que não fazem uso da Remuneração por Competência, pois são resistentes a mudanças. Por outro lado, tem-se as organizações abertas a mudanças, inovadoras, com estruturas flexíveis, que incentivam a criatividade e que tem as pessoas como o seu bem mais precioso, que utilizam a Remuneração por Competência como vantagem competitiva.

O Quadro 2, apresenta as vantagens da Remuneração por Competência segundo Chiavenato (2008), Capucci (2014) e Portal da Educação (2014).

Quadro 2 – Escopo de um projeto por competência

Chiavenato (2008)	Capucci (2014)	Portal da Educação (2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada funcionário.</li> <li>• O treinamento torna-se útil para cada funcionário, por ser específico e os objetivos bem definidos.</li> <li>• Os funcionários sentem-se mais motivados.</li> <li>• Funcionários com potencial inexplorado podem subir na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar o foco para o humano da empresa e não pelo cargo que ele ocupa. – com isso a empresa passa a valorizar mais o profissional, estimulando, dando incentivos, representando uma parte para a empresa;</li> <li>• Estimula a competitividade – de uma forma positiva, esta competição traz para a empresa benefícios, mantendo seus funcionários sempre atualizados, aumentando seu nível de profissionalização;</li> <li>• Incentiva a personalidade, buscando mais responsabilidade – onde a empresa espera a busca contínua do desenvolvimento pessoal de cada funcionário. Os funcionários passam a procurar mais, se inteirarem mais nos assuntos da organização;</li> <li>• Melhora a produtividade – alcançam maiores resultados com um serviço e um produto de melhor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;</li> <li>• Remunera os funcionários com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;</li> <li>• Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;</li> <li>• Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;</li> <li>• Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;</li> <li>• Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;</li> <li>• Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;</li> <li>• Aumenta a motivação da equipe, uma vez que ela percebe a relação de sua performance com os aumentos salariais.</li> </ul>

	<p>qualidade, a empresa assim ganha mais personalidade;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece padrões necessários para cada função – estas estão já previstas para o recrutamento, onde explicita requisitos já pré determinado</li></ul>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas assume papel relevante nos dias atuais, pois além da descentralização do RH e dos processos e práticas, auxilia as questões do clima organizacional, motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

As organizações que fazem uso da competência organizacional e da competência do indivíduo em seus processos de Gestão de Pessoas, são aquelas que buscam um lugar de destaque no mercado, promovem a criatividade e a inovação, bem como, o desenvolvimento do seu capital intelectual.

A Remuneração por Competência, componente da Gestão de Pessoas, possui dentre muitas vantagens, segundo os autores citados anteriormente, o aumento na produtividade e na qualidade dos seus procedimentos, baixa rotatividade e absenteísmo dos colaboradores, estimulam a competitividade, focam nas pessoas e não nos cargos, buscam continuamente o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, melhoram a produtividade, aumentam a motivação da equipe, estabelecem padrões necessários para cada função, remuneram os funcionários com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida e facilitam a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo.

## REFERÊNCIAS

BRESSAN, Cyndia Laura. **Evolução e tendências na gestão de pessoas**. Apostila MBA Gestão de Pessoas por Competências e Coaching, Florianópolis: IPOG, 2012.

CAPUCCI, Guilherme. Remuneração por Competência. 2012. Disponível em: <http://guilhermecapucci.wordpress.com/2012/11/28/remuneracao-por-competencia/> Acesso em: 15 mai 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Colunista Portal. Remuneração por Competência. Portal da Educação. 2012. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/11085/remuneracao-por-competencia> Acesso em: 20 mai 2014

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FELICIANO, A. M.; GARIBA, C.M.S.; GIRARDI, D. Contribuição sistêmica estratégica da gestão de pessoas nas organizações. In: FACHIN, G. R. B. et al. (org.) **Teoria geral de sistemas: uma abordagem multidisciplinar do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea online**. 2001, vol.5, pp. 183-196.

FRANZONI, A. M. B. Era do Conhecimento: o novo perfil do profissional de turismo. In: Mariana Quevedo. (Org.). **Turismo da era do conhecimento**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2007, p. 95-110.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multi nacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.4, n.2, p.268-287, mai/ago 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LANA, Manuela Sampaio. FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

---

Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf> Acesso em: 04 mai 2014.

LAPOLLI, J.; BITARELLO, K. P.; SÁ, M. A.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, E. M. Gestão Estratégica com pessoas na Era do Conhecimento. In LAPOLLI, E. M. et al. (org.) **Gestão de pessoas em Organizações Empreendedoras**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2013. v. 8. p. 23-47

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 12-15, set./out. 1998.

LEME, R.; VESPA, M. **Gestão do desempenho integrado e competências com o balanced scorecard**: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

NERES, W. A.; RADOS, G. J. V. A dicotomia entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão do Conhecimento: análise no contexto de uma organização industrial. In LAPOLLI, E. M. et al. (org.) **Gestão de pessoas em Organizações Empreendedoras**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2013. v. 7. p. 143-164

NOBRE, Alana Paz de Lima. GUEDES, Roberta Valéria. Gestão de pessoas por competências: os desafios de sua aplicação nas organizações públicas. **Periódico Científico Outras Palavras**, jun 2012. v.8, n.1. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/download/226/253> Acesso em: 05 mai 2014.

NOGUEIRA JUNIOR, Milton Marinho. **Remuneração por competência**. Apostila MBA Gestão de Pessoas por Competências e Coaching, Florianópolis: IPOG, 2013.

PICCHIAI, Djair. Competências Gerenciais: caso de um hospital público. **Fundação de Desenvolvimento Administrativo – Fundap**. Disponível em: [http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao\\_de\\_Poi%C3%ADticas\\_Publicas/Compet%C3%Aancias\\_Gerenciais.pdf](http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/Compet%C3%Aancias_Gerenciais.pdf) Acesso em: 05 mai 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos X gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**. v.10, n.10, jan/jun,2008.

# convibra 2015

WWW.CONVIBRA.ORG

Business Conference

---

TEGON, Cezar Antonio. **Gestão de pessoas na Era da Informação**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21N.htm> Acesso em: 05 mai 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e Competências: retórica ou realidade? **RAE**. Edição Especial, 2006. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902006000000003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000000003.pdf)

Acesso em: 10 mai 2014.

---

# convibra 2015

WWW.CONVIBRA.ORG

**Business Conference**

---

---