

Júnia Marçal Rodrigues

**REMUNERAÇÃO E COMPETÊNCIAS:
ONDE TERMINA A RETÓRICA E COMEÇA A REALIDADE?
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR SIDERÚRGICO**

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas
Fevereiro/2005

Júnia Marçal Rodrigues

**REMUNERAÇÃO E COMPETÊNCIAS:
ONDE TERMINA A RETÓRICA E COMEÇA A REALIDADE?
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR SIDERÚRGICO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas
Fevereiro/2005

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação é fruto de uma história que foi construída com a participação de diferentes pessoas, em diferentes momentos e das mais variadas formas. Como não é possível relacionar todos aqui, agradeço em especial:

À minha família que suportou, com muita compreensão, os momentos difíceis deste período e minhas recorrentes crises de mau humor. Em especial à minha mãe, Fillipe e Rúbia por todo respeito e incentivo. E também àqueles que constantemente questionaram minha ausência cada vez mais freqüente, Patrícia, Paulo (e, porque não lembrar, a pequena Renata).

Ao Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa pelo seu exemplo de ética na construção do conhecimento científico, por sua disponibilidade no acompanhamento do trabalho e pelo estímulo constante ao meu crescimento profissional.

Aos professores do CEPEAD/UFMG pelo apoio e incentivo fundamentais em todas as etapas do trabalho.

Aos funcionários do CEPEAD/UFMG que asseguraram a infra-estrutura necessária durante todo o curso.

Aos colegas da turma de mestrado/2003 pela cumplicidade nessa trajetória.

Aos Profs. Cláudia Bitencourt e Ivan Beck pela participação na defesa do projeto de dissertação pelas contribuições e sugestões bastante pertinentes para o amadurecimento do trabalho.

Ao Sr. José Arthur Penna pela autorização para a realização do estudo e à Elizângela Aparecida Santos Duarte por viabilizar o contato e a conciliação das diferentes agendas.

A todos os entrevistados que disponibilizaram parte do tempo para um projeto que pouco conheciam, e que foram fundamentais para a concretização da pesquisa.

Ao diretor acadêmico do Instituto João Alfredo de Andrade, Nelson Ferreira Filho, pela confiança que deposita na minha atuação docente e pelas longas conversas sobre o mundo acadêmico que reforçaram, cada vez mais, meu prazer na busca desse universo.

Ao colega e coordenador do curso de Administração do Instituto João Alfredo de Andrade, Prof. Fernando França por toda compreensão das minhas “pequenas” ausências num semestre de muitas atividades simultâneas.

Aos demais colegas do Nig-one que nas diferentes reuniões e fases do trabalho, compartilharam dúvidas, dificuldades e alegrias.

Aos colegas da Jabil Circuit do Brasil que apoiaram e compreenderam minha decisão em arriscar um novo caminho, mesmo sabendo da satisfação que tinha em trabalhar naquela empresa.

Às queridas amigas Bilu e Clênea pela proximidade, mesmo quando os encontros eram raros, e pelas constantes provocações à minha tão aguçada racionalidade.

Às amigas e colegas de profissão Jeanne, Juliana Barbosa, Ana Alice, Joana e Isabella que sempre demonstraram uma admiração pelo trabalho que desenvolvia e acreditam no meu potencial.

A todos àqueles que não foram aqui mencionados, mas que sabem da importância que tiveram no momento e na forma como participaram para a concretização desse sonho.

RESUMO

Com este trabalho objetivou-se refletir sobre a articulação entre práticas de remuneração e a noção de competências mediante a análise de um modelo organizacional em uma empresa do setor siderúrgico do Estado de Minas Gerais. A crescente utilização da noção de competências como referência para a gestão de pessoas desperta o interesse na forma como se aplica ao processo de remuneração em face das limitações do sistema tradicional de remuneração num contexto de constantes mudanças. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa-descritiva tendo como principal instrumento para a coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Pelos resultados, verifica-se que a vinculação entre remuneração e competências ocorre por meio do processo de avaliação de desempenho e que se fazem presentes várias contradições entre a concepção do modelo e sua aplicação instigando uma discussão sobre a retórica e a realidade desse tipo de prática. Além disso, percebe-se a complexidade e a diversidade de variáveis envolvidas na arquitetura de um modelo de remuneração e sua operacionalização.

ABSTRACT

The aim of this study is to reflect about compensation and competences articulation through the analysis of an organizational model in a company in the state of Minas Gerais. The increased use of competences notion as reference for human resources management brings the interest in how it is applied to compensation process considering the limitations of the traditional model of remuneration in a context of constant changes. It was realized a qualitative and described research with semi-structured interviews as the main method for data collection. The results indicate compensation and competences articulation occurs through performance evaluation and it is present in this process many contradictions between the conception of the model and your application instigating a discussion about rhetorical and reality about this kind of practice. It shows also the complexity and diversity of variables involved in the built of model compensation and your management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do referencial teórico	18
Figura 2 – Componentes do sistema de remuneração estratégica	24
Figura 3 – Relação entre competência e desempenho organizacional	55
Figura 4 – Descrição e análise dos dados	84
Figura 5 – Categorias de apresentação e análise dos dados	85
Figura 6 – Fator de avaliação <i>know how</i>	93
Figura 7 – Fator de avaliação processo mental	93
Figura 8 – Fator de avaliação responsabilidade por resultados	94
Figura 9 – Sistema integrado de gestão BETA	113
Figura 10 – Processo para realização da gestão do desempenho	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de remuneração variável	26
Quadro 2 – Diferentes abordagens para a noção de competências	37
Quadro 3 – Diferentes abordagens metodológicas para identificação de competências	46
Quadro 4 – Ranking pesquisadas e metodologia adotada pelas publicações	75
Quadro 5 – Empresas que adotam modelo de remuneração baseado em Competências	76
Quadro 6 – Formas de remuneração e grupos ocupacionais	98
Quadro 7 – Resumo das competências e grupos funcionais	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupo de entrevistados	81
Tabela 2 – Número de empregados por unidade	88
Tabela 3 – Exemplo de cálculo de bônus-meta	117

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 A remuneração: perspectiva tradicional	27
2.2 A remuneração: perspectiva estratégica	32
2.3 Competências	38
2.3.1 Competências: contextualizando sua interface com a gestão de pessoas	39
2.3.2 Competências: diferentes abordagens.....	45
2.3.3 Competências: aplicabilidade no espaço das organizações	51
2.4. Articulando remuneração e competências	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
3.1 A natureza da investigação	81
3.2 A escolha do caso para estudo	83
3.3 Coleta de dados: fontes e instrumentos	87
3.4 Coleta de dados: amostra.....	89
3.5 Informações gerais do desenvolvimento da pesquisa	92
4 RESULTADOS	96
4.1 A empresa BETA	96
4.2 A remuneração na empresa BETA	100
4.3 Modelo de competências	107
4.3.1 Definindo competências	107
4.3.2 Perfil e desenvolvimento de competências.....	115
4.4. Remuneração e competências.....	121
4.4.1 Avaliando as competências	128
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	137
5.1 A remuneração na empresa BETA	137
5.2 Modelo de competências	141
5.2.1 Definindo competências	141
5.2.2 Perfil e desenvolvimento de competências.....	145
5.3 Remuneração e competências.....	149
5.3.1 Avaliando as competências	154
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS	173
APÊNDICES.....	179

1 APRESENTAÇÃO

Com este trabalho objetivou-se, principalmente, compreender como se dá a vinculação entre os sistemas de remuneração e a noção de competências relacionando essa prática à gestão de pessoas, considerando as dificuldades dos tradicionais sistemas de remuneração ao atual cenário que exige flexibilidade e agilidade para que as empresas se mantenham num ambiente de competição acirrada.

O mundo organizacional está inserido num contexto influenciado por significativas transformações que demandam uma redefinição de práticas organizacionais na busca pela competitividade. A globalização da economia, as inovações tecnológicas e o rápido desenvolvimento da tecnologia de informação são características desse cenário que acarretaram mudanças nas organizações, como transformações radicais do processo de trabalho, grande pressão ambiental, intensa terceirização de tarefas, enfoque em qualidade e produtividade, foco no cliente, processos de reengenharia e *downsizing*, dentre outras.

Para Wood Jr (1996, p. 33), “as transformações na organização do trabalho acabam necessariamente afetando o tipo de pessoal que as empresas desenvolvem e valorizam, objetivando adaptar-se aos novos tempos e prosperar no caos”. Também Bitencourt (2001, p. 18) ressalta que “as novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências”.

A mudança tanto no perfil exigido das pessoas quanto nas funções a serem executadas faz com que a forma pela qual as pessoas são remuneradas necessite ser significativamente diferente da prática tradicional de remuneração até então adotada pelas empresas. De acordo com Martocchio (1998) os sistemas de remuneração estão, atualmente, numa fase de

transição, mudando de sistemas rígidos e hierárquicos desenvolvidos após a segunda guerra para outros que refletem estruturas mais cooperativas e horizontais.

Diferentes autores afirmam que os programas tradicionais de remuneração se tornaram barreiras para o crescimento e sucesso das empresas, fazendo com que passem a procurar novas soluções de remuneração que ofereçam suporte e impulsão à ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002; HIPÓLITO, 2000; WOOD JR, 1997).

Nesse sentido, enfoque especial deve ser dado ao processo de vinculação do conceito de competências aos sistemas de remuneração, uma vez que a compensação monetária é fator determinante do bem-estar econômico dos empregados afetando também de maneira significativa o bem-estar social e psicológico, funcionando, dessa maneira, como uma âncora às demais práticas da gestão de pessoas. Para a empresa, os gastos relativos à remuneração de seus empregados representam um dos maiores componentes dos custos operacionais. Para os empregados significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Além disso, a remuneração influencia significativamente o clima organizacional e a produtividade (PASCHOAL, 2001).

Há, portanto, uma modificação da compreensão das empresas em relação ao salário que deixa de ser considerado apenas em termos de encargos específicos e resultados financeiros correntes, passando ao enfoque de que a remuneração deve estar ligada às pessoas e, também, ao desempenho individual e em equipe. Não se trata, porém, de invalidar as estratégias salariais tradicionais que funcionaram por tanto tempo. Deve-se considerar que os valores organizacionais, as culturas de trabalho e as estratégias de negócio mudaram e, por isso, as formas tradicionais de remuneração tornaram-se inadequadas nesse novo cenário (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997).

Sendo assim, de acordo com Hipólito (2000), com as limitações do modelo tradicional de remuneração, tem-se suscitado a busca de técnicas alternativas de recompensa, mais alinhadas às atuais demandas organizacionais, destacando-se a expansão das práticas que privilegiam a utilização do conceito de competências para fins de remuneração. Pois é justamente o autodesenvolvimento de habilidades e competências uma das prerrogativas que, com as novas formas de organização do trabalho bem como o excesso de mão-de-obra qualificada, são impostas às organizações e pessoas (SARSUR, 1999).

Em pesquisa realizada por Fischer A. (1998), verifica-se que entre todas as práticas de Recursos Humanos, os processos de gerenciamento de salários foram os que mais rapidamente sofreram alterações. Atribui-se esse fato a fatores como: visibilidade da gestão da remuneração e possibilidade de clara mensuração tanto para empresa quanto para empregados; utilização de instrumentos e procedimentos de flexibilização de salários para alguns segmentos ocupacionais específicos (vendedores, cargos gerenciais de alto nível, dentre outros); possibilidade de otimização dos recursos financeiros à medida que transforma custo fixo em custo variável e mudanças ocorridas nas políticas públicas e postura governamental (exemplo: lei que regula a prática de participação nos lucros).

Segundo a *American Compensation Association*¹, os fatores que mais influenciam mudanças nos sistemas de remuneração são as pressões originadas pelo mercado e mudanças na estrutura (fusões e aquisições, *downsizing* ou crescimento, reestruturação e mudança na organização do trabalho). As empresas, então, para responder a essas pressões têm recorrido a uma multiplicidade de formas de remuneração com o objetivo de reforçar o vínculo com seus empregados.

Recente pesquisa realizada por Picarelli (2003)² sobre as práticas e tendências em remuneração, com uma amostra de 132 empresas das áreas de manufatura, serviços, finanças,

¹ Com base em pesquisa realizada com empresas de grande porte em diferentes setores. A esse respeito ver Wood Jr (1996).

² Resultados da pesquisa disponível em < <http://idgnow.terra.com.br/idgnow/carreira>>. Acesso em 03/10/2004.

telecomunicações e serviços, verificou-se que 85% das empresas pesquisadas gostariam de aplicar um modelo de remuneração salarial baseado na gestão por competências. “O que observamos atualmente, no entanto, é que 78% das empresas entrevistadas ainda praticam a remuneração funcional, cujo principal denominador é o cargo, geralmente posicionado em uma estrutura mais conservadora, com hierarquia fixa” (PICARELLI, 2003).

Entre as razões que são apresentadas pelos estudiosos do sistema de remuneração baseado em competências para que empresas, buscando vantagem competitiva adotem essa forma de compensação, destacam-se, principalmente, a inovação tecnológica e o aumento da competição global. Em consequência das mudanças tecnológicas, tem-se forçado o aumento de autonomia e o trabalho em equipe, demandando diferentes habilidades que antes não eram requisitadas por uma organização do trabalho caracterizada pela fragmentação de atividades e prescrição de tarefas. Já com o aumento da competição global, verifica-se que é despertada a necessidade de que, para sustentar vantagem competitiva, as empresas devem prover seus empregados com habilidades de liderança e encorajá-los a aplicá-las proficientemente (MARTOCCHIO, 1998).

Embora esteja crescendo o “apelo” à utilização de competências vinculadas às estruturas de remuneração, ainda não se estabeleceu, de forma sólida, a maneira como isso deve acontecer. Essa lacuna abriu, então, o caminho para a pesquisa. A literatura sobre o tema não apresenta um consenso quanto a que tipo de remuneração o conceito de competências deveria estar vinculado, se à remuneração fixa ou à remuneração variável (HIPÓLITO, 2000; LAWLER III, 1986; RIBEIRO, GUIMARÃES e SOUZA, 2001; WOOD JR, 1997). E, ainda, em relação à realidade brasileira, em resultados de pesquisa, verifica-se que, entre as empresas que possuem modelo de gestão baseado em competências, são poucas as que articulam o conceito de competências à remuneração (BARBOSA, 2001).

Nas críticas feitas ao sistema tradicional de remuneração, observa-se implicitamente, uma substituição desse sistema (baseado no cargo) por um sistema de remuneração com foco nas pessoas (HIPÓLITO, 2000; WOOD JR, 1997). No entanto, o que tem ocorrido, na prática, é uma formação de modelos híbridos que não substituem o modelo tradicional, mas, na verdade, o complementam por meio da ampliação dos cargos e flexibilização da estrutura salarial (BARBOSA, 2003; MARTOCCHIO, 1998).

Nesse contexto é que se insere a recompensa baseada em competências relacionada à estratégia da organização e conseqüente aumento de ganho monetário, pelos empregados, em função da aquisição e desenvolvimento de competências.

Para Wood Jr (1996) a adoção do conceito de remuneração estratégica tem como conseqüência, o vínculo entre desempenho e remuneração. Essa vinculação passa, então, a ser mediada por outros fatores como habilidades, competências, resultados da empresa, dentre outros. A vinculação da noção de competências à remuneração destaca-se como uma das possibilidades de que a remuneração passe a exercer seu papel estratégico nas organizações, pois conforme destaca Barbosa (2003, p. 04) “o sistema de remuneração pode se articular às competências visando a alavancar resultados”.

O estudo específico da articulação entre remuneração e competências demanda a compreensão de diferentes elementos da dinâmica organizacional que se influenciam mutuamente viabilizando a recompensa da contribuição das pessoas em função de suas competências. Para tanto, deve-se considerar a perspectiva estratégica da organização e suas competências que são desdobradas em competências individuais necessárias ao alcance dos resultados esperados. Enfatizando, portanto, a dimensão das competências individuais as ações relacionadas à gestão de pessoas assumem papel preponderante nesse processo, pois viabilizam a gestão de competências desde sua identificação, desenvolvimento, avaliação e, posterior, recompensa.

Refletir, portanto, sobre a retórica e a realidade da remuneração baseada em competências consiste em conhecer em profundidade a dinâmica de tal modelo através de uma análise pormenorizada, com base em múltiplos olhares, visando à contraposição entre o discurso fortemente engajado nesse tipo de prática e sua operacionalização na realidade organizacional.

Para o alcance desse objetivo, a pesquisa foi realizada mediante um estudo de caso por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação. Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva e qualitativa permitindo a contraposição dos diferentes atores envolvidos com o modelo de remuneração e competências sinalizando assimetrias entre aquilo que a organização formalmente preconiza sobre o modelo e sua operacionalização em diferentes realidades.

Para a compreensão da dinâmica entre a retórica e a realidade sobre a prática de remuneração baseada em competências, neste trabalho apresentam-se considerações teóricas sobre o tema, abordando as práticas de remuneração e a noção de competências, bem como a interface entre as duas perspectivas. No capítulo de procedimentos metodológicos, descreve-se como a pesquisa foi realizada dada sua estratégia e instrumentos para coleta de dados. Em seguida, os dados são apresentados e analisados na mesma seqüência em que foram apresentados os pressupostos teóricos buscando compreender a estrutura da remuneração na organização, a concepção e implantação do modelo de competências e sua vinculação com a recompensa. Por fim, as considerações finais a respeito do estudo apresentam reflexões e inquietações que surgiram no decorrer da pesquisa, indicando também possibilidades para novos trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em três partes principais que abordam conceitos e princípios necessários à compreensão da vinculação entre a remuneração e a noção de competências.

Apresenta uma discussão sobre remuneração que vai do **enfoque tradicional**, baseado no cargo e vinculado à estrutura organizacional, ao **enfoque estratégico** que propõe o reconhecimento dos resultados individuais, aliados aos resultados organizacionais, como base para a remuneração.

Com essa perspectiva, pode-se entender a vinculação da remuneração à perspectiva estratégica da organização por meio da mensuração dos resultados individuais quando emerge a articulação entre competências e remuneração. Isso prepara a discussão que é feita na sequência quando são abordadas a contextualização da noção de competências e sua inserção no âmbito da gestão de pessoas. Numa discussão sobre a definição desse termo, verifica-se a complexidade teórica que circunda tal questão refletindo, inclusive, na aplicação da noção de competências em modelos organizacionais.

Por fim, a vinculação da noção de competências às práticas de remuneração articula a noção do desempenho e sua avaliação como mecanismo principal para recompensa das competências.

Na figura 1, a seguir, estão demonstrados os principais aspectos a serem tratados pelo referencial teórico ilustrando a relação que se estabelece entre eles.

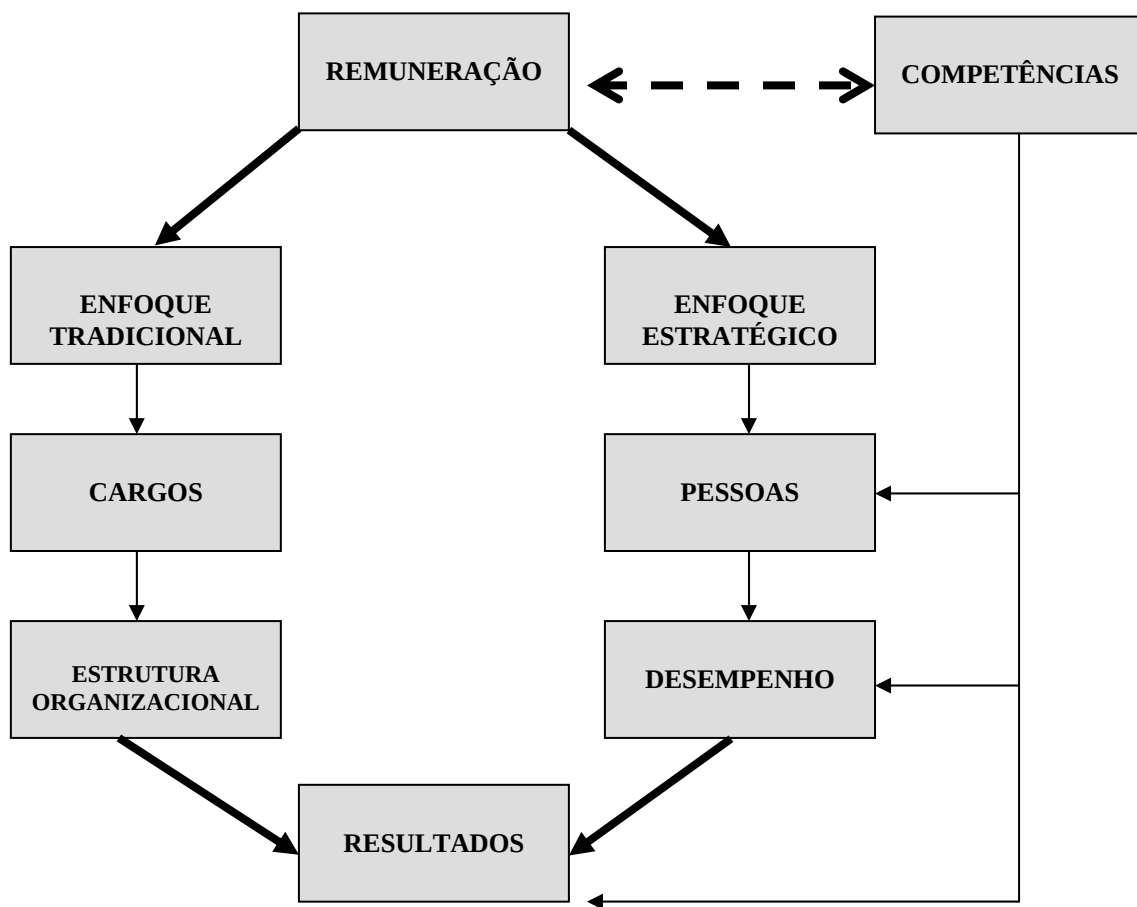


FIGURA 1 - Estrutura do referencial teórico

Fonte: elaborado pela autora

2.1 A remuneração: perspectiva tradicional

A remuneração, segundo Hipólito (2000), tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. Para Martocchio (1998), a remuneração ou compensação é composta de duas dimensões: a intrínseca (que se refere ao estado psicológico em função do desempenho de uma função) e a extrínseca (que inclui a recompensa tanto monetária quanto não monetária).

A abordagem da remuneração considerada para este estudo refere-se à sua dimensão extrínseca e sua forma monetária. No entanto, deve-se ressaltar que os fatores intrínsecos,

embora não diretamente mencionados, compõem variável importante para a compreensão e análise das práticas de remuneração.

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

Para Lawler III (1986;1990) a abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas, a qual se encaixa bem num sistema de gestão burocrático, fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. Tal sistema foi originalmente desenvolvido para dar suporte à tradicional burocracia característica do período do início da industrialização enfatizando o controle e encorajando as pessoas a fazerem somente o que estava prescrito, demonstrando que esse sistema depende de uma certa estabilidade das tarefas desempenhadas para que seja bem sucedido. Vale ressaltar a forte correlação, estabelecida pela administração científica, entre a forma de se organizar o trabalho e as políticas de remuneração, quando Taylor estabelece o valor dos salários com base na acentuada divisão de tarefas (BRISOLLA, 1994).

Heery (1996) também destaca que essas “velhas” formas de remuneração foram desenvolvidas para atender organizações altamente hierarquizadas inseridas num ambiente bastante previsível, e “movimentos de intensa mudança que impactam as organizações dificultam uma prescrição do que deve ser feito tornando o conceito de cargos obsoleto” para sustentar as práticas de remuneração nesse novo cenário (HIPÓLITO, 2000, p. 01).

A lógica para a definição do valor do salário, nesse modelo tradicional, se baseia na mensuração do valor relativo do cargo e do valor pago pelo mercado. Para isso, é feita uma

sobreposição entre a estrutura de cargos e os valores de salários. A estrutura de cargos é elaborada com base nas descrições de cargo (documento que registra objetivos, tarefas, responsabilidades e requisitos de um cargo) que são avaliadas visando a definir uma hierarquia entre eles. Já a estrutura de salários é definida baseando-se em pesquisas de mercado quando se conhece a frequência e amplitude dos salários pagos aos cargos em análise.

Entre os vários métodos para a avaliação de cargos (etapa que define o valor relativo desses cargos) tem destaque a metodologia de sistema de pontos que atribui uma pontuação para os cargos em função de fatores de avaliação como requisitos (exemplo: experiência, qualificação), responsabilidades, impacto do cargo para os resultados do negócio, dentre outros. De acordo com Lawler III (1990) cerca de 95% das empresas americanas utilizam algum sistema de avaliação de pontos, cuja principal razão é a possibilidade de a organização comparar o valor de seus cargos com outra organização que utiliza sistema de avaliação similar.

Essa forma de avaliação consolidou-se nas organizações a partir de 1943 quando o *Hay Group*³ desenvolveu seu Sistema de Pontos buscando conciliar a necessidade de as empresas pagarem salários compatíveis com os do mercado e a dificuldade em comparar o valor de diferentes cargos. Esse sistema se tornou uma das principais referências para avaliação de cargos, sendo utilizado por grandes organizações no país.

O fato de tais sistemas de avaliação serem tão bem estabelecidos e reconhecidos no mercado, além da complexidade das técnicas quantitativas que utilizam, remetem a uma aparente objetividade que pode ser útil para convencer sobre a equidade dos cargos numa dada organização, minimizando inclusive conflitos para os gestores à medida que o crescimento acontece pelo deslocamento para posições que valem mais na organização (LAWLER III, 1990).

³<[http:// www.hay.com.br](http://www.hay.com.br)>. Site acessado em 20/11/2004.

No entanto, o formato e conteúdo dos cargos alteraram significativamente em função das transformações (estruturais, tecnológicas, de processo, de mercado, de clientes, etc) que atingiram as organizações nas últimas décadas, deixando de registrar tarefas altamente padronizadas e previsíveis passando a contemplar genericamente uma ampla possibilidade de responsabilidades com diferentes níveis de complexidade.

Portanto, há que se considerar, cada vez mais, uma significativa distância entre o conteúdo das descrições de cargos, o que as pessoas realmente realizam no trabalho e os critérios considerados pelos gestores para remunerar e/ou promover seus empregados. Além disso, Hipólito (2000) destaca que as atividades que constam nas descrições de cargos são, na maioria das vezes, registradas de forma bastante inadequada, enfatizando que:

o cargo, portanto, não oferece a agilidade de resposta necessária para garantir uma adequação dos salários no ritmo imposto pela mudança nas organizações, deixando de dar resposta à equidade salarial interna, e não consegue se firmar como parâmetro de comparação com a realidade da organização e aquela apresentada pelo mercado, cada vez mais heterogêneo. Por este motivo, outras formas de administrar salários vêm sendo desenvolvidas (HIPÓLITO, 1997, p. 5).

Outro aspecto a ser considerado refere-se ao custo envolvido na operacionalização de um sistema tradicional de remuneração: grande staff para elaboração e manutenção/atualização das descrições de cargo, reuniões de comitês para as avaliações de cargos, treinamento das pessoas na tecnologia de avaliação e busca no mercado do valor de cada cargo. Além disso, há uma tendência de que as pessoas supervalorizem suas descrições de cargo como forma de adicionar mais responsabilidades e, conseqüentemente, o cargo obter maior pontuação (LAWLER III, 1990; HIPÓLITO, 2000).

Para Lawler III (1991), num ambiente de crescente competitividade entre as organizações, a chave para o sucesso num sistema de remuneração não deve estar voltada para a equidade interna, mas sim para a equidade externa mediante práticas de *benchmarking*, uma vez que a avaliação de cargos por meio de sua aparente objetividade acaba valorizando o trabalho a ser executado e não as pessoas.

Nesse mesmo sentido, Albuquerque e Oliveira (2002, p. 02) ressaltam que “nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não a contribuição dos empregados; assim o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”. Ainda nessa linha de argumentação, tem-se que o fato de dar aumento salarial simplesmente porque a pessoa assumiu uma nova responsabilidade (como acontece no sistema tradicional de remuneração) não é coerente com a prática de recompensar pelo desempenho proposta pelos sistemas de remuneração estratégica (Lawler III, 1986; Hipólito e Silva, 2000).

Barret (1991) destaca que a principal diferença entre a abordagem tradicional e estratégica de remuneração está no fato de que a primeira abordagem remunera a habilidade requerida e prevista na descrição de cargo, já na remuneração estratégica a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho. A definição do salário base deve refletir o valor das pessoas para a organização mais que somente o conteúdo do trabalho (SCHUSTER E ZINGHEIM⁴ citados por HEERY, 1996).

Dessa forma, a remuneração pode ser um importante fator estratégico à medida que tem o potencial de alinhar os custos da organização próximos aos de seus competidores e conduzir os empregados a maior foco no ambiente competitivo (Lawler III, 1986). Nesse sentido, Hipólito (1997, p. 02) chama a atenção para o fato de que:

a escassez de recursos a serem aplicados em salários e recompensas e decorrente do aumento da competitividade [...] exige das organizações a potencialização do investimento em recompensas através de uma distribuição internamente justa e alinhada com as diretrizes estratégicas da organização.

O grande impasse que então se apresenta para as organizações é o fato de o alicerce das práticas de remuneração estar baseado na estrutura organizacional representada pelo cargo nos modelos tradicionais de remuneração. Na medida em que diversas e diferentes transformações atingem o espaço organizacional e suas práticas de gestão, torna-se necessário a busca de alternativas para que a remuneração seja elemento de competitividade. Incluir,

⁴ SCHUSTER, J. R. e ZINGHEIM, P. K. *The NewPay: linking employee and organizational performance*. Lexington Books, New York, 1992.

portanto, a contribuição das pessoas como elemento a ser recompensado de acordo com os resultados alcançados (individuais e organizacionais) é uma possibilidade que vem, cada vez mais, tendo maior expressividade no que diz respeito aos modelos de remuneração.

2.2 A remuneração: perspectiva estratégica

A abordagem estratégica da remuneração está voltada para o alinhamento da remuneração à estratégia da empresa, constituindo-se numa fonte de vantagem competitiva de forma que proporcione um certo nível de flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças, mas que deve também reforçar os objetivos da organização em longo prazo pela promoção de uma força de trabalho produtiva e melhor qualificada (MARTOCCHIO, 1998; WOOD JR, 1996).

Diversos autores (HIPÓLITO, 2000; DUTRA, 2001; FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997; WOOD JR, 1997), consideram que as estratégias inovadoras de remuneração podem agregar valor à organização, sendo o principal aspecto dessa abordagem a ênfase na pessoa como mérito para a recompensa e não o trabalho como acontece na abordagem tradicional (LAWLER III, 1991).

A remuneração estratégica pode ser definida como “uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações” (Wood Jr, 2004, p. 91), levando em consideração dois grandes eixos:

- Categorias que dão forma e conteúdo à organização: sua estratégia, a estrutura e o estilo gerencial;
- Fatores que afetam a contribuição das pessoas: características pessoais, do cargo, vínculo com a organização, conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

A combinação destes elementos se traduz no contexto organizacional em diferentes formas de remuneração, cuja “multiplicidade de modelos de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários” (WOOD JR, 2004, p.92). Além disso, Martocchio (1998) chama a atenção para as estratégias de compensação como suporte às práticas de recursos humanos e às estratégias competitivas.

Alinhar a remuneração à estratégia organizacional surge como caminho para as organizações que dependem das pessoas para agregar valor ao seu negócio e por esse motivo necessitam de uma gestão mais flexível, inclusive na forma de recompensá-las (LAWLER III, 1990; 1991; HEERY, 1996). Outro argumento que acelera a disseminação da idéia de remuneração estratégica diz respeito à integração dos demais subsistemas da gestão de recursos humanos, através de uma inserção mais estratégica de suas práticas.

Para Wood Jr (2004), um sistema de remuneração estratégica pode ser desdobrado nas várias formas de remuneração conforme demonstra a figura 2 a seguir.

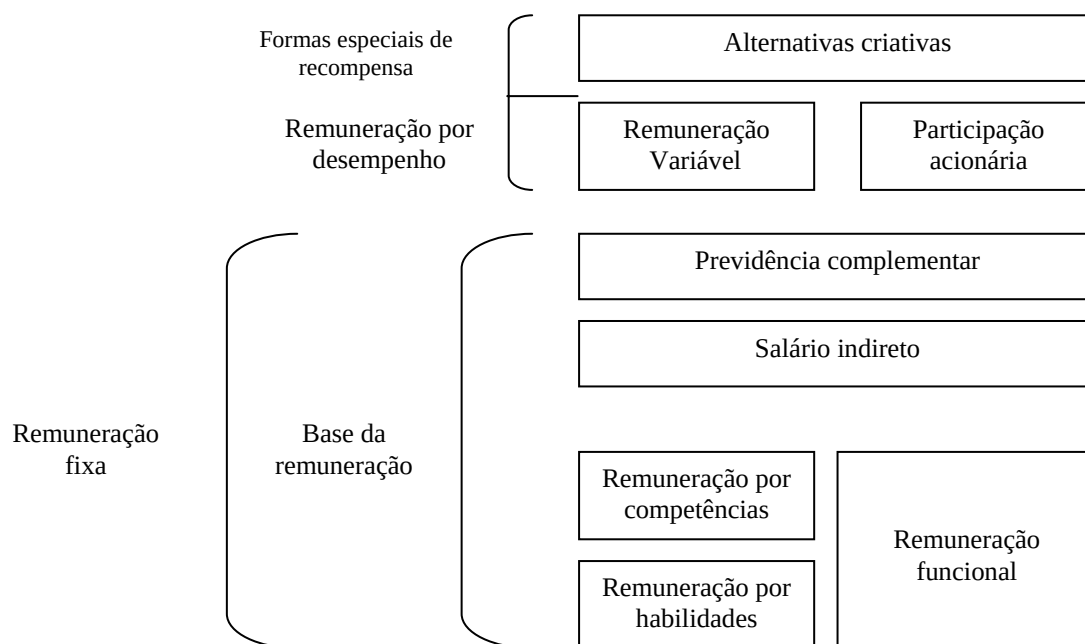


FIGURA 2 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica

Fonte: Wood Jr, 2004, p. 93.

Pela figura, **remuneração funcional** é determinada pela função e ajustada pelo mercado; o **salário indireto** diz respeito aos benefícios e outras vantagens; em **remuneração por habilidades e competências**, considera-se tais fatores como base para a remuneração; em **previdência complementar**, busca-se a valorização do compromisso a longo prazo; a **remuneração variável** é vinculada, principalmente, a metas de desempenho das pessoas, equipes e/ou organização; **participação acionária** é considerada com base em objetivos de lucratividade e “**alternativas criativas**” como prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento (WOOD JR, 1996; 2004).

Pensar, portanto, a remuneração de forma estratégica significa que a organização considere o total da remuneração a ser paga, uma vez que a combinação de diferentes alternativas passa a compor o que realmente é recebido pelo empregado, de um lado, e os custos envolvidos para a empresa, de outro lado. A definição dos objetivos que a organização quer alcançar com seu sistema de pagamento deve ser o ponto de partida para que então se faça a escolha entre as diferentes alternativas disponíveis. Para tanto, o desenho de tal sistema demanda a participação de quem tem responsabilidade e entende como a vantagem competitiva da organização será alcançada. O grande desafio é desenvolver programas de remuneração que suportem e reforcem os objetivos de negócio da organização, o tipo de cultura, clima e comportamentos que são necessários para a organização ser efetiva (LAWLER III, 1990).

Entre essas diferentes alternativas para o alinhamento estratégico da remuneração, a vinculação ao desempenho, via remuneração variável, tem sido amplamente considerada na literatura sobre o tema como uma das principais formas para assegurar a alavancagem de resultados organizacionais e conseqüente recompensa para as pessoas (HEERY, 1996; WOOD JR, 1997).

Segundo Wood Jr (1997), nota-se uma tendência do aumento da parte variável da remuneração de acordo com o desempenho apurado com base em metas e indicadores previamente estabelecidos. Essa é uma característica da abordagem estratégica da remuneração que, em certa medida, transfere uma parte do risco da remuneração para o próprio empregado. No quadro 1, são identificadas diferentes modalidades de remuneração variável adotadas pelas organizações.

QUADRO 1

Formas de Remuneração Variável

<i>Formas de remuneração variável</i>	<i>Características</i>
<i>Gainsharing</i> (distribuição de ganhos)	Aplicados a grupos de trabalho em linhas de produção em função da redução de custos e produtividade
Participação nos lucros e resultados	Distribuição de valores pré-acordados com base no alcance dos resultados organizacionais
<i>Stock options</i>	Opção de compras de ações
Bônus ou gratificações	Quantia em dinheiro pelo alcance de resultados individuais
Incentivos de grupos	Recompensa com base em metas coletivas ou projetos especiais
Comissões	Valores pagos com base na geração de receita
<i>Lump-sum</i>	Somatório do valor por mérito variável pago semestral ou anualmente

Fonte: elaborado pela autora com base em Brisolla, 1994.

O princípio dessas formas de remuneração é de que o ganho em resultados organizacionais seja, em certa medida, revertido em pagamento monetário (ou não), para os empregados e equipes como forma de reconhecimento da contribuição de cada um. No entanto, nem sempre as metas e/ou indicadores estão sob o controle das pessoas e dependem também de fatores externos ou contingenciais, dificultando, assim, a manutenção da motivação pelo alcance de resultados, que é um dos princípios nos quais se apóiam tais programas de remuneração.

A remuneração estratégica é, de acordo com Heery (1996), também considerada pelos autores que desenvolvem essa idéia, uma forma de realinhar os interesses entre empresas e empregados e favorecer uma relação mais cooperativa entre eles. Para Schuster e Zingheim⁵ citados por Heery (1996), o significado desse alinhamento estratégico consiste no compartilhamento de objetivos e recompensas do sucesso entre empresa e empregados.

Outra característica dessa abordagem diz respeito a pouca ênfase que é dada à representatividade dos interesses dos empregados, uma vez que a remuneração é negociada de forma mais individual que coletiva, sendo o sindicato ou as negociações coletivas vistos como impedimento à inovação (HEERY, 1996). Além disso, o autor chama a atenção para o fato de grande parte dessas formas de remuneração serem introduzidas para um pequeno número de empregados.

Heery (1996) sugere, como uma forma de minimizar os efeitos inadequados de um sistema de remuneração, a combinação de modalidades variadas que possibilitem a inter-relação da remuneração com a pessoa, com os grupos e a *performance* organizacional. Sendo sua principal recomendação a expansão do alcance da remuneração variável de forma a complementar o salário base e não em sua substituição como tem sido praticado em muitas organizações.

Para eficácia dessa forma de remuneração os indicadores de desempenho também devem ser, o máximo possível, controlados pelos próprios empregados. No entanto, entre os critérios estabelecidos como parâmetro dos valores a serem pagos nos programas de remuneração variável, empresas de consultoria em recursos humanos de grande representatividade nacional⁶, destacam indicadores como: absenteísmo, acidentes de trabalho, controle de custos, faturamento, lucro líquido, *market-share*, qualidade e satisfação dos clientes, resultado operacional, retorno sobre investimentos, volume de produção.

⁵ SCHUSTER, J. R. e ZINGHEIM, P. K. *Readiness assessment: benchmarking and piloting*. Compensation and Benefits Review, July/August, 1995, pp. 40-45.

⁶ A esse respeito ver, por exemplo, www.towersperrin.com

Pela análise da natureza de tais indicadores, reforça-se a idéia de que o risco passa a ser inerente ao sistema de compensação, contradizendo, como afirma Heery (1996), as necessidades de estabilidade e segurança. Tais mudanças rumo à individualização da remuneração e gestão de desempenho requerem também alterações em outros métodos ou formas de gestão (JENKINS E KLARSFELD, 2002).

Em relação ao vínculo que pode se estabelecer entre remuneração e mudança, vale ressaltar que é justamente em função das mudanças no comportamento que o sistema de remuneração provoca que é quase sempre necessária uma mudança organizacional maior para sustentar ou viabilizar as alterações nas formas de remuneração (LAWLER III, 1990). Wood Jr (1997, p. 151) considera que o “processo de implantação do sistema de remuneração é um processo planejado de mudança [...] pode também ser um processo dentro de outro maior, envolvendo mudanças estratégicas, estruturais ou culturais”.

Considerando o cenário atual de constantes mudanças, Fischer A. (1998, p. 158) ressalta que uma nova gestão da remuneração pode ser a “porta de entrada para mudanças mais profundas em todo modelo de gestão, porque exige, outras alterações nas práticas de gestão para funcionar adequadamente”. Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), o sistema de remuneração pode ajudar a apoiar a mudança, porém deve estar alinhado aos valores, à cultura e metas estratégicas da empresa, para que seja eficaz. “Vale a pena ressaltar, que a estratégia de remuneração precisa levar em consideração a cultura organizacional, pois, caso contrário, poderá não ter aceitação dos empregados” (RIBEIRO, GUIMARÃES e SOUZA, 2001, p. 05).

No entanto, vale destacar que a individualização no processo de remuneração é uma forma bastante antiga presente no século XIX e no sistema de pagamento desenvolvido por Taylor (JENKINS E KLARSFELD, 2002). Para esses autores, uma forma de remuneração estratégica, por exemplo, remuneração por habilidades, pode representar uma nova

possibilidade de contrato social entre empresas e empregados, já que a ênfase está na análise do trabalho real e nas habilidades utilizadas pelos trabalhadores.

Para Heery (1996), o estabelecimento da remuneração com base na pessoa (e não ao trabalho) leva naturalmente a uma consideração das habilidades ou à manifestação das competências no trabalho, sendo necessária uma estrutura salarial de faixas amplas (*broad-banding*) para acompanhar essa nova sistemática. Esse autor considera ainda que essas formas de remuneração podem também ajudar na redução dos níveis hierárquicos, no incentivo ao trabalho em equipe, no fortalecimento da delegação no processo de tomada de decisões, bem como no desenvolvimento pessoal.

Enfim, o enfoque estratégico da remuneração busca a articulação entre os resultados individuais e organizacionais visando à flexibilização das estruturas de pagamento. A recompensa baseada em competências representa uma das alternativas que busca alinhar o desempenho das pessoas e as estratégias organizacionais. A compreensão desta articulação requer a reflexão sobre a competência e sua aplicação aos modelos de gestão.

2.3 Competências

A crescente utilização do termo competências e a busca pela aplicação dessa noção à administração de recursos humanos fazem emergir a necessidade de compreensão das diferentes dimensões que essa lógica abrange. Embora a noção de competências possa ser definida por meio de diferentes perspectivas, terão destaque, para os objetivos deste trabalho, as abordagens que privilegiam a interface entre competências e as práticas de gestão de pessoas. Do ponto de vista teórico, tem-se discutido se a utilização da expressão competências retrata (ou não) um conceito ou se caracteriza como uma noção que vem crescendo em aplicabilidade, mas ainda é carente de melhor articulação e clareza de modo a unificar os diferentes discursos a seu respeito.

Conforme ressalta Rodrigues (2004, p. 20), “a competência é uma noção imprecisa”. E apesar desse caráter de imprecisão, tem sido imposta na literatura sobre gestão empresarial nos últimos dez anos (LEVY-LEBOYER, 1997).

2.3.1 Competências: contextualizando sua interface com a gestão de pessoas

De acordo com Hirata (1994, p. 132), “competência é uma noção oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos e retomada em seguida por economistas e sociólogos na França”. Considera ainda que o modelo de “competência corresponde a um novo modelo pós-taylorista [...] de organização de trabalho e de gestão da produção”, sendo sua gênese associada à crise da noção de postos de trabalho e ao modo de classificação de ocupações e relações profissionais (HIRATA, 1994, p. 133).

Para Mertens (1999), o resgate da competência na atualidade se baseia na busca das empresas em encontrar modos de diferenciação num mercado globalizado em que os parâmetros básicos de competitividade foram deslocados para as tarefas e pessoas, modificando, assim, as competências requeridas tanto em nível organizacional como individual.

É importante destacar que Zarifian (2001) observa que três principais características do modelo industrial definido no século XVIII estão passando por uma grande desestabilização e podem ser, ainda que indiretamente, a origem da emergência da lógica da competência. Enfatiza a separação marcante entre o trabalho e o trabalhador (instrumentalizada pela forte prescrição de atividades); predominância do fluxo e da produtividade e a necessidade da co-presença como mecanismo de controle. Nesse mesmo sentido, Mertens (1999) relembra que a complexidade crescente do processo de trabalho faz com que a tarefa não seja mais sinônimo de competência, assim como acontece nos modelos ainda tayloristas.

Assim, alterações provocadas pelas novas tecnologias, no processo de trabalho, têm criado novas exigências para que os trabalhadores respondam de forma adequada a tal realidade. Para Hirata (1994, p. 129), “o novo conceito de produção representaria uma ruptura com o taylorismo e o fordismo, com uma nova lógica de utilização da força de trabalho”, exigindo assim uma massa de conhecimentos e atitudes diferentes das qualificações requeridas pelas organizações do trabalho do tipo taylorista. Nesse sentido, a compreensão da noção de competências esbarra no conceito de qualificação, uma vez que ambos estão relacionados à interface que se estabelece entre as pessoas e o processo de trabalho, considerando requisitos para as atividades, a formação necessária e os resultados alcançados.

De acordo com Zarifian (2001), as reflexões a respeito das competências, iniciadas pelas modificações ocorridas na dinâmica dos postos de trabalho na França, na década de 70, foram bastante influenciadas pela noção de qualificação. E a emergência da lógica da competência está fundamentalmente centrada na mudança de comportamento das pessoas em relação ao trabalho e sua organização. Tais transformações têm origem no forte aumento da complexidade da produção sujeita, cada vez mais, a turbulências e incertezas.

A proposta de Zarifian (2001) em relação à lógica da competência demonstra que a grande diferenciação que pode ser feita a respeito da competência e da qualificação baseia-se no fato de que a competência é do indivíduo, enquanto a qualificação se volta para a definição do que é demandado por um emprego ou por uma profissão. Nesse sentido, o processo de formação das pessoas para uma profissão ou para o emprego assume novos contornos quando se entende que a competência engloba elementos da relação do indivíduo com seu trabalho não devendo, portanto, se limitar às questões de caráter técnico como ainda predominam nas escolas de formação profissional.

A grande repercussão do conceito de competências, na atualidade, deve-se, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais

nas economias ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às organizações uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo. Assim, pode-se compreender a rápida propagação que o termo competências tem tido no âmbito da gestão como uma tentativa, por parte das organizações, em responder ao cenário, que se apresenta significativamente diferente de décadas anteriores, transferindo para a utilização que as pessoas fazem da tecnologia e outros recursos sua possibilidade de manter-se competitiva (SANDBERG, 1994).

Sendo assim, torna-se evidente que a busca pela competitividade, uma questão tão urgente para as organizações, tem se caracterizado por aspectos diferentes em função dos impactos que, principalmente, a globalização da economia e a inovação tecnológica acarretam à gestão das empresas. Nesse contexto, a ênfase na análise do ambiente externo vem perdendo força à medida que a combinação de fatores externos e internos consegue mais apropriadamente responder às intensas e constantes mudanças que afetam os processos de trabalho.

Baldwin e Lawson (1995) destacam que, tradicionalmente, a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas ocorria por meio de suas capacidades tecnológicas, econômicas e estratégicas. No entanto, ressaltam que, em face desse novo cenário, a vantagem das organizações passa a ser as capacidades distintivas dos gerentes relacionadas às “*core competencies*” do negócio. O conceito de *core competencies*, segundo Hamel e Prahalad (1995), refere-se à coleção de competências (habilidades e conhecimentos) espalhadas pela organização, sendo o resultado da integração e harmonização com as competências das unidades estratégicas de negócio. Nesse contexto, as competências das pessoas passam a ser um fator central para o desdobramento das competências essenciais e das capacidades da organização para explorar com sucesso seus recursos.

Javidan (1998), ao trabalhar o conceito de *core competence* proposto por Hamel e Prahalad (1995), também reconhece que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser qualquer aspecto da empresa (recursos, capacidades e competências) que contribua para fornecer à organização uma posição atrativa em relação a seus concorrentes. No entanto, ressalta que, para ser significativa, deve estar relacionada a algum atributo valorizado pelo mercado. A relevância de uma *core competence* está relacionada à sua potencialidade de acesso a novos mercados, satisfação de necessidades específicas de clientes e dificuldade em ser imitada.

Em uma outra visão, apresentada por Herzog (2001), considera-se que a diferenciação entre as empresas se dá em função dos recursos e capacidades que acumulam e a forma como os utiliza, sendo uma base mais segura para a definição da estratégia indicando uma certa inversão na lógica de planejamento das estratégias organizacionais, ou seja, uma retirada do foco excessivo no ambiente externo e nas necessidades do mercado passando os recursos internos a serem mais importantes para assegurar a vantagem competitiva. Nessa abordagem baseada em recursos⁷ (VBR), os recursos são elementos que a empresa possui ou controla, tangíveis ou intangíveis, ligados à sua capacidade de ação (conhecimentos e habilidades individuais dos empregados, processos, tecnologias, experiência das equipes técnicas e gerenciais, inclusive a cultura organizacional). O valor de um recurso se baseia no potencial que possui em satisfazer uma demanda específica do cliente.

Entre os critérios utilizados para o reconhecimento de uma *core competence* (JAVIDAN, 1998) e, também, entre as condições que Herzog (2001) considera fundamentais para a geração de vantagens competitivas, com base nos recursos, encontra-se presente uma forte referência sobre a imitabilidade que pode acontecer na busca pela competitividade. Para

⁷ A discussão sobre VBR tem em autores como Penrose (1962), que de uma certa forma dá início ao debate é continuado por Chandler (1987; 1997), Wernerfelt (1997) e Barney (1997), dentre outros. Outra discussão amplia a idéia de recurso e incorpora a dinâmica dos processos de sua criação e utilização tendo como referência as obras de Nelson e Winter (1982) e Teece e Pisano (1994), dentre outros.

Javidan (1998), alguns aspectos da vantagem competitiva são mais difíceis de serem imitados que outros.

Pode-se reconhecer, portanto, uma tendência de considerar as competências humanas como um dos principais fatores que, não passível de imitação, asseguram a vantagem competitiva das organizações. De acordo com Brandão e Guimarães (1999, p. 06) “as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional”. Nesse sentido deve-se reconhecer que “há, pois, uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras” (DUTRA, 2004, p. 24).

Embora a difusão da tecnologia tenha acontecido de forma bastante ampla, o elemento definitivo para a competitividade está relacionado ao fator humano, ou seja, o trabalho das pessoas representa o diferencial na utilização dos recursos tecnológicos e organizacionais gerando vantagem para as organizações.

Em relação à aplicação da noção de competências, Barbosa (2001, p. 02) destaca, por exemplo, a “gestão de competências como uma das tentativas recentes de ajuste” da gestão de pessoas em face do contexto atual. Já, segundo Dutra, Hipólito e Silva (1998, p. 11), “o Sistema de Gestão de Competências vem despontando como uma alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturar as ações de Recursos Humanos”. E, ainda, de acordo com Ribeiro, Guimarães e Souza (2001, p. 02), “a gestão baseada nas competências surge como uma das alternativas para as organizações modernas gerenciarem o capital humano”.

Entre as principais mudanças que afetaram as práticas de recursos humanos nas organizações, pode-se identificar a busca pela aplicação do termo competências aos tradicionais subsistemas da administração de recursos humanos como forma de alinhar seus

processos administrativos à estratégia organizacional. Isso porque uma nova lógica se instala em relação ao que pode efetivamente diferenciar as organizações num mercado cada vez mais competitivo. As organizações deparam-se com a necessidade de que as pessoas estejam preparadas ou em desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes que serão o pilar para a consecução de suas competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Zarifian (2001) considera que transformações no pensamento administrativo foram acompanhadas por modificações potenciais e também desejadas pelas práticas de gestão de recursos humanos, cuja vinculação entre gestão de competências e a estratégia organizacional parece ser uma condição básica para que esse novo modelo de gestão seja eficaz.

À medida que as competências individuais são definidas com base nas competências organizacionais, a gestão de pessoas amplia seu contato com as diretrizes estratégicas e vislumbra uma contribuição mais efetiva para os resultados a partir de ações integradas que respondem às necessidades organizacionais. E, ainda, de acordo com Dutra (2004, p. 23), há cada vez mais uma “maior nitidez a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através da discussão das competências organizacionais”.

A competência individual representa o principal elemento que alimenta as práticas de gestão de pessoas. Para sua efetiva gestão, torna-se necessária, inicialmente, sua definição para que sejam planejadas as demais ações que visam ao seu desenvolvimento, avaliação e à própria recompensa. No entanto, a complexidade conceitual que circunda a noção de competências torna esta tarefa um desafio, pois demanda da organização uma construção que lhe seja particular ao mesmo tempo em que genérica o suficiente para responder às pressões do ambiente externo, por exemplo. O panorama apresentado a seguir, sobre as diferentes abordagens sobre a noção de competências, faz emergir várias possibilidades para sua aplicação no campo organizacional.

2.3.2 Competências: diferentes abordagens

Pela concepção inicial do que é competência e seu desdobramento no que diz respeito às variáveis envolvidas no seu processo de formação e aplicação no ambiente organizacional, define-se a noção de competências ressaltando seu foco e ênfase principal com base em diferentes perspectivas.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) identificam duas principais correntes, a americana e a européia, que possuem abordagens diferentes para a noção de competências e, no pensamento europeu, pode-se destacar, ainda, a diferença entre o pensamento britânico sobre o tema, e a abordagem francesa.

Entre os teóricos do pensamento americano sobre competências tem destaque o trabalho de Boyatzis (1982) que, influenciado pela visão de McClelland sobre o comportamento como uma função da interação entre a pessoa e o ambiente, define a competência como a **capacidade que a pessoa traz para a situação de trabalho**. Em seu livro, *“The Competent Manager”*, apresenta um modelo de performance efetiva que envolve as competências individuais, as demandas do trabalho/tarefa, ações específicas ou comportamento e o ambiente organizacional. E, em relação à competência, identifica três níveis que a compõem: **motivos** (nível inconsciente), **auto-imagem** (nível consciente) e **habilidades** (nível do comportamento). Enfatiza que a competência individual é necessária, mas não suficiente para o desempenho efetivo no trabalho. O foco dessa abordagem está voltado para a identificação de características pessoais que asseguram um desempenho superior na situação de trabalho e com maior ênfase para o nível gerencial (SPENCER e SPENCER, 1993).

A visão britânica sobre a noção de competências privilegia, segundo Steffen (1999), a identificação de perfis que são base para programas de formação e certificação de competências. De acordo com Bitencourt e Barbosa (2004), a abordagem britânica sobre

competência tem uma conotação mais operacional dada a aproximação entre o sistema nacional de certificação e o mercado de trabalho. A ênfase está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a definição de competências relacionada aos resultados esperados traduzidos por indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva. Diferenciam ainda a concepção americana e britânica, conforme demonstrado no quadro 2 a seguir.

QUADRO 2

Diferentes abordagens para a noção de competências

	Competency	Competence
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>)	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt e Barbosa, 2004.

Para além dos atributos pessoais tão destacados no pensamento americano e dos indicadores de desempenho enfatizados pela abordagem britânica, os autores franceses trazem uma contribuição significativa quando resgatam outras dimensões que compõem a competência, pois reconhecem que o fato de a pessoa possuir os atributos necessários à função, como também a definição de resultados esperados, não assegura que a competência será mobilizada de maneira adequada. Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) são convergentes em relação a esse ponto e destacam a auto-mobilização da competência como fator determinante dessa nova lógica reconhecendo a plasticidade que caracteriza tal dinâmica.

Zarifian (2001) desdobra a noção de competência em três blocos distintos de forma a enfatizar os aspectos relevantes que essa nova lógica sugere:

A competência é o ‘tomar a iniciativa’ e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p. 68).

A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações (p. 72).

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade (p. 74).

Considerando, então, a competência como a mobilização de conhecimentos e experiências previamente adquiridas em situações concretas de trabalho ganha destaque a ação do indivíduo diante dos acontecimentos parcialmente imprevisíveis e inesperados os quais denomina de eventos. Isso significa que as pessoas passam a correr certo risco em relação aos resultados a serem gerados, já que uma parte da competência nunca será apreendida com antecedência, pois o comportamento faz parte da situação a ser enfrentada. Reconhece a interdependência entre as pessoas como condição fundamental para a competência individual, mediante um efetivo e sólido processo de comunicação. Considera ainda que o ato de trabalhar transformou-se, em qualquer que seja o setor de atividade, numa prestação de serviços sendo um prolongamento direto da competência pessoal (ZARIFIAN, 2001).

Além dos três pilares destacados acima, Zarifian (2001) também enfatiza o aspecto coletivo da competência que está relacionado à rede de atores que é mobilizada quando as situações ou eventos ultrapassam o saber e a ação de uma única pessoa. A aprendizagem passa a ser essencial nessa lógica da competência, pois o trabalho se torna uma sucessão de eventos e situações singulares, estando a experiência relacionada à variedade de eventos enfrentados e não mais ao tempo de permanência num dado posto de trabalho.

Nesse modelo de gestão organizacional, deve-se buscar, então, apreender as competências organizacionais e individuais como insumo básico de suas ações de modo a assegurar a competitividade que pode ser gerada por tais competências. Torna-se necessária a definição, em certa medida, de critérios de êxito que estabeleçam uma relação entre a mobilização da competência e o desempenho, considerando que a competência somente pode ser avaliada por meio de comportamentos concretos. No entanto, esse não é um processo

simples, requer um certo nível de integração e visão estratégica, que nem sempre são fatores tão disponíveis e acessíveis nas organizações. O desafio para a organização, no sentido de que as pessoas mobilizem suas competências nas situações de trabalhos, é de criar condições favoráveis para isso, para seu desenvolvimento e validação (ZARIFIAN, 2001).

Entre os principais efeitos que a organização pode esperar em função da aplicação da noção de competências é o desenvolvimento da polivalência das pessoas que confere maior nível de flexibilidade à organização do trabalho, dada a mutabilidade e complexidade que caracterizam a situação de trabalho. Outro benefício desse modelo está relacionado à autonomia de decisão e de ação que pode ser proporcionada às pessoas e equipes de trabalho. A busca pela polivalência, no entanto, só tem sentido quando acompanhada de uma ampliação do campo de responsabilidade por meio de novos processos de trabalho, novas disciplinas ou novas funções.

O pensamento de Le Boterf (2003) apresenta pontos em comum com as idéias de Zarifian (2001) no que diz respeito à interação entre pessoas como fator integrante da competência quando se refere à rede de relações pessoais e outros recursos que a pessoa utiliza nas diferentes situações de trabalho; o processo de comunicação como determinante para a construção e desenvolvimento da competência; a capacidade diante do imprevisto vista como parte do processo combinatório do esquema cognitivo que permite ações adequadas diante de situações inesperadas; um lado imponderável da competência que está relacionada à engenhosidade das pessoas.

Le Boterf (2003, p. 57) ainda destaca o aspecto cognitivo presente na mobilização da competência definindo-a como “a capacidade de interagir saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades”. A competência não tem uma pré-existência em relação à situação, mas se exerce num contexto particular.

A ação competente é resultado de uma combinação de recursos que Le Boterf (2003) classifica em dois grupos: 1) recursos incorporados à pessoa como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais; 2) recursos do meio como bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc. Destaca a importância do que chama “saber-combinatório” em níveis individuais, coletivos e organizacionais como o centro da mobilização da competência, sendo a interface entre o homem e a situação de trabalho determinante na operacionalização da competência que é resultante de qualidades pessoais e condições do ambiente de trabalho.

Le Boterf (2003, p. 13) considera que o “saber combinatório está no centro de todas as competências” sendo uma composição de diferentes ‘saberes’ como:

- **saber atualizar mais que saber aplicar:** constante construção cognitiva mediante atualização;
- **saber transpor:** capacidade de aprender e se adaptar;
- **saber aprender e saber aprender a aprender:** trabalho reflexivo e retroativo e reconhecimento da experiência como via de aquisição de conhecimentos;
- **saber envolver-se:** competência como atributo do sujeito uma vez que a personalidade e ética pessoais estão em jogo.

A combinação dessas diferentes dimensões pressupõe, entre outras condições favoráveis, uma auto-imagem positiva conjugada à confiança na capacidade de utilizar, de modo eficaz, os vários tipos de saber. Considerando que há uma aprendizagem progressiva relativa à mobilização dos saberes que pode ser reconhecida somente após certo período num dado contexto de trabalho.

O reconhecimento da competência supõe, necessariamente, o julgamento de terceiros que se traduz num processo de inferência pelo julgamento de eficácia que considera o alcance de resultados, pelo julgamento de conformidade baseado na realização das atividades de

acordo com critérios previamente estabelecidos ou pelo julgamento da beleza que remete ao componente de talento da competência. A dinâmica que se instala em relação ao julgamento das competências se apresenta como um ponto de conflito em potencial, uma vez que não há uma clara distinção de que a avaliação não deve estar voltada para a pessoa, mas sim para o agir profissional em um dado contexto.

Em relação ao contexto organizacional, Le Boterf (2003) destaca que a geração, manutenção e desenvolvimento das competências dependem de uma dada organização do trabalho que seja favorável às competências, cuja responsabilidade por esse processo é compartilhada entre o indivíduo, o gestor e a gestão de recursos humanos. Destaca, ainda, a diferença que pode existir entre a competência requerida e a competência real. O primeiro tipo está baseado no que a organização espera sendo possível descrevê-la em termos de atividades a serem realizadas. “Em face das exigências em competências requeridas, o sujeito põe em andamento coordenações de ações e interpretações do que é esperado” (LE BOTERF, 2003, p. 65). Assim, a competência real diz respeito à conduta já operacionalizada.

Os autores nacionais que têm se dedicado à compreensão da noção de competências demonstram claramente que não há uma unicidade sobre o termo, o que interfere diretamente na sua aplicação às práticas de gestão (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998; BITENCOURT, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002; RUAS, 2003; BITENCOURT e BARBOSA, 2004;).

Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem a competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Desdobram a competência em três grandes blocos: **de negócio** (compreensão do negócio), **técnico-profissionais** (específicas para certas operações) e **sociais** (necessárias para interagir com as pessoas).

Bitencourt (2001) após analisar várias correntes (americana, francesa, australiana e latino-americana) de estudos sobre a questão de competências aponta que o conceito de competências está relacionado ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitação, práticas de trabalho, articulação de recursos, busca de melhores desempenhos, questionamento constante, processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas.

Bitencourt e Barbosa (2004) também demonstram a diversidade conceitual do termo e as diferentes ênfases que são atribuídas, como: formação, comportamento, resultado, aptidão, valores, estratégias, ação, interação, aprendizagem individual, auto-desenvolvimento, mobilização, perspectiva dinâmica e desempenho.

Pode-se identificar um ponto em comum entre os diferentes discursos a respeito das competências, que diz respeito às transformações nos processos de trabalho, principalmente, em função das inovações tecnológicas (de produção, da informação) e fatores de competitividade, que demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e seu trabalho.

Nessa pluralidade de enfoques do termo competências, percebem-se implicações quanto à sua aplicação à gestão, isto é, demanda por parte das organizações, uma construção particular que seja adequada a seus propósitos. Esse fator, ao mesmo tempo em que viabiliza a implementação de práticas fundamentadas no conceito de competências, acaba, por outro lado, tornando o modelo de gestão de competências bastante particularizado, dificultando, assim, sua inserção num contexto mais amplo.

2.3.3 Competências: aplicabilidade no espaço das organizações

A noção de competência está relacionada às transformações que atingem o contexto produtivo e uma conseqüente reconsideração dos fatores que asseguram a competitividade das organizações, fazendo emergir, assim, reflexões sobre a formação das pessoas para o mercado

de trabalho e as diferentes implicações que a aplicação da noção de competência pode ter no âmbito das práticas organizacionais, especialmente, no que se refere à gestão de pessoas.

Taylor (1996) ressalta que a qualidade da educação e capacitação são os fatores mais importantes para determinar a competitividade econômica, considerando que, num contexto de globalização, as sociedades que contam com uma força de trabalho com habilidades adaptáveis e de aprendizagem possuem considerável vantagem. Nesse sentido, a compreensão da noção de competências se mostrou adequada para fornecer diretrizes às ações que se fazem necessárias para minimizar a lacuna entre a formação das pessoas e a realidade organizacional, pois conforme destaca Dufour (1996), 60% da população trabalhadora não põe em prática os conhecimentos adquiridos na formação. Ou ainda, como descreve Merle (1993), a maior parte dos conhecimentos e competências que são úteis na vida profissional resultam da aprendizagem em situações informais.

Diante desses desafios, pode-se identificar a iniciativa, por parte de diferentes governos, em desenvolver modelos que possam minimizar tais deficiências, objetivando, acima de tudo, assegurar a competitividade e produtividade das organizações, bem como administrar problemas sociais oriundos da falta de qualificação dos trabalhadores, acarretando altos níveis de desemprego.

A essência de tais modelos, em países como Canadá, Espanha, França, México e Reino Unido, por exemplo, está voltada para a vinculação dos sistemas educacionais e de formação com o mundo do trabalho visando a atender as demandas de qualificação das empresas. Essa necessidade de aproximação dos dois eixos que, embora interdependentes, estiveram por muito tempo distantes, tem-se acentuado nos últimos anos em função, principalmente, das transformações no cenário mundial em razão das inovações tecnológicas e seus impactos nas atividades das empresas e seus processos produtivos. A intervenção do Estado (como pode ser evidenciada em todos os modelos citados) demonstra uma tentativa de

articular tais necessidades, sendo um grande desafio operacionalizar um sistema que abrange dimensões individuais, organizacionais e sociais. Além disso, com esses modelos, também se verifica uma exigência de que o processo seja particular em cada país em função de seu histórico relativo à formação profissional e à articulação existente entre governo (também internamente, nível federal, estadual e municipal) e empresários. No entanto, considera-se que a implementação desses modelos parece favorecer o setor empresarial que passa, de forma mais ou menos intensa, a desempenhar um papel decisivo na definição do perfil de qualificação necessário para um dado país.

No caso do Brasil, esse tipo de iniciativa parece estar longe de ser alcançada em função de uma série de fatores como, principalmente, carências mais básicas da população como alimentação, saúde, moradia e transporte que não são atendidas comprometendo assim prováveis programas de qualificação de acordo com as demandas do setor produtivo. Visto que não há também, no caso brasileiro, diretrizes em relação à competitividade do país, para direcionar os recursos e influenciar a qualificação. Embora essas dificuldades interfiram significativamente no cotidiano do país ele não está isento das exigências que a globalização impõe e, precisa que suas empresas mantenham, que seja, um nível mínimo de competitividade para assegurar seu desenvolvimento. Por isso, torna-se relevante, a análise de como as organizações têm incorporado a noção de competências à gestão de pessoas.

A utilização da noção de competências nas organizações tem sido caracterizada pela implementação de modelos de gestão baseados nas competências organizacionais e individuais, tendo inicialmente sido aplicada às atividades de treinamento e desenvolvimento (BITENCOURT, 2001; BITENCOURT e BARBOSA, 2004; SANDBERG, 1994).

Brandão e Guimarães (1999) propõem uma distinção entre a gestão de competências e gestão por competências. Para esses autores, a **gestão de competências** “diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências

necessárias ao seu negócio”. Já a “gestão por competências sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999, p.02).

Em relação à **gestão por competências**, Brandão e Guimarães (1999, p. 06) definem da seguinte maneira:

[...] faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Assim, pode-se identificar, em diferentes organizações, a estruturação de modelos de gestão baseados na noção de competência visando a assegurar a competitividade através, principalmente, do constante desenvolvimento das capacidades requeridas para a consecução de seu negócio.

Com base na análise das experiências de diferentes empresas nacionais que adotam modelo de gestão por competências, pode-se verificar que as iniciativas das empresas são independentes e não estão relacionadas a nenhum projeto nacional que considera a necessidade do desenvolvimento de competências no âmbito educacional e do mercado de trabalho.

A aplicação da noção de competências demanda, em primeiro lugar, que a organização denomine o que é competência e qual o alcance de sua aplicabilidade ao modelo de gestão. A partir daí, parte-se para a identificação das competências que pode ser alcançada através de diferentes caminhos a depender da abordagem metodológica utilizada. Essa etapa é fundamental para toda a arquitetura do modelo de gestão, pois é com base nas competências identificadas que são planejadas as ações necessárias à construção, desenvolvimento e manutenção das competências individuais relacionadas ao foco da organização.

Não há, a princípio, a indicação de uma forma de identificação de competências mais adequada a ser utilizada pelas organizações, sabendo-se que essa decisão deve ser coerente

com o contexto da empresa e com a forma de interação entre empresa, empregados e sindicatos (JENKINS e KLARSFELD, 2002).

Rodrigues (2004) analisa diferentes enfoques metodológicos para a identificação de competências e ressalta que, embora através de meios diferenciados, há um ponto de convergência referente à ênfase no desempenho em situações concretas como referência para a descrição de competências. Com o alcance e os limites da utilização de cada abordagem, verifica-se uma definição implícita sobre a noção de competência que direciona a forma de apreendê-la, conforme demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 3

Diferentes abordagens metodológicas para identificação das competências

Abordagem	Ocupacional	Comportamental	Construtivista	Fenomenológica	Funcional
Unidade de Análise	Posto de trabalho	Empregado com melhor desempenho	Atividade de trabalho	Concepção do trabalho pelo executante	
Alcance	Informação objetiva sobre o que, para que e como são desempenhadas as atividades; identifica comportamento, atitude e valores; permite associar conhecimentos e habilidades.	Modelo genérico de competências gerenciais; foco no conjunto de atributos pessoais – motivação, traços de personalidade, habilidades, auto-imagem ou conhecimentos requeridos para alcançar resultados superiores.	Vincula-se à realidade experimentada pelo executante; valoriza a capacidade de aprendizagem; formação associada ao desempenho e à avaliação do saber.	Forma como o trabalhador concebe o trabalho é o ponto de partida para descrever competências; método sistemático para identificação da estrutura básica do significado do trabalho.	Decomposição de funções traz implícita requisitos de conhecimentos, habilidades e atitudes; a; permite estratificar competências.
Limites	Tempo de análise relativamente longo; enfoque na tarefas pode levar a problemas de fragmentação do trabalho.	Generalidade do modelo torna difusa, quando não superficial, a distinção entre competências efetivas e mínimas. Aplica no “presente” um referencial de desempenho do “passado”.	Ausência de padrões dificulta a avaliação do desempenho; aplicação longa e demorada; Não especificação do conteúdo e etapas gera ansiedade.	Abordagem pouco difundida. Sofisticação teórica e metodológica dificulta a operacionalização do método. Exige um significativo trabalho de suporte da área de RH.	Risco de descrições genéricas e amplas. Requer período de tempo considerável para elaboração dos mapas funcionais.

Fonte: adaptado pela autora com base em Rodrigues, 2004.

A observação de pessoas de alto desempenho é condizente com o pensamento americano sobre competências, enquanto o caminho de analisar a realidade/conteúdo do trabalho e, baseando nisso, determinar as competências individuais que permitirão o alcance dos resultados esperados, está mais relacionado ao pensamento europeu sobre o tema, sendo a alternativa de maior aceitação.

Para Lawler III (1987), o processo de identificação de competências deve acontecer da seguinte maneira: definição das tarefas que precisam ser feitas na organização, identificação das competências necessárias para realização dessas tarefas, construção de indicadores para demonstrar que as competências foram adquiridas.

Albuquerque e Oliveira (2002, p. 12-13) enfatizam que:

enquanto alguns autores defendem o levantamento de competências a partir da observação de empregados de alto desempenho, a maioria concorda que as competências devem ser levantadas a partir da estratégia da empresa, determinando-se as competências organizacionais que darão origem às competências individuais. [...] uma saída alternativa para a determinação das competências é a utilização de um mapeamento e reestruturação dos processos de trabalho.

Nesse sentido, a vinculação entre competências organizacionais e individuais pode ocorrer por meio do mapeamento de atividades buscando identificar as competências necessárias àquele processo.

Já Sandberg (1994), considera que os principais métodos, até então utilizados para a identificação de competências apresentam limitações em função da perspectiva racionalista na qual se inserem. As descrições produzidas são freqüentemente fragmentadas, as categorias escolhidas e definidas não demonstram conexão nem com a teoria nem com os dados empíricos, há interferência na identificação de competências em função de uma pré-definição do que seja competência (como, por exemplo, conhecimentos e habilidades) e suposição de uma relação externa entre os atributos de quem realiza a atividade e a atividade propriamente dita.

Baseando-se nessas críticas, Sandberg (1994) sugere que seja desenvolvida uma abordagem científica com foco direto na competência utilizada para a conclusão do trabalho, ressaltando que a descrição da competência humana no trabalho é indireta e não direta e, por isso, é necessário que as competências sejam descritas como são manifestadas no desempenho do trabalho. Por um lado, por essa tendência, verifica-se que as competências sejam específicas ou customizadas à cada organização, segundo seus próprios interesses, dificultando assim que se tenha um sistema, externo à organização, capaz de formar as competências necessárias.

Porém, há uma dificuldade intrínseca no processo de descrição das competências referente ao fator implícito (representação interna) que de fato integra os diferentes saberes e as atitudes necessárias (LEVY-LEBOYER, 1997). Isto é, independentemente da metodologia utilizada, haverá sempre um componente “invisível” da competência que diz respeito aos recursos internos mobilizados em uma dada situação que refletem a combinação de diferentes saberes, experiências, traços, características, motivação, etc. Tal combinação não é, portanto, apreensível (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Além das diferentes possibilidades que se apresentam para a identificação de competências (e das dificuldades operacionais) outra importante consideração, feita por diversos autores (SANDBERG, 1994; HAMEL e PRAHALAD, 1995; HERZOG, 2001; JAVIDAN, 1998; BARBOSA e BITENCOURT, 2004; BITENCOURT, 2001), da aplicação do conceito de competências à gestão de pessoas, diz respeito à importância do envolvimento do quadro gerencial, de diferentes níveis, na identificação, desenvolvimento e manutenção das competências. Mertens (1999) também destaca que a forma conjunta (gerentes e subordinados) de definição de competências é fundamental para que haja consenso a respeito dos objetivos a serem alcançados. Porém enfatiza que, no caso da América Latina, esse tipo de prática ainda é bastante pobre.

Para que isso se torne viável, Balwin e Lawson (1995) destacam a importância da reformulação dos programas de desenvolvimento gerencial para que ofereçam condições de real desenvolvimento por parte dos gerentes, de forma que se tornem capazes, por exemplo, de gerenciar as competências de seus subordinados. Barbosa e Bitencourt (2004) chamam a atenção para a importância de se articular melhor a estratégia empresarial e a capacitação dos gestores otimizando o desempenho.

Outros fatores organizacionais também se tornam imprescindíveis para a construção de um modelo de competências, como destaca Javidan (1998), uma cultura organizacional que valorize a colaboração e encoraja a aprendizagem para além das divisões departamentais, pois com a aplicação de competências destaca-se a questão da formação e qualificação profissional, no que diz respeito ao seu desenvolvimento. É de fundamental importância a habilidade da empresa em desenvolver e implementar programas de treinamento através de métodos sistemáticos que assegurem os treinamentos adequados de acordo com as competências contempladas e requeridas (MARTOCCHIO, 1998).

Além disso, a organização deve buscar administrar o tempo necessário para o desenvolvimento humano que é um processo que ocorre somente com tempo (BALDWIN e LAWSON, 1995; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; HAMEL e PRAHALAD, 1995), considerando que “o desenvolvimento de competências é baseado num processo de contínuo aprendizado” (Bitencourt, 2001, p. 22), aprendizagem que acontece no ambiente de trabalho através da interação entre as pessoas (BARBOSA e BITENCOURT, 2004).

A informalidade faz parte da aprendizagem e do desenvolvimento de competências nas organizações. Daí surge a dificuldade em correlacionar o treinamento e a mensuração dos resultados à aquisição formal de competências, uma vez que a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes – ou das dimensões da competência - depende também das relações que se estabelecem no local de trabalho, além de aspectos subjetivos.

A constatação pela empresa da aquisição de uma competência por seus empregados é uma etapa crítica para todo o processo. Essa fase pode ser denominada certificação, ou seja, reconhecimento que a pessoa possui as competências definidas pela organização para a sua função. Existem diferentes possibilidades para a definição do que será certificado: ou a empresa certifica a aquisição da competência ou busca assegurar sua aplicabilidade na situação real de trabalho. Lawler III (1987; 1991) aponta a necessidade de que se faça algum tipo de teste sobre a aquisição da competência, no entanto, não indica claramente se esse teste estaria ou não relacionado à aplicação da competência adquirida. Mas, reconhece que a avaliação da competência pode ser o problema mais sério no modelo de gestão por meio das competências.

Ducci (1996) chama a atenção para o fato de que a agregação de conhecimentos, habilidades e destrezas não são suficientes para o desempenho produtivo no contexto de trabalho. Assim, reforça a idéia de que a competência envolve a mensuração do desempenho real e que, em grande parte, é desenvolvida mediante aprendizagem em situações concretas de trabalho.

A influência do pensamento de autores franceses (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003) é significativa nesse ponto porque destacam a lacuna que pode existir entre a pessoa possuir uma competência para o trabalho e sua utilização efetiva nas tarefas laborais. Acredita-se, em relação à certificação, que a competência deve ser medida dentro de um contexto e, particularmente, dentro de um contexto de aplicações, sendo o principal desafio da avaliação certificar a transferência da competência adquirida para a prática de trabalho (DUFOUR, 1996). Por inferência, considera-se que o resultado do trabalho (ou o desempenho) é consequência de todo o aparato interno que compõe a competência humana. No entanto, pode-se reconhecer a avaliação da competência como um desafio real e potencial

causadora de conflitos num modelo de gestão de competências (LEVY-LEBOYER, 1997; LE BOTERF, 2003).

Diferentes trabalhos vêm observando a lógica das competências no contexto organizacional. Por meio de mapeamento realizado em dezoito empresas que adotam modelo de gestão de competências, Barbosa (2002) relata semelhanças em função da metodologia utilizada e da idéia na qual a empresa se apóia para elaborar seu modelo. Entre as razões apontadas pelas empresas para a elaboração de um modelo de gestão baseado em competências, destacam-se: 1) busca pela competitividade em função das mudanças ocorridas no mercado; 2) redefinição de produtos e/ou de mercado; 3) reestruturações (internas ou externas como privatização); 4) necessidade de desenvolver ações que viabilizassem a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Vale ressaltar que na maioria das empresas pesquisadas a elaboração dos modelos de gestão de competências foi de responsabilidade das funções de nível estratégico, o que indica a participação expressiva do *core* estratégico das organizações na formulação do modelo de competências (BARBOSA, 2002). A ênfase está voltada para a integração da gestão de pessoas via um programa baseado em competências.

Uma das principais características da operacionalização de tais modelos refere-se à forte vinculação entre o modelo de competências e a mensuração do desempenho que, na maioria das vezes, acontece de forma diferenciada de acordo com os níveis hierárquicos, já que há uma tendência de que as competências variem de acordo com os cargos existentes. Para o alcance dos resultados valoriza-se o esforço individual das pessoas para o desenvolvimento das competências compatíveis com as necessidades organizacionais, sendo, entre as empresas estudadas, o trabalho em equipe, o foco nos resultados, a liderança, a *expertise* e o foco no cliente, as competências mais exigidas (BARBOSA, 2002).

Em outro estudo, ressalta-se a importância de se trabalhar com um sistema que seja “simples, claro e de fácil compreensão para gestores e colaboradores [...], necessidade de transparência no processo e de se trabalhar com parâmetros objetivos, que trouxessem resultados positivos e concretos para a organização e para as pessoas” (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998, p. 05).

A análise de experiências empresariais baseadas em competências⁸ voltadas à gestão de pessoas, demonstra uma tentativa de integração das ações da tradicional administração de recursos humanos como forma de acompanhar as novas demandas que o mercado impõe às organizações. Embora os modelos proponham a gestão integrada de Recursos Humanos, os perfis ou diferentes tipos de competências acabam não sendo insumo para todos os subsistemas da gestão de pessoas, principalmente, no que diz respeito à remuneração.

Além disso, conforme enfatiza Bitencourt (2001), cada organização deve respeitar a sua história, experiência, cultura, enfim, sua identidade (especificidade) ao construir um modelo de gestão que deve ser apropriado a sua realidade interna.

A aplicação da noção de competências à gestão de pessoas pressupõe o resgate da perspectiva estratégica da organização como forma de articular as competências organizacionais e individuais. Essa articulação é influenciada pelo entendimento da organização sobre o que é competência que direciona três principais pilares para a operacionalização do modelo: a identificação das competências; seu desenvolvimento e, posterior, certificação de sua aplicação no trabalho. Já em relação à recompensa das competências deve-se considerar a decisão do fator a ser recompensado e a forma de traduzir tal recompensa em práticas de remuneração. Nesse contexto, no sistema de pagamento busca-se reconhecer a contribuição das pessoas para o resultado organizacional tendo, como princípio, a articulação entre as estratégias organizacionais e as práticas de remuneração, como forma de sustentar ou alavancar vantagens competitivas.

⁸ A esse respeito ver Barbosa, A. C. Q. I Workshop Gestão de Competências nas organizações. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001 - cdrom

É crescente e “recente” a utilização da lógica de competências nas práticas de gestão de pessoas em sua contextualização baseada na articulação entre a noção de competências e a competitividade organizacional. Nesse sentido, a remuneração baseada em competências se apresenta como forma de recompensa que busca reconhecer a contribuição das pessoas para a estratégia organizacional através dos resultados que disponibilizam para a organização. Conhecer esses resultados passa a ser um desafio para os modelos de gestão que utilizam a noção de competências como referência. Para tanto, faz-se necessário, em primeiro lugar, compreender a articulação entre competências e as práticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, sua vinculação aos sistemas de remuneração. Essa lógica é discutida no próximo bloco.

2.4. Articulando remuneração e competências

Remunerar as pessoas por suas habilidades e conhecimentos não é algo recente, ao contrário, conforme destaca Lawler III (1991), empresas de pesquisa e desenvolvimento (e mesmo outras) têm recompensado grupos de pessoas por suas habilidades e conhecimentos há décadas. Lawler III (1987; 1990), por meio de um breve histórico sobre essa forma de remuneração, *skill-based pay*, demonstra que foi tipicamente desenvolvida nos Estados Unidos em empresas de manufatura e que sua popularidade tem aumentado significativamente, embora a aplicação para o nível gerencial e de staff não fosse tão freqüente naquela época.

Heery (1996) também reconhece a influência de autores americanos no desenvolvimento de alternativas de remuneração conhecidas como ‘*new pay*’. Entre as diversas possibilidades destaca a remuneração por habilidades (*skill-based pay*) como forma de preencher algumas lacunas que o sistema tradicional (baseado em cargos) não consegue responder perante o cenário de constantes mudanças que envolvem as organizações.

O princípio básico dessa forma de remuneração está relacionado à recompensa das pessoas em função de suas habilidades, dentre as quais, aquelas que a organização decide recompensar devem estar alinhadas ao propósito que o sistema de remuneração irá servir, ou seja, vinculado à estratégia organizacional.

A remuneração de habilidades, historicamente, tem sido mais utilizada para empregados que fazem atividades operacionais, sendo comumente aplicada em processos contínuos de empresas de manufatura que utilizam linhas de montagem em que o trabalho de um empregado depende, no mínimo, de um outro empregado (MARTOCCHIO, 1998).

Já com a aplicação do conceito de competências à remuneração, busca-se ampliar as práticas de *skill-based pay* para funções de caráter menos operacional, mas baseada no mesmo paradigma de que a remuneração deve ter como base a pessoa e não mais a função. A remuneração de competências apresenta-se mais complexa, uma vez que as habilidades gerenciais e de *staff* são difíceis de serem mensuradas (LAWLER III, 1987).

Outra forma de remuneração também mencionada na literatura sobre o tema é denominada *pay-for-knowledge* que, de acordo com Martocchio (1998), é considerada pelos profissionais de remuneração como sinônimo de remuneração baseada em competência. Assim, embora existam diferenças entre *skill-based pay* e *pay-for-knowledge*, os princípios que direcionam essas formas de remuneração são os mesmos: recompensar as pessoas em função de habilidades e competências. Além disso, conforme discutido anteriormente, as habilidades são consideradas umas das dimensões que formam a competência. Sendo assim, para os propósitos deste estudo as considerações feitas na literatura sobre *skill-based pay* e *pay-for-knowledge* serão consideradas igualmente aplicáveis para um sistema de remuneração baseado em competências.

Remunerar as pessoas em função de suas competências surge como forma alternativa de flexibilização da forma tradicional de remuneração em função das constantes mudanças

ocorridas no “mundo dos negócios” e que afetam diretamente as práticas de gestão nas organizações. Além disso, Dutra (2004) constata que, para além do sistema formal de gestão numa organização, os gestores baseiam suas decisões sobre as pessoas em relação à agregação de valor que trazem para a organização. Assim, um sistema de remuneração de competências apresenta-se sob uma perspectiva estratégica, uma vez que busca vincular as competências organizacionais às competências individuais com foco nos resultados da organização.

Para Fischer A. (1998, p.155), remunerar com base nas competências:

significa, na prática, utilizar o processo de recompensa como um mecanismo de estímulo às ações de desenvolvimento, com especial ênfase para iniciativas individuais de auto-desenvolvimento. Empregados percebem que a única forma de ampliar sua remuneração é atingir novos estágios de desenvolvimento profissional. Remuneração torna-se intimamente relacionada ao processo de agregação de competências.

Wood Jr (1997) propõe uma relação entre as competências e o desempenho organizacional por meio da articulação entre comportamentos e resultados conforme demonstrado na figura 3 a seguir.

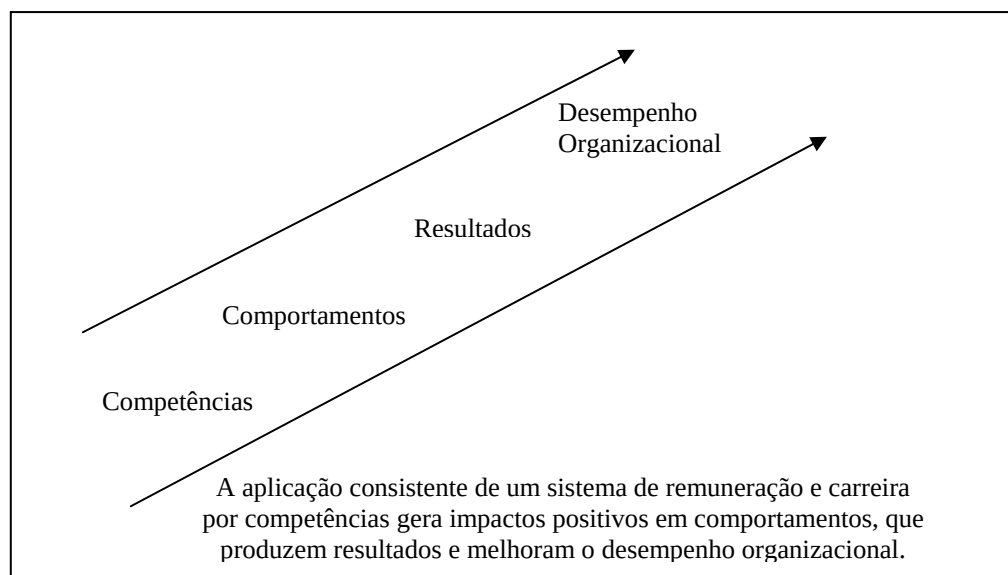


FIGURA 3 - Relação entre competências e desempenho organizacional

Fonte: Wood Jr, 1997, p. 125

Com base nessa lógica, torna-se fundamental traduzir a definição de competências em atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance de resultados individuais e, conseqüentemente, organizacionais. A arquitetura, então, do modelo de remuneração dependerá tanto do conceito de competência adotado pela organização como da abordagem metodológica utilizada para sua identificação, considerando a influência mútua desses dois aspectos. Embora a lógica da competência tenha como foco principal a contribuição das pessoas e, também dos grupos, ainda se revela na prática vinculada à estrutura de cargos como ponto de partida para sua identificação e posterior desdobramento.

Nesse sentido, emergem novamente as limitações que o modelo tradicional apresenta, em face das mudanças que influenciam a dinâmica do trabalho, quando se considera a definição das competências. Dutra (2004) resgata a noção de complexidade como fator que sempre esteve presente como critério de diferenciação dos cargos e que passou a ocupar lugar de destaque na avaliação dos resultados que as pessoas entregam às organizações à medida que ocorre a falência dos cargos como elemento de diferenciação.

Essa interface, entre complexidade das responsabilidades e os resultados apresentados, denota a articulação que se pode estabelecer entre a remuneração e a noção de competências, principalmente, baseada no pensamento de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) no que diz respeito à questão da mobilização das competências com base na combinação de diferentes saberes diante das situações concretas de trabalho que se diferenciam, entre outros fatores, por diversos níveis de complexidade.

É, portanto, a partir da “necessidade das empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las” que se define o conceito de espaço ocupacional que surgiu “inicialmente como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega” (DUTRA, 2004, p. 51).

A identificação do espaço ocupacional, embora ainda predominantemente vinculada à estrutura de cargos, reconhece que o cargo não continua igual no tempo e por isso torna-se necessário um padrão estável que permita a valorização e recompensa de forma mais adequada. Tal padrão é definido por Dutra (2004, p.82) como os diferentes níveis de “complexidade das entregas esperadas da pessoa. Mesmo que essas entregas mudem com o tempo, o que importa é o grau de sua complexidade. O grau é estável no tempo e pode ser transformado em uma base métrica sólida”.

Esse desdobramento da entrega “esperada” das pessoas nas organizações, em função de suas responsabilidades, em níveis de complexidade representa uma alternativa incorporada às práticas de remuneração como forma de reconhecer as competências previamente definidas com base nos resultados esperados vinculados às perspectivas estratégicas.

A definição de cada organização sobre o que é competência e a forma utilizada para mensurá-la influenciam diretamente num aspecto fundamental do modelo de remuneração baseado em competências, que diz respeito à decisão sobre o que será efetivamente recompensado. Le Boterf (2003) considera, então, que o mais importante é descrever e avaliar a maneira como as atividades devem ser realizadas e os critérios almejados sobre como proceder nas diferentes situações.

Martocchio (1998) salienta que a organização pode remunerar os empregados pela aquisição de competências horizontais ou verticais. As competências horizontais referem-se às habilidades e conhecimentos similares, como por exemplo, o conhecimento sobre estocagem que pode ser ampliado em várias dimensões. Já as competências verticais são aquelas tradicionalmente consideradas as habilidades de supervisão como coordenação, treinamento e liderança de outros.

Outra abordagem (influenciada pelo pensamento americano sobre competências) refere-se à utilização de competências diferenciadoras como fator central ao sistema de

remuneração, ou seja, “aquelas que realmente separam os melhores do restante. Caso contrário, a organização acaba pagando por novos comportamentos, mas não necessariamente por novos resultados” (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997, p.113).

O fator a ser recompensado, dentro da lógica da competência aplicada às práticas de remuneração, tem como inferência que a competência (independente de sua definição conceitual) permite o alcance dos resultados esperados, sendo a avaliação do desempenho a ferramenta disponível para a verificação de tais resultados, buscando, através de indicadores, a mensuração dos resultados individuais, entendidos, na lógica da competência, como a consequência da sua mobilização ou como as características que diferenciam uma performance superior das demais.

Martocchio (1998) apresenta quatro modelos que determinam o crescimento salarial por meio da aquisição, desenvolvimento e aplicação de competências. No modelo “*stair-step*”, são considerados diferentes níveis de complexidade para atividades de grupos ocupacionais similares, sendo a valorização tanto maior quanto o número de habilidades demandadas. O bloco de habilidades – *skill blocks model* - também reúne atividades similares mas enfatiza o desenvolvimento tanto de habilidades verticais quanto horizontais, enquanto o primeiro modelo se restringe às habilidades verticais. Ampliando o escopo das atividades próximas num mesmo grupo ocupacional, uma alternativa é o incentivo para que os empregados desenvolvam habilidades de diferentes famílias de cargos. Esse método, *job-point accrual model*, proporciona certa flexibilidade para a organização, dado à variedade de competências que as pessoas passam a dominar, embora as organizações estabeleçam um limite do número de competências que podem ser desenvolvidas. Numa última proposta, *cross-departmental models*, contempla-se o treinamento de empregados em algumas competências críticas para o bom desempenho em outros departamentos.

Para Martocchio (1998), a organização deve assegurar que as pessoas aplicam suas competências nas atividades de trabalho. Para isso, relata que empresas que têm adotado esse modelo de remuneração baseado em competências combinam essa modalidade com programas de pagamento pelo desempenho como, por exemplo, mérito ou incentivo.

Em relação ao elo entre remuneração, competências e desempenho, Barbosa, Ferraz e Teixeira (2002, p. 09), com base em pesquisa realizada em empresas que adotam modelo de gestão de competências, demonstram que:

o perfil de competências requerido pelas empresas revela forte preocupação com o desempenho. A remuneração se encontra vinculada aos resultados, mas a maior parte das empresas estudadas avalia competência e desempenho, remunerando essencialmente desempenho.

Considerando, então, que o desempenho é o elemento recompensado na lógica da competência como base para a remuneração, faz-se necessário refletir sobre as formas utilizadas para sua avaliação.

A vinculação do sistema de remuneração ao desempenho ou resultado é claramente demonstrada, por diversos estudiosos (BARBOSA, 2003; LAWLER III, 2001; WOOD JR, 1997) que reconhecem o interesse das empresas na melhoria da performance dos empregados, como resultado de novas competências adquiridas (Martocchio, 1998).

Para Wood Jr (1996, p.185) “o objetivo dos métodos de avaliação de desempenho tradicionais é vincular desempenho e remuneração”. Embora esse mesmo autor defenda que uma das finalidades principais da avaliação de desempenho é ligar de forma motivadora o desempenho individual à remuneração, reconhece que, na prática, raramente se consegue alcançar tal objetivo.

Historicamente, a prática de avaliação de desempenho nas organizações tem sido criticada pela pouca contribuição e integração às demais ações da gestão de pessoas, sendo caracterizada por processos burocráticos feitos com base em fatores estáticos com pouca (ou nenhuma) vinculação aos resultados. No campo da remuneração, a avaliação de desempenho

está, com muita frequência, vinculada à progressão na estrutura salarial com base na meritocracia. Nesse contexto, a mensuração do desempenho tornou-se, em certa medida, mecanismo de controle e punição, mais que fator de promoção do desenvolvimento e reconhecimento das pessoas, pois acontece uma certa distorção do foco da avaliação por parte dos avaliadores que deixam predominar fatores de ordem pessoal mais que os resultados de trabalho (KOHN, 1998).

O objeto a ser avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais. “Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999, p. 08). Le Boterf (2003) também relembra que o alvo da avaliação não deve ser a pessoa, mas sim seu agir profissional em um determinado contexto. Mas também considera que avaliação é um dos aspectos mais difíceis do processo de vincular competências aos modelos de gestão.

Em relação à articulação entre competências, desempenho e remuneração, somente conhecimentos e técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade (BITENCOURT, 2001), em que “o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes do indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999). E ainda, há que se considerar que “quando se trata de características pessoais, muitos aspectos são de cunho puramente comportamental, e por isso, difíceis de serem visualizados nos indivíduos, para fins de avaliação e remuneração” (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002, p. 04). Reforçando esta idéia, Barbosa, Ferraz e Teixeira (2002, p. 10) chamam a atenção para as “dificuldades existentes na mensuração de aspectos intangíveis, como comportamento e atitudes”.

Esse é, portanto, um desafio que se apresenta às organizações que pretendem implementar um sistema de remuneração por competências, pois, conforme destaca Fischer A. (1998, p. 160), a “flexibilização da remuneração somente pode ser implementada em organizações que contarem com processos de avaliação de desempenho estruturados e legitimamente reconhecidos”.

O processo de avaliação de desempenho sempre será campo de interesses, algumas vezes, contraditórios e suscetível a falhas de percepções e comunicação, mas deve-se ainda considerar a possibilidade de desenvolver formas de fazer isso cada vez melhor, havendo recompensa para o investimento de tempo e esforço nessa tarefa, pois sem um bom sistema de avaliação não é possível vincular a remuneração com o desempenho individual (LAWLER III, 1984; 1990). Para Wood Jr (1996, p. 177) também “os objetivos de uma avaliação de desempenho são suficientemente importantes para justificar uma tentativa de revisão do modelo e desenvolvimento de uma metodologia mais adequada”.

Para tanto, Lawler III (1984) propõe a definição de objetivos de forma mútua, a auto-avaliação como parte importante do sistema de avaliação que deve ser incentivada, tendo o clima organizacional impacto significativo no andamento do processo de avaliação. Destaca também a integração da gestão de desempenho às demais atividades da gestão de pessoas como carreira, remuneração, desenvolvimento, etc. Nesse mesmo sentido, Wood Jr (1996, p.179) relaciona algumas diretrizes para uma nova abordagem da avaliação de desempenho:

focar o processo e não a avaliação; ligar os objetivos da empresa aos objetivos individuais; focalizar os sistemas e os processos; tornar o *feedback* uma prática do dia-a-dia; usar o evento de avaliação de desempenho para analisar e melhorar a relação líder-liderado; recompensar resultados e reforçar comportamentos.

Com base nesses aspectos, uma “revitalização” da avaliação do desempenho, até então, adotadas nas organizações, faz-se necessária mediante a recompensa de resultados de forma integrada aos objetivos da empresa e individuais tendo o *feedback* como ferramenta

principal de gestão que proporcione o direcionamento da manutenção e do desenvolvimento de competências importantes numa dada organização.

Retomando a operacionalização de um sistema de remuneração por competências, Wood Jr (1997) propõe quatro fases, a saber: o desenvolvimento do modelo conceitual (definição da equipe do projeto, dos objetivos, das premissas e características do sistema), a construção, a implantação e a gestão do sistema. Ressalta ainda que “uma das tarefas mais importantes na construção de um sistema de remuneração por competência é a identificação das competências” (WOOD JR, 1997, p. 130), sugerindo um processo estruturado nas seguintes etapas:

- 1ª etapa: levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa (visão de futuro, direcionamento estratégico, e missão);
- 2ª etapa: identificar as competências essenciais da organização;
- 3ª etapa: desdobrar competências essenciais (coletivas) em cada área e processo;
- 4ª etapa: desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

As ações descritas acima são características de um processo genérico, para o objetivo de se remunerarem as competências, que articulam a perspectiva estratégica às formas de remuneração através da definição das competências organizacionais que são desdobradas para áreas (ou processos) até o nível individual. Além desses fatores, um sistema de recompensa deve considerar também aspectos relativos aos competidores, ao ambiente, à legislação e à sua capacidade de financiamento (LAWLER III, 1990).

A equidade externa continua tendo um forte apelo para o desenho de uma estrutura de remuneração baseada em competências, uma vez que um dos quesitos para atração e retenção de pessoas numa organização está relacionado ao fator remuneração. Uma grande dificuldade

operacional de tal modelo refere-se à comparação entre os sistemas de pagamento vinculados à competência, dada a particularidade de cada organização na elaboração das diferentes formas de remuneração e da própria concepção e identificação das competências.

Barret (1991) enfatiza que não há um padrão formatado para a remuneração de competências (apenas algumas características genéricas), sendo o sistema desenvolvido específico para cada organização o que torna a comparação, inclusive de valores pagos, mais difícil de ser realizada, ao passo que a abordagem tradicional de remuneração é mais genérica e tem maior facilidade de comparação entre as empresas (LAWLER III, 1990).

O ambiente, considerando tanto a dimensão interna quanto externa, constitui importante fonte de informação que alimenta o direcionamento estratégico da organização sinalizando possibilidades e restrições que eventualmente possam atingir (positiva ou negativamente) o sistema de remuneração e competências.

Em relação aos aspectos de ordem legal que circundam a questão da remuneração baseada em competências, vale destacar que “a gestão por competências e suas implicações trabalhistas não estão normatizadas na legislação pátria”, cujas práticas oriundas dessa lógica enquadram-se numa dimensão das normas das relações de trabalho que diz respeito às “normas internas da empresa, determinadas unilateralmente pelo poder discricionário do empregador” (APPEL, 2004, p. 8).

Especificamente em relação às práticas de remuneração deve-se considerar a subjetividade inerente e, até mesmo acentuada, quando se trata da avaliação das competências, como base para a remuneração, mais voltada para atitudes que conhecimentos e habilidades. Esse ponto se confronta diretamente com a legislação trabalhista que “somente considera os aspectos objetivos de produtividade e perfeição técnica para valorar os empregados” (APPEL, 2004, p. 20).

Já a capacidade de financiamento é um pressuposto que acompanha as práticas de remuneração, principalmente na forma variável como fator crítico de sucesso dessas ações, ou seja, a remuneração de competências deve acontecer à medida que a alavancagem de resultados organizacionais se faça presente.

As vantagens que um programa de remuneração, baseado em competências, pode trazer para uma organização são várias, entre elas, destacam-se: o aumento da flexibilidade para alocação da mão de obra e também da adaptabilidade da empresa, maior comprometimento reduzindo índices de *turnover* e absenteísmo, melhor adaptação na transição de novos produtos, melhor resolução de problemas por parte dos empregados, maiores possibilidades de melhorias e inovação (LAWLER III, 1987; WOOD JR 1997).

Paschoal (2001) enfatiza o sentimento de justiça entre os empregados em função da transparência e objetividade que tal sistema proporciona, pois os critérios para aumento salarial e promoção são determinados pela aquisição de competências, sendo o caminho para isso conhecido por todos os contemplados por essa forma de compensação.

Uma das principais mudanças que essa forma de remuneração acarreta para a gestão de salários nas organizações diz respeito à movimentação dos empregados nas ‘zonas de pagamento’ que passa a ser baseada no aumento de competências e responsabilidades e, não, no fato de desempenharem seu cargo bem ou demonstrarem senioridade, como é típico no modelo tradicional (HOFRICHTER⁹ citado por HIPÓLITO, 2000).

Com base em pesquisa realizada em empresas francesas que adotam remuneração por habilidades, Jenkins e Klarsfeld (2002) concluíram que, para os empregados, um dos maiores benefícios percebidos pela nova forma de remuneração foi a redução das promoções baseadas em senioridade.

Pelas evidências, de acordo com Martocchio (1998), percebe-se que um sistema de remuneração baseado em competências leva a um maior comprometimento do empregado,

⁹ HOFRICHTER, D. *Broadbanding: a second generation approach*. Compensation and Benefits Review, sep/oct, p. 53-58, 1993.

provavelmente em razão do fato de que, se bem desenhado, promove a variedade de habilidades e autonomia e também pelo fato de os empregados poderem aumentar suas habilidades e serem pagos para isso. Empregados que participam desse tipo de sistema de remuneração freqüentemente demonstram maior produtividade porque conhecem mais todo o processo, sendo, portanto mais capazes de identificar problemas e tendo como resultado o aumento de produtividade.

No entanto, na operacionalização de um sistema de remuneração e competências, verifica-se um processo bastante complexo, pois, além da definição das competências necessárias, o que requer uma forte integração com as diretrizes estratégicas, o desenvolvimento e valoração dessas competências torna-se um desafio.

A eficácia de um processo de implementação de um sistema de remuneração por competências depende de que alguns fatores se façam presentes na empresa. Para Wood Jr (1997, p. 152), esses fatores são:

garantia da convergência do sistema de remuneração com a estratégia, estrutura e o estilo gerencial; gerenciamento cuidadoso do projeto que visa garantir que os objetivos sejam atendidos; gerenciamento das mudanças que têm por objetivo garantir que a transição entre o sistema antigo e o novo se faça da maneira mais tranqüila possível.

Para Paschoal (2001, p. 133):

um sistema de remuneração por competência mexe com a filosofia da organização e será necessário preparar o ambiente para a sua implantação. Eis algumas condições que deverão ser criadas: projeto organizacional avançado (equipes autônomas/alta delegação); poucos níveis hierárquicos; estilo gerencial aberto para a co-gestão; identificação clara dos níveis/setores onde haja condições objetivas de certificação.

Além das condições necessárias na estrutura e cultura organizacionais para o desenvolvimento de um sistema de remuneração e competências, deve-se considerar ainda que a falta de unicidade do conceito de competências interfere diretamente nas orientações a respeito de como um sistema de remuneração de competências deve ser implementado.

Não há, porém, uma única ou mais adequada maneira de recompensar as competências individuais, o que pode ser feito por meio da remuneração fixa ou em forma de remuneração

variável. A definição a respeito do que será efetivamente recompensado depende, fundamentalmente, do conceito de competências adotado pela empresa, considerando que não há uma unicidade conceitual, sendo múltiplas as formas de aplicação.

No entanto, em resultados de pesquisas, tem-se demonstrado que, em última instância, o que as empresas têm realmente recompensado é o resultado apresentado e não as competências. E também ressaltam a dificuldade da mensuração dos aspectos intangíveis relacionados às competências. Parece não haver, também, uma substituição do modelo tradicional pela remuneração baseada em competências que traz uma nova conotação referente a uma maior inserção estratégica nas organizações das práticas de remuneração e/ou da gestão de pessoas.

Em relação à aplicação da noção de competências nas práticas de gestão de pessoas, deve-se considerar que a concentração de tais modelos, com foco maior sobre a pessoa mais do que sobre o posto de trabalho, valorizando as qualidades requeridas de um indivíduo acaba fortalecendo “a divisão da sociedade em um núcleo altamente capacitado (ou competente) e uma periferia desqualificada e, portanto, excluída do processo produtivo” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999, p. 11).

Conforme apresentado nas considerações teóricas, na noção de competências, são abrangidos aspectos relacionados à qualificação e às práticas gerenciais no interior das organizações como forma de assegurar a competitividade.

Por isso, em especial no caso do Brasil, é necessário que se considerem as condições de qualificação disponíveis que tornam a mão de obra adequada (ou não) às exigências do mercado de trabalho. Além disso, “uma das questões que devem ser avaliadas é que, diante do excesso de mão-de-obra cada vez mais qualificada, tende a crescer a exigência pela maior qualificação, mesmo em cargos em que isso não seja uma necessidade” (SARSUR, 1999, p. 47).

Nesse sentido, Gonczi (1996), chama a atenção para que o modelo de competências seja o mais integrado possível substituindo uma grande concentração de esforços numa análise muito detalhada da profissão/ocupação, para uma perspectiva de formação mais adequada a contextos específicos que atendam a necessidades pontuais, refletindo a real situação das competências requisitadas.

Para a realidade brasileira, deve-se ainda considerar outros esforços de integração, não somente entre os setores de educação e produtivos, mas também relativos às esferas econômicas e sociais visando à superação de grandes dificuldades que se encontram nesses setores que impedem, muitas vezes, uma adequada absorção da qualificação e conseqüente transferibilidade para a realidade de trabalho.

Uma questão se faz presente nos desenhos de remuneração baseada em competências tendo como referência metas de desempenho, por exemplo, para a definição dos objetivos a serem alcançados. Embora o resultado dependa, efetivamente, da ação coletiva, a avaliação tende a recompensar, ou até mesmo punir, a ação individual num contexto que pode incentivar a competitividade interna como forma de assegurar o recebimento da recompensa acordada. Uma forma de neutralizar esse efeito é a vinculação de resultados organizacionais e de grupos na composição total do valor a ser recebido, de forma tal que apenas o resultado individual não tenha supremacia sobre os demais.

Outro aspecto que chama a atenção no processo de remunerar as competências diz respeito à definição das competências a serem remuneradas já que há a “possibilidade de existir um descompasso entre as competências definidas para a remuneração e as necessárias para o atingimento das metas prioritárias da empresa” (RIBEIRO, GUIMARÃES e SOUZA, 2001, p. 05), pois o levantamento de competências, segundo Bitencourt (2001), normalmente, é feito pelas empresas baseado na necessidade do momento sem nenhuma preocupação quanto as necessidades futuras.

A resistência que o novo sistema de remuneração pode causar é outro aspecto que pode limitar ou comprometer sua eficácia. Ribeiro, Guimarães e Souza (2001, p. 10), com base em resultados de pesquisa realizada em instituição financeira que adota remuneração por competências, alegam que:

as principais resistências dizem respeito à possibilidade de a remuneração por competências provocar uma competição predatória entre os gestores; de haver uma sobrecarga de trabalho com avaliação e controles, e gerar um clima de tensão, competências exclusivas e frustração pelo não reconhecimento de competências humanas não essenciais.

A ênfase mais na avaliação, mesmo que informalmente, que no processo de desenvolvimento de competências pode acarretar uma distorção do modelo pela excessiva busca de resultados deixando em segundo plano o que, a princípio, se apresenta como razão do desenho de um modelo de gestão baseado em competências, seu desenvolvimento.

Essa situação reflete um aspecto recorrente de ferramentas de gestão no que diz respeito à sua aplicabilidade bastante dependente da ação dos gestores e elementos da cultura organizacional para sua adequada utilização. Considerando a prática de avaliação de desempenho, esse aspecto se torna ainda mais evidente pela inerente subjetividade que acompanha o ato de avaliar. Tal situação acaba por distanciar os resultados obtidos com a avaliação de desempenho dos elementos realmente relevantes para os resultados organizacionais.

Outras contradições também se fazem presentes quando se considera a implementação de um sistema de remuneração por competências. A organização pode buscar transformação de custos fixos em variáveis, ao passo que para os empregados pode representar uma perda de seu ganho que necessitará muito esforço para ser recuperado (WOOD JR, 1996). A tendência de que os valores do salário base sejam definidos de forma cada vez mais conservadora, tendo a contrapartida do ganho financeiro por meio de programas agressivos de remuneração variável, reflete ganhos e perdas para os dois lados.

Os empregados ao mesmo tempo em que pontualmente acabam por ter um maior nível de remuneração, perdem no que diz respeito ao efeito cumulativo do recolhimento das contribuições relativas, por exemplo, ao fundo de garantia por tempo de serviço e para previdência social. Já organizações, por um lado, “ganham” quando economizam no pagamento de tais encargos. Mas, à medida que essa prática se torna uniforme entre as organizações, a retenção das pessoas passa a ser um desafio, uma vez que a oferta de ganho imediato para o empregado pode representar um diferencial na escolha em permanecer (ou não) numa dada organização.

Outro fator a ser considerado é o caráter de exclusividade presente na forma como as empresas lidam com as competências de seus empregados. O desenvolvimento de competências está restrito a seu negócio e suas necessidades imediatas, quando muito de médio prazo, para manter-se no mercado. Poucas empresas discutem, ainda que de forma limitada, a questão da certificação de competências, mas sem nenhuma referência à preocupação de contribuir para a empregabilidade de seus empregados que estariam competentemente restritos a uma situação produtiva que, na maioria das vezes, não se aplica fora daquele ambiente determinado.

De maneira geral, a articulação entre remuneração e competências, de acordo com Hipólito (1997, p. 06) pode apresentar restrições como:

distanciamento das diretrizes estratégicas, uma vez que as competências são elaboradas a partir de comportamentos atuais e a alta subjetividade na definição de competências ... perigo de se buscar a competência esquecendo-se do resultado e a possibilidade de se estar pagando por algo que efetivamente não está contribuindo para a organização. Risco de se remunerar por *skills* ou competências não utilizadas ou que não contribuem para a criação de valor. Monitoramento do mercado a partir de competências ainda é uma incógnita.

Em tais aspectos, vê-se a complexidade da operacionalização de um modelo de remuneração baseado em competências dadas as implicações de um projeto dessa natureza no que se refere à definição das competências individuais que serão recompensadas e a forma como isso será feito.

Essa modalidade de remuneração se insere num novo contexto das práticas de remuneração que têm como foco a recompensa da contribuição das pessoas para os resultados organizacionais. Conhecer a contribuição das pessoas requer, em certa medida, identificar as competências necessárias que, uma vez transferidas para as atividades de trabalho, levam ao alcance dos objetivos definidos e, por isso, devem ser recompensadas. Para tanto, a mensuração dos resultados, via a avaliação de desempenho, é o processo que concretiza a remuneração baseada em competências. Todo esse processo guarda forte dependência do envolvimento e preparação dos gestores para sua condução, fator que ainda parece não ser satisfatório na realidade da maioria das organizações nas quais a gestão de pessoas ainda ocupa um lugar periférico.

Nesse sentido, a reflexão sobre a remuneração baseada em competências retoma o papel que a administração de recursos humanos tem ocupado nas organizações uma vez que faz lembrar elementos essenciais da gestão de pessoas e sua vinculação com os resultados organizacionais, função de caráter fundamental para que seus processos agreguem valor aos negócios. Porém, o entendimento da operacionalização da gestão de pessoas depende, em grande parte, de variáveis organizacionais e seu modelo de gestão que influenciam e direcionam as políticas da área de recursos humanos. Por isso, a visão de diferentes pessoas envolvidas tanto na concepção, quanto operacionalização do modelo de remuneração vinculado às competências, é fator decisivo para que o pesquisador possa confrontar diferentes opiniões e, assim, analisar os aspectos complementares e contraditórios sobre a aplicação dessa prática de recompensa.

Em síntese, a perspectiva de remunerar as competências caracteriza-se como uma forma estratégica de remuneração buscando o reconhecimento das pessoas e minimizando o enfoque somente no cargo como base para remuneração. Para que seja possível tal arranjo, a lógica de competências deve estar inserida no modelo de gestão visando a ligação entre as

competências organizacionais e as competências individuais. A gestão das competências torna-se fundamental para a viabilidade de sua recompensa, uma vez que sua definição, identificação, desenvolvimento e reconhecimento são ações necessárias à arquitetura de um modelo de remuneração baseado em competências.

A forma como a pesquisa foi conduzida é relatada no próximo capítulo e ilustra os aspectos contemplados na coleta de dados visando à articulação entre as formas de remuneração, o modelo de competências, sua avaliação e recompensa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, tem-se como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta pesquisa, dando ênfase às particularidades encontradas no desenvolvimento do estudo, uma vez que cada pesquisa reúne variáveis específicas em relação à escolha, elaboração e organização do processo de trabalho e por isso se tornam relevantes, ou seja, “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, em função do tipo de resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar” (ALBARELLO, 1997, p.50).

Além disso, conforme ressalta Schrader (1978, p.26) “cada passo metodológico importante da investigação deve ser relatado a fim de permitir um controle intersubjetivo dos resultados”. Para tanto, apresenta-se uma breve descrição sobre a natureza da pesquisa segundo seu tipo e a estratégia utilizada. E, em seguida, são demonstrados os passos seguidos para a coleta de dados e a conseqüente apresentação e análise e desses dados.

3.1 A natureza da investigação

A explicitação de um foco de interesse para a realização de uma pesquisa é condição inicial para o direcionamento dos recursos utilizados buscando o alcance dos objetivos. O que importa é que o pesquisador seja capaz de conceber e colocar em prática um dispositivo que viabilize a elucidação do real, ou seja, que defina um método de trabalho (QUIVY E CAMPENHOUDT, 1995). Ainda no que se refere ao planejamento da pesquisa, Schader (1978, p. 18) enfatiza a importância da pergunta científica, como grande direcionadora do processo, que deve descrever “a relação entre pelo menos dois fenômenos entre si, adequando-se igualmente a uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica”.

O problema central desta pesquisa diz respeito à **articulação entre as práticas de remuneração e a noção de competências** tendo como objetivo analisar como essa

vinculação tem se traduzido na realidade organizacional, com base nas práticas de remuneração e da interface estabelecida com modelos de gestão de competências. Para isso, faz-se necessário conhecer a estrutura de remuneração, o modelo de competências e os mecanismos estabelecidos que viabilizam a remuneração das competências.

Considerando a natureza do problema da pesquisa e de seus objetivos adotou-se a pesquisa do tipo qualitativa descritiva como forma de investigação que se propõe a abordar “um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo” (LAKATOS, 1999, p. 22). Gil (1991) ressalta também que o objetivo primordial desse tipo de pesquisa é a descrição de características de um determinado fenômeno ou, então, que se possa estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Roesch (1999), pode ser considerada como uma alternativa metodológica de pesquisa em face do predomínio do paradigma positivista, caracterizando-se pela ênfase nos aspectos subjetivos que permeiam as investigações no campo das ciências sociais. O que torna essa forma de pesquisa bastante pertinente aos estudos na área de administração que notadamente privilegiam a análise de realidades organizacionais como forma de construir e reconstruir um conhecimento de natureza aplicada.

Considerando o aspecto da viabilidade da pesquisa, optou-se pelo estudo de um caso visando conhecer em profundidade a dinâmica do modelo de remuneração baseado em competências.

Em relação à estratégia do estudo de caso, Laville e Dionne (1997, p.156) consideram que “se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna o representante”.

Entre as principais características do estudo de caso, Roesch (1999, p. 197) destaca que essa estratégia de pesquisa “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com

base em vários ângulos”. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2001).

Em relação ao estudo de caso, Bruyne *et alli* (1991, p. 227) relembram que “tais estudos têm, por si mesmos, um caráter particularizante e seu poder de generalização é limitado à medida que a validade de suas conclusões permanece contingente”.

De acordo com Yin (2001), a definição da unidade de análise está relacionada às questões definidas pelo estudo. Assim, em função do objetivo deste estudo, a unidade de análise a ser escolhida deveria ser uma organização que tivesse um modelo de remuneração baseado na noção de competências já implementado e consolidado. Para tanto, foram utilizados dados secundários que permitissem a identificação da organização que contemplasse tais requisitos.

3.2 A escolha do caso para estudo

Considerando a definição do tipo de pesquisa que foi adotado, a escolha do caso para análise teve como base estudo elaborado por Barbosa (2003), no qual esse autor esquadrinhou as empresas que adotam modelo de competências em Minas Gerais. Nesse estudo, que considerou as grandes organizações do estado segundo critérios objetivos de classificação econômica, o autor identificou 18 grandes empresas do Estado de Minas Gerais que aplicam a noção de competências à gestão de pessoas. A identificação de tais empresas utilizou como referência a importância sócio-econômica do Estado de Minas Gerais e a combinação de critérios de classificação das empresas disponíveis em diferentes publicações no país.

Em relação à localização das empresas a serem pesquisadas, a pesquisa destaca que:

com efeito, a economia de Minas Gerais está vinculada à própria mudança que o país sofreu em seu padrão de acumulação na década de 30, com a passagem de um perfil agrário-exportador para outro de característica urbano-industrial. Com uma população superior a 17 milhões de habitantes, o estado gerava, em 1998, cerca de 8,3% do produto interno bruto, disputando com o Rio de Janeiro a 2ª posição na economia brasileira (BARBOSA, 2003, p. 4).

No mapeamento das empresas, Barbosa (2003, p. 4) considerou “publicações que procuram fazer um diagnóstico da realidade empresarial no Brasil, utilizam-se de metodologias específicas para classificar as empresas”, estabelecendo, assim, critérios objetivos para a escolha do grupo de empresas a serem pesquisadas. O quadro 4 identifica as publicações consideradas para essa definição.

QUADRO 4

Rankings pesquisados e metodologia adotada pelas publicações

PUBLICAÇÃO	METODOLOGIA DAS PUBLICAÇÕES
<i>Conjuntura Econômica</i>	Classificação no setor, ativo total, e receita operacional líquida.
<i>Gazeta Mercantil Balanço Anual</i>	Receita líquida das 100 maiores empresas da região sudeste.
<i>Exame – 100 melhores empresas para se trabalhar</i>	Análise do ponto de vista dos funcionários em relação à empresa, avaliação dos aspectos que se destacam na cultura e no ambiente de trabalho e análise documental.
<i>Latin Trade 100 América Latina</i>	Receita líquida das 100 maiores empresas da América Latina.
<i>Carta Capital Mais Admiradas</i>	Pesquisa realizada com 1000 presidentes, vice-presidentes, diretores ou superintendentes, em empresas pré-selecionadas por faturamento e importância no segmento. Variáveis: qualidade de produtos/serviços, marcas fortes/desejadas pelo mercado, inovação, qualidade de administração e do ambiente de trabalho e desenvolvimento profissional.
<i>Exame</i>	Volume de vendas.
<i>FJP - Maiores Exportadores</i>	Volume de exportações e participação no mercado (%).
<i>Revista Amanhã</i>	Valor ponderado de grandeza: é a ponderação entre patrimônio líquido (50%), receita bruta (40%) e lucro ou prejuízo (10%).

Fonte: Barbosa, 2003, p. 4.

Baseando-se na combinação de diferentes critérios, buscou-se identificar entre as empresas de Minas Gerais, aquelas que adotavam modelos de gestão de pessoas baseados em competências e, conseqüentemente, aquelas que vinculavam remuneração e competências. O

resultado é apresentado no quadro abaixo, na qual se identifica o número de 18 empresas que declararam desenvolver a gestão de pessoas baseada em competências.

QUADRO 5

Empresas que adotam modelo de remuneração baseado em competências

Mecanismo de Remuneração Adotado		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Empresa 11	Empresa 12	Empresa 13	Empresa 14	Empresa 15	Empresa 16	Empresa 17	Empresa 18
Tipo de Remuneração	Remuneração por competências		x			x	x	x	x										
	Remuneração por resultado (1)		x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x
	Remuneração por equipes (2)		x														x		
	Remuneração individual (3)		x				x	x											
	Remuneração coletiva (4)						x	x									x		
	Participação nos lucros (5)		x			x										x	x	x	x

(1) *Remuneração por resultado* está relacionado ao cumprimento de metas previamente acordadas entre as partes; (2) *Remuneração por equipes* é definido pelo cumprimento de metas pela equipe ou grupo de trabalho (3) *Remuneração individual* é definido pelo cumprimento de metas pelo indivíduo (4) *Remuneração coletiva* é dada de acordo com os resultados organizacionais, em forma de bônus, a todos os funcionários (5) *Participação nos lucros* é representa o vínculo aos resultados gerais da organização.

Fonte: Barbosa, 2003, p. 6

Desse universo de empresas, constatou-se que apenas cinco vinculavam o sistema de remuneração às competências, dentre as quais, três fazem parte de um mesmo grupo. A unidade de análise escolhida, para este estudo, representa a principal empresa desse grupo.

Outro aspecto que corroborou para a escolha e acesso à organização foi a oportunidade de acompanhar a realização de uma entrevista com o responsável técnico pelo modelo de competências na empresa. Tal entrevista¹⁰ possibilitou a confirmação quanto à época de implantação do modelo. O acesso a essas informações assegurou que a organização atendia aos requisitos preestabelecidos, além de fornecer informações iniciais sobre o modelo os quais contribuíram para a construção do instrumento de pesquisa.

¹⁰ A entrevista faz parte do levantamento de dados para pesquisa conduzida por Barbosa (2005).

Sendo assim, em função dos critérios de acessibilidade e intencionalidade foi escolhida essa empresa como unidade de análise desta pesquisa, caracterizando a estratégia do estudo de caso único adotada para este estudo. Para efeito de sigilo, a fim de não identificar a organização, será denominada neste estudo como empresa BETA.

A BETA faz parte de um conglomerado de empresas, do setor privado, do setor de siderurgia, num total de 7 000 empregados distribuídos entre 12 empresas, instituições e fundações vinculadas ao grupo.

Em relação à BETA sua composição contempla, no setor de siderurgia, duas unidades industriais próprias, em duas cidades de Minas Gerais, além de ter participação no controle de outras quatro unidades em função de um processo de reestruturação organizacional e societária, sendo duas no estado de Minas Gerais, uma no interior de São Paulo e outro no estado do Espírito Santo. Ainda para a comercialização de seus produtos, além da venda direta aos consumidores, possui centros de distribuição e depósitos que também integram esse conglomerado. Além disso, possui seu escritório central, de vendas e centros de distribuição em Belo Horizonte (MG).

As unidades consideradas para integrar a coleta de dados foram duas unidades no estado de Minas Gerais, uma do interior de São Paulo e do estado do Espírito Santo, e o escritório central em Belo Horizonte. Essa escolha, conforme será exposto adiante, esteve relacionada à coordenação do sistema de remuneração e competências centralizada em Belo Horizonte e sua aplicação nessas unidades, fora de Belo Horizonte. Para efeito de sigilo e não identificação das unidades industriais, foram atribuídas letras para cada uma delas sendo A, B, C e D.

O contato inicial com o responsável técnico pelo modelo de remuneração e competências foi realizado no mês de maio de 2004, quando se explicitou a intenção de realizar o estudo do sistema de remuneração vinculado ao modelo de competências, ocasião

na qual foi formalizado o pedido de autorização¹¹ para a coleta de dados. Foram aproximadamente dois meses para que a organização efetivamente autorizasse o início do estudo.

Em relação às fases iniciais da realização de uma pesquisa que dizem respeito à definição de um tema e problema de pesquisa, escolha do tipo e estratégia adequados (incluindo definição da unidade de análise), preparação para coleta de dados, vale destacar a ponderação de Laville e Dione (1997, p.111) de que “a exeqüibilidade de uma pesquisa pode também depender da disponibilidade dos dados”. Nesse sentido, torna-se um desafio ao pesquisador a conciliação das diferentes agendas envolvidas na etapa de coleta de dados em função do tempo determinado para finalização do estudo, considerando todas as suas etapas. Corroborando essa idéia, Quivy e Campenhoudt (1995, p. 37) relembram que o “investigador deve assegurar-se de que os seus conhecimentos, mas também os seus recursos em tempo, dinheiro e meios logísticos, lhe permitirão obter elementos de resposta válidos”. Para isso, o planejamento da coleta de dados e a preparação dos instrumentos a serem utilizados são fundamentais para o alcance das informações necessárias.

3.3 Coleta de dados: fontes e instrumentos

Os instrumentos para coleta de dados ou fontes de evidência, no caso de uma pesquisa qualitativa são tipicamente entrevista, observação e trabalhos com grupos (MINAYO, 2000; ROESCH, 1999). Albarello (1997) classifica três principais fontes para a busca de dados numa pesquisa qualitativa: 1) **não escritas** que compreendem objetos, vestígios, iconografia, fontes orais, imagem e som registrados; 2) as **escritas** que se referem a documentos oficiais públicos e privados; fontes não oficiais – imprensa, revistas e publicações periódicas, livros, documentos intermediários; e 3) **fontes estatísticas**.

¹¹ Vide no apêndice A, a carta apresentada nesta ocasião.

A natureza da informação nessas diferentes formas requer, então, instrumentos específicos e adequados para sua apreensão. Nesse sentido, para as fontes não escritas, especificamente as fontes orais, optou-se pela entrevista semi-estruturada como principal meio de levantamento das informações. Em relação às fontes escritas foram considerados documentos fornecidos pela organização com dados relevantes à compreensão do modelo de remuneração e competências. E, ainda, como forma complementar, foi utilizado o recurso de diário de campo¹² durante a realização das entrevistas e nas diferentes formas de contato com a organização e seus representantes. Esses registros possuem papel importante na compreensão da pesquisadora sobre a forma como os conteúdos são declarados nas entrevistas e documentos, revelando detalhes que fazem diferença para a análise dos dados.

A entrevista “semi-dirigida” caracteriza-se pelo contato pessoal que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e as perguntas-guias das quais dispõe o pesquisador (nesse caso entrevistador) que não faz necessariamente todas as perguntas pela ordem prevista, uma vez que a orientação é de que se deixe o entrevistado falar o mais abertamente possível, utilizando as palavras que desejar e na ordem que lhe convier (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1995; MINAYO, 2000).

No entanto, deve-se considerar o fato de que para o entrevistado os objetivos reais da entrevista permanecem, em certa medida, incompreensíveis. Portanto, a dessimetria entre as posições de entrevistador e entrevistado precisam ser assumidas no trabalho de pesquisa como elemento que influencia as informações disponibilizadas pelos informantes (Minayo, 2000, p. 115; Albarello, 1997).

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado¹³ que procurou abordar aspectos relacionados à vinculação entre remuneração e competências.

¹² Registro no qual “constam todas as informações que não sejam registro das entrevistas formais, ou seja, observações sobre conversas informais, comportamentos, cerimônias, festas, instituições, gestos, expressões que digam respeito ao tema da pesquisa” (MINAYO, 2000, p. 100).

¹³ Vide apêndice B, roteiro para entrevista semi-dirigida.

Tomou-se como referência roteiro utilizado por Barbosa (2003), tendo sido reorganizado após contato preliminar realizado em julho de 2004, com o gerente corporativo de desenvolvimento de recursos humanos (responsável técnico pelo modelo de remuneração e competências), para formalizar o início da pesquisa e definir o grupo de profissionais que seria entrevistado.

Considerando a diversidade do grupo de entrevistados o roteiro de entrevista foi subdividido em cinco principais temas, dos quais, duas perguntas iniciais sobre a participação do entrevistado na formulação e implementação do modelo de remuneração e competências, bem como as suas atividades em relação ao modelo, direcionavam o conteúdo a ser explorado em cada entrevista. As perguntas foram, então, agrupadas de acordo com as seguintes categorias: histórico do modelo de competências; desenho do modelo de competências; competências e remuneração; aplicação do modelo de competências e remuneração para gestores de RH das unidades; aplicação do modelo de competências e remuneração para usuários (gestores).

3.4 Coleta de dados: amostra

De acordo com Albarello (1997, p.103) o “critério que determina uma amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida”, e que a maneira como a amostra é estabelecida revela seu caráter representativo (LAVILLE e DIONNE, 1997).

O principal critério considerado para a escolha dos entrevistados esteve atrelado à participação no sistema de remuneração baseado em competências abrangendo suas diferentes fases como a concepção, implantação, manutenção e operacionalização. Para melhor conhecimento desse último aspecto, definiu-se a realização de entrevistas nas quatro diferentes unidades industriais da empresa situadas fora da região metropolitana de Belo Horizonte. Tal estratégia vai ao encontro à proposta de Minayo (2000) de que a amostra

contemple a possibilidade de uma certa triangulação¹⁴ caracterizada, neste caso, pela inclusão da percepção dos gestores usuários do modelo de remuneração e competências, bem como dos gestores de recursos humanos e seus analistas envolvidos em sua operacionalização.

Com base na atribuição das atividades dos profissionais envolvidos com o modelo de remuneração e competências o grupo de entrevistados durante o estudo teve a seguinte composição, conforme tabela 1 a seguir:

TABELA 1

Grupo de entrevistados

<i>Cargo</i>	<i>Nº entrevistados</i>	<i>Total na organização</i>	<i>Total nas unidades pesquisadas</i>
Analistas de RH	10	14	14
Consultora externa (remuneração)	01	01	01
Gerente corporativo área de RH	01	05	05
Gerente unidade industrial	01	07	04
Gerentes de Recursos Humanos das unidades	04	04	04
Gestores (unidades)	04	175	115
Total	21	206	227

Fonte: elaborado pela autora

O grupo de **analistas de recursos humanos** reúne os profissionais que fazem a interface com os usuários na operacionalização do modelo de remuneração e competências abrangendo diferentes ações conforme atuação específica. Desse grupo, um analista é lotado na gerência corporativa de desenvolvimento de recursos humanos e tem como responsabilidade principal o suporte técnico aos usuários do sistema de avaliação de desempenho. Na gerência corporativa de processos administrativos e de recursos humanos que contempla a área de remuneração, vinculados à gerência corporativa de processos de RH

¹⁴ Triangulação: “termo usado nas abordagens qualitativas para indicar o uso concomitante de várias técnicas e de várias modalidades de análise, de vários informantes e pontos de vista de observação, visando à verificação e validação da pesquisa” (Minayo, 2000, p. 102).

e administrativo, foram entrevistados quatro analistas que respondem pelas diversas atividades referentes à estrutura de cargos, salários, pesquisas, folha de pagamento e também o processamento do pagamento da remuneração vinculada às competências. Em cada unidade industrial foi entrevistado o analista de RH que, naquele local, faz a interface com a gerência corporativa em Belo Horizonte em relação ao modelo de remuneração e competências, totalizando cinco, uma vez que em uma unidade foram entrevistados dois, e não apenas um, conforme previamente definido.

A **consultora externa** responde pela atualização constante do modelo de competências e assegura a capacitação das pessoas envolvidas para sua operacionalização, principalmente, por meio de ações de treinamento e formação de multiplicadores.

O **gerente corporativo de desenvolvimento de recursos humanos** é o responsável pelo sistema de remuneração e competências e quem coordena tecnicamente os demais profissionais envolvidos no modelo.

A participação, embora não prevista, de um **gerente de unidade industrial** aconteceu na visita a uma das unidades industriais, quando a pesquisadora teve a oportunidade de ter, uma breve, mas fundamental, explicação do sistema integrado de gestão da empresa do qual deriva parte dos elementos que integram a vinculação entre remuneração e competências. Nesse tipo de situação, Minayo (2000) considera importante que o pesquisador esteja atento para a possibilidade de incluir outros respondentes de acordo com as informações obtidas durante a realização de entrevistas.

Os **gerentes de recursos humanos** foram incluídos no grupo de entrevistados considerando a responsabilidade que possuem para assegurar a operacionalização e manutenção do modelo, bem como representar o elo direto entre a gerência corporativa de Belo Horizonte, o gerente da unidade e demais usuários do sistema.

Em cada unidade foi entrevistado um **gestor** como usuário do modelo de remuneração e competências (num total de cinco). A escolha foi feita de modo aleatório, sendo a disponibilidade o principal critério. Os gestores entrevistados foram: gerente de programação e logística, chefe de departamento de desenvolvimento e qualidade, assessor de finanças e gerente financeiro.

Um aspecto que deve ser destacado sobre o grupo de entrevistados é o duplo papel que tiveram nas entrevistas, pois ao mesmo tempo em que são profissionais (a grande maioria da área de recursos humanos) envolvidos com a implantação e manutenção do modelo, tendo tarefas específicas para isso, fazem parte do grupo de contemplados pelo modelo de remuneração e competências, pois todos os profissionais pertencem ao grupo de profissionais de nível superior que é um entre os sete grupos contemplados por esse modelo. Com esse fator, foi enriquecido o conteúdo das entrevistas, pois, além da opinião técnica a respeito da prática de remuneração e do modelo de competências, acabaram também expressando a opinião de quem recebe tal recompensa, fator importante para a identificação dos limites entre a retórica e a realidade sobre esse tema.

3.5 Informações gerais do desenvolvimento da pesquisa

O período de realização das entrevistas ocorreu entre os meses de julho e novembro de 2004, nas cidades diferentes unidades industriais e no escritório central em Belo Horizonte (MG). Todas as entrevistas, com exceção de uma, foram gravadas e posteriormente transcritas para organização e conseqüente análise das informações visando a preservar a fidedignidade dos dados.

Além do registro das entrevistas, como fonte principal de informações, alguns documentos foram também estudados durante a pesquisa. Em relação aos documentos deve-se considerar que “o termo designa toda a fonte de informação já existente, os dados estão lá, resta fazer sua triagem, criticá-los, isto é, julgar sua qualidade em função das necessidades da

pesquisa, codificá-los ou categorizá-los” (LAVILLE e DIONNE, 1997, p.166). Foram disponibilizados pela organização documentos como: manuais que descrevem os perfis de competência e relatórios (anual, de pesquisas, sobre gestão de pessoas).

Para Laville e Dionne (1997, p.168) a “coleta de informações resume-se em reunir documentos, em descrever ou transcrever eventualmente seu conteúdo e talvez em efetuar uma primeira ordenação das informações para selecionar aquelas que parecem pertinentes”, uma vez que a função da pesquisa está voltada para a compreensão dos fenômenos mais que sua simples descrição.

Nesse sentido, Albarello (1997) chama a atenção para que o tratamento dos dados deve fornecer ao pesquisador uma certa distância que o permita reconstruir os dados apreendidos durante a pesquisa. Para tanto, afirma que “cada investigador tende freqüentemente a desenvolver seu próprio método em função do seu objecto de investigação, dos seus objectivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros fatores contingentes. Conseqüentemente, os métodos e procedimentos de análise afiguram-se múltiplos” (ALBARELLO, 1997, p. 117). Propõe então um esquema geral para essa descrição analítica que articula diferentes momentos de execução, conforme ilustrado na figura a seguir.

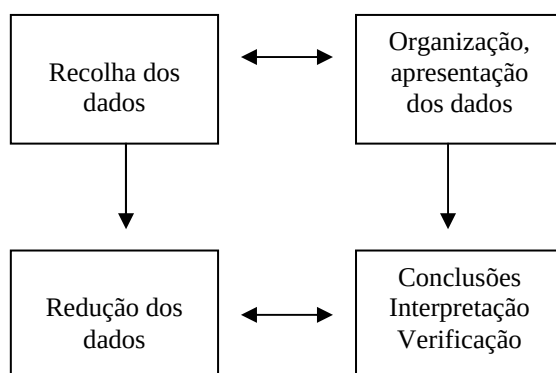


FIGURA 4 - Descrição e análise dos dados

Fonte: Albarello, 1997, p. 124

O objetivo é então que pesquisador defina as categorias que são pertinentes para a compreensão da realidade observada. Para tanto, ao longo de todo processo de coleta de dados, define as informações que devem ser conservadas ou excluídas (redução dos dados); em seguida, prepara os dados a serem apresentados de forma que seja possível sua interpretação; para finalmente elaborar conclusões em função do olhar que lança sobre todo o material que foi previamente trabalhado (ALBARELLO, 1997).

De acordo com essa proposição de Albarello (1997) e considerando o volume e natureza das informações levantadas durante a fase de coleta de dados, foram identificadas categorias que direcionam a análise qualitativa descritiva deste estudo que se subdivide entre os capítulos subsequentes da apresentação de resultados e sua análise.

Os dados são apresentados, considerando a seleção prévia sobre as informações relevantes à compreensão do fenômeno estudado, considerando três grandes eixos de análise: a composição do sistema de remuneração, o modelo de competências e a vinculação entre remuneração e competências. Tais categorias, no entanto, compreendem sub-itens que reúnem as informações necessárias à compreensão de como a noção de competências se insere no sistema de remuneração, resgatando as razões que levaram à adoção desse modelo, a forma como é estruturado e sua operacionalização. A figura a seguir ilustra a forma como os dados são apresentados e, posteriormente, analisados.

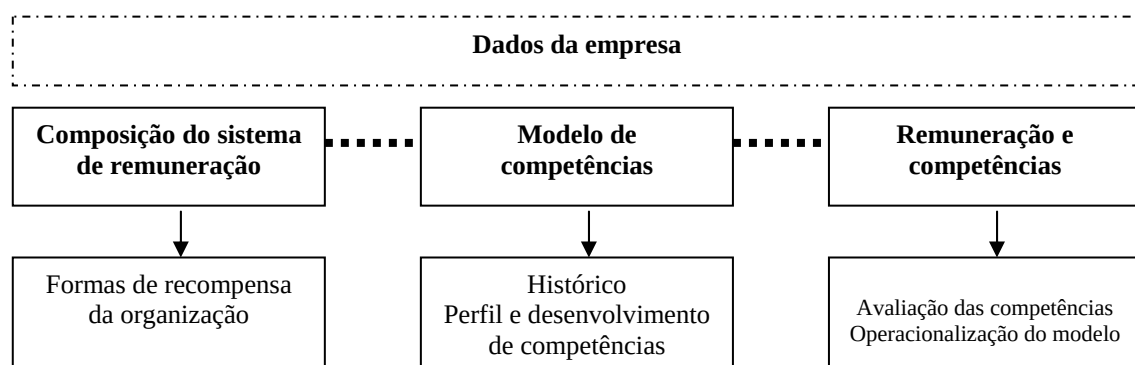


FIGURA 5 - Categorias de apresentação e análise dos dados

Fonte: elaborado pela autora

Para melhor compreensão da dinâmica do modelo de remuneração e competências foi importante recuperar o histórico da sua concepção e implementação até seu desenho atual que abrange o perfil de competências e a apreensão da competência como fator a ser remunerado por meio do sistema de gestão de desempenho que é a ferramenta utilizada para avaliação das competências e que subsidia o cálculo do valor variável a ser recebido por empregado.

Para a análise dos dados, fica o desafio para o pesquisador sendo da sua responsabilidade “elucidar o melhor possível tudo o que se relaciona com as possibilidades que se lhe oferecem” (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1995, p. 96). Nesse sentido, Minayo (2000, p.36) faz um alerta sobre o “envolvimento do pesquisador com seus valores, emoções e visão de mundo na análise da realidade e a dificuldade em si de trabalhar com ‘estados mentais’”.

Por isso, a apresentação dos resultados da pesquisa é feita de forma descritiva utilizando, sempre que possível, trechos das entrevistas realizadas para ilustrar o conteúdo que está sendo abordado assegurando a fidedignidade dos dados. Após essa descrição, a análise dos resultados encontrados baseia-se nos conceitos apresentados no referencial teórico como forma de confrontar os dados empíricos à reflexão que se faz sobre o tema.

Inicialmente, para a apresentação dos dados foi feita uma breve apresentação da empresa por meio de informações relevantes à compreensão do modelo de remuneração em análise.

4 RESULTADOS

A compreensão da vinculação entre a noção de competências e a remuneração passa pelo conhecimento de como a competência é definida pela organização e a forma como se relaciona com a estrutura de remuneração. Para tanto, torna-se necessária a descrição da composição do sistema de remuneração e do sistema de gestão de desempenho que é, no caso estudado, a ferramenta que engloba o perfil de competência como um dos elementos para o cálculo do bônus-meta que é o fator variável da remuneração vinculado à competência.

Dessa forma será feita a descrição da estrutura de remuneração da organização. Sobre o modelo de competências apresenta-se o seu histórico, considerando as razões que levaram à sua adoção e o perfil de competências adotado pela organização, bem como o seu desenvolvimento. Em seguida, a aplicação do modelo de remuneração e competências é considerada sob o ponto de vista de diferentes profissionais que desempenham papéis específicos nesse processo, tendo destaque a descrição de como a competência é avaliada através do sistema de gestão de desempenho.

Segue, inicialmente, uma breve apresentação da empresa e de sua estrutura de recursos humanos para melhor compreensão sobre a inserção do sistema de remuneração e competências.

4.1 A empresa BETA

O surgimento do primeiro empreendimento que pode ser reconhecido como a origem da empresa BETA e, seu posterior conglomerado, foi a construção de uma usina na cidade de Sabará em Minas Gerais no ano de 1917. Já no ano de 1921, o capital dessa empresa foi subscrito a um grupo siderúrgico internacional.

Pelo histórico da atuação da empresa no mercado, verifica-se que a década de 90 representou um período de significativas mudanças de natureza tecnológica e também de foco

maior em sua área de atuação, tendo desmobilizado recursos de empresas que estavam fora dessa perspectiva. Com isso, acredita-se ter ampliado sua capacidade competitiva.

Outro fator de grande relevância foi sua inserção no mercado internacional quando, no ano de 2002, passou a integrar o principal grupo siderúrgico de atuação mundial que é formado por três diferentes países europeus. Tais transformações refletem num significativo aumento da capacidade de produção.

Atualmente a BETA é controladora de um dos principais grupos privados do setor siderúrgico, é líder na fabricação de fio-máquina e arames industriais e comerciais. Todo o conglomerado possui 6.999 empregados¹⁵ que estão distribuídos entre as diferentes empresas. Entre as unidades que fizeram parte da pesquisa realizada o número total de empregados tem a seguinte composição, conforme tabela 2 a seguir:

TABELA 2

Número de empregados por unidade

<i>Unidade</i>	<i>Nº empregados</i>
Escritórios em Belo Horizonte	488
A	1273
B	1358
C	422
D	420
Total	3961

Fonte: elaborado pela autora com base no relatório anual da empresa do ano de 2003

¹⁵ Informação retirada do relatório anual de 2003, disponível no *site* da empresa. Considera o total de empregados.

Pelos indicadores financeiros, como receita líquida, lucro (bruto, operacional e líquido), EBITDA¹⁶ e patrimônio líquido, verifica-se um aumento progressivo e significativo entre os anos de 1999 e 2003. De acordo com o relatório anual das empresas do grupo, os principais motivos que contribuem para esse crescimento estão relacionados ao aumento da exportação pela ampliação de demanda do mercado externo, embora a prioridade seja o pleno atendimento do mercado interno; resultados da aquisição de unidade industrial em Juiz de Fora (MG), feita em 1995, que permitiu a formação de um segmento especializado em produtos para a construção civil e outro para o setor industrial; investimentos financeiros de longo prazo; metas prioritárias voltadas para pessoas, modernização e expansão das unidades industriais e logística como agregação de valor; realização de projetos voltados para educação e desenvolvimento social; a meta de ser *benchmark* no campo de segurança de trabalho tendo alcançado índices de frequência e gravidade de acidentes abaixo das empresas do mesmo setor.

Para a sustentabilidade de seu crescimento e manutenção de resultados favoráveis, a organização declara que possui duas principais estratégias, a saber: o crescimento em produção e vendas e a criação de valor em toda a cadeia produtiva. Nesse processo denomina suas vantagens competitivas como viabilidade econômico-financeira; auto-suficiência em minério de ferro; fornecimento de carvão vegetal; otimização de custos por meio da geração de energia; ampliação do sistema BETA pronto (entrega de material cortado e dobrado para uso) e detenção de tecnologia exclusiva própria ou por meio de terceiros.

A alta direção da empresa preconiza um modelo de gestão participativo que proporciona certo nível de envolvimento dos empregados. Essa participação ocorre mediante a contratação de metas individuais de resultados a serem alcançados, acompanhamento dos planos de ação para desenvolvimento das competências necessárias ao bom andamento das

¹⁶ EBITDA - *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*. Em português, significa Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

atividades, apuração e relato dos resultados através de reuniões periódicas para essa finalidade. Os gestores utilizam diferentes instrumentos para fazer cumprir essa diretriz de gestão, entre os quais se destacam: reuniões gerenciais, programa 5S, gestão a vista, auditorias internas, planos de sugestões e comitês. Vale destacar que todos os sistemas de gestão adotados pela BETA estão ancorados nos princípios de Qualidade Total que representa a integração entre os diferentes módulos da gestão.

No relatório anual de 2003, relacionam-se os ativos que são considerados como intangíveis para a empresa: imagem da marca, sistema organizacional, desenvolvimento das competências, cultura e inovação da qualidade, sistemas de informação, reconhecimento público. Ressalta ainda todo o esforço empenhado para atividades que se relacionam com tais tópicos.

Nesse contexto, o foco das ações da administração de recursos humanos na BETA está voltado para processos que possuem impacto direto no desempenho dos empregados. Para isso, seus subsistemas são organizados em remuneração, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal e profissional, comunicação interna e gestão do clima organizacional.

A estrutura da área de Recursos Humanos é composta por cinco gerências corporativas que compreendem: relações sindicais e comunicação interna; qualidade, segurança e saúde do trabalho; meio ambiente; processos administrativos e de recursos humanos; desenvolvimento de recursos humanos. Todas essas gerências fazem parte da Diretoria Administrativa e de Recursos Humanos que se vincula diretamente à presidência.

A gestão do processo de remuneração e competências é subdividida entre duas gerências corporativas. O gerente corporativo de desenvolvimento de recursos humanos é o responsável técnico pelo processo de remuneração e competências, sendo, juntamente com o diretor, o idealizador do modelo em sua origem no ano de 1996. Sob sua subordinação tem um analista

de recursos humanos responsável, no processo de remuneração, pela operacionalização e auxílio aos usuários do sistema informatizado que realiza a avaliação do desempenho que é insumo para o cálculo do valor a ser pago na remuneração variável que contempla o perfil de competências. Já na gerência de processos administrativos e de recursos humanos, constam o processamento da folha de pagamento e demais ações também relacionadas ao processo de remuneração, como pesquisas salariais, atualização de descrições de cargo e administração de benefícios. Nessa gerência estão lotados cinco analistas de recursos humanos que subdividem os diversos processos operacionais dessa área, sendo a apuração e acompanhamento dos valores a serem pagos na remuneração variável (modalidade que contempla o perfil de competências) restrita a dois analistas que processam os dados recebidos, da gerência de desenvolvimento humano, nas respectivas folhas de pagamento. Os demais analistas estão envolvidos com atividades específicas relacionadas a processos administrativos das diferentes empresas que compõem o grupo.

Os relatos utilizados para apresentação dos dados foram identificados de acordo com o cargo do entrevistado buscando não possibilitar sua identificação pessoal. Para cada entrevistado, de acordo com o cargo, foi atribuído um número seqüencial, como por exemplo: analista de RH 1, analista de RH 2 e assim sucessivamente.

4.2 A remuneração na empresa BETA

O principal fator que direciona a política de remuneração da BETA é a consideração do valor anual total recebido pelos empregados como um diferencial em relação ao mercado. A empresa busca mediante a combinação de várias formas de remuneração, manter-se num nível que a torne competitiva na atração e retenção de pessoas no que diz respeito ao quesito remuneração. Os componentes da remuneração total anual hoje são: salário base, benefícios, remuneração variável, 13º e 14º salários, conforme o relato abaixo:

temos remuneração fixa, remuneração variável e aí dá a remuneração total. A remuneração fixa trabalhamos com o salário base e benefícios também, que a gente valoriza os benefícios que a gente tem, é a forma de identificar e comparar com o mercado ... quando vai para remuneração total em dinheiro é o salário base, mais tudo que ele recebe anual, mais férias, mais 13º salário e a gente tem mais uma gratificação de férias que dá 14 salários no ano, mais o bônus, quer dizer tudo aquilo que ele pôs de dinheiro no bolso. (Analista RH 7)

As formas de remuneração (e sua administração) são diferenciadas entre os grupos ocupacionais da organização subdivididos em dois grandes eixos: 1) carreira gerencial e carreira técnica e 2) técnicos operacionais e operacionais. Sendo os grupos de carreira gerencial e carreira técnica estão submetidos à mesma estrutura de remuneração, assim como os técnicos operacionais e operacionais. Para melhor organização dos dados foi feita uma subdivisão de acordo com tais grupos.

A **carreira gerencial** é composta pelos cargos de diretoria, gerência geral, gerência, chefia de departamento e supervisão média e os que estão na **carreira técnica** compreendem os cargos de analista (Júnior – JR; Pleno – PL; e Sênior - SR), especialista (JR, PL e SR) e consultor (PL e SR).

Para esse grupo de cargos, a remuneração fixa é definida mediante a combinação do valor relativo dos cargos e da prática salarial encontrada no mercado.

O valor relativo dos cargos é estabelecido por meio da metodologia de uma empresa de consultoria representativa nesse setor, que atribui uma pontuação para cada cargo em função da avaliação feita, por sistema próprio, que leva em consideração três grandes fatores: *know-how*, processo mental e responsabilidade por resultados.

Para que os cargos de carreira gerencial e carreira técnica sejam avaliados é feita a descrição de cargo que é submetida à avaliação com base nos fatores que são detalhados a seguir.

O *know-how* compreende a “amplitude e profundidade da aplicação de quaisquer habilidades, conhecimentos e experiências para propiciar um desempenho satisfatório do

cargo”. O *know-how* é composto de três fatores que são técnico, gerencial e relações humanas.

A figura 6 abaixo ilustra como tais fatores se inter-relacionam:

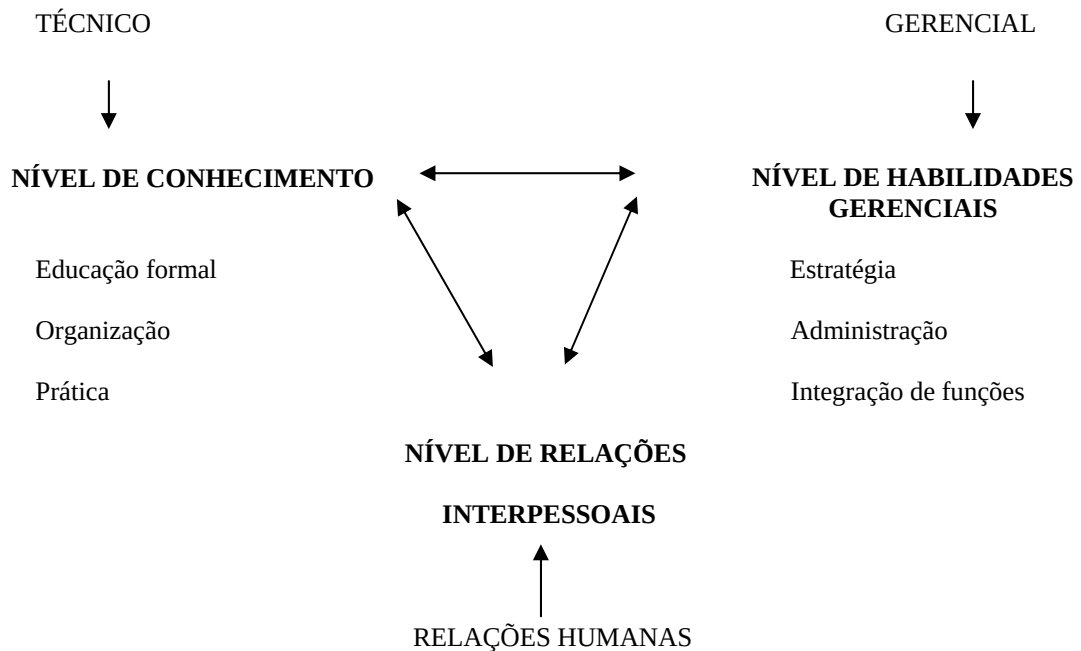


FIGURA 6 - Fator de avaliação *know how*

Fonte: documento fornecido pela empresa

O fator processo mental avalia a “intensidade e complexidade do raciocínio, para identificar e definir problemas, elaborar conclusões, expressá-las e alcançar resultados”. Considera duas dimensões para esta análise: a liberdade para pensar e a dos desafios.



FIGURA 7 - Fator de avaliação processo mental

Fonte: documento fornecido pela empresa

Já o fator responsabilidade por resultados busca medir o quanto o ocupante do cargo responde por uma ação e suas conseqüências e sua influência sobre os resultados finais, medida por indicador quantitativo. Para tanto, considera três dimensões: liberdade para atuar, magnitude monetária e impacto, que se inter-relacionam conforme demonstrado no esquema a seguir.

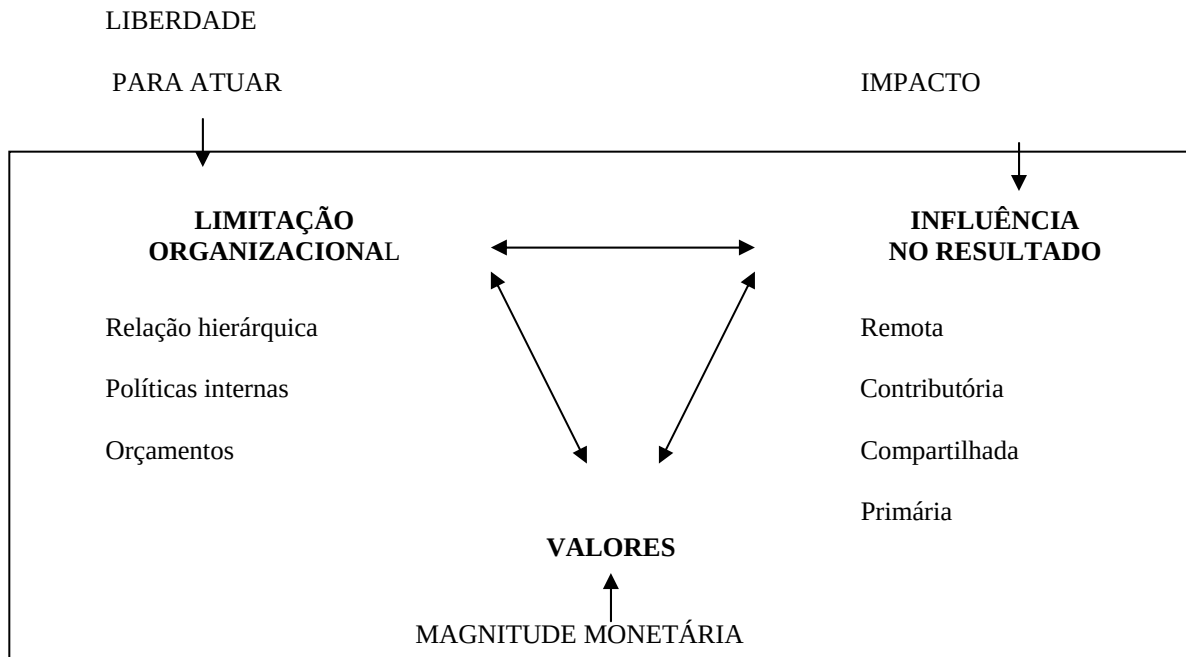


FIGURA 8 - Fator de avaliação responsabilidade por resultados

Fonte: documento fornecido pela empresa

A avaliação com base nesses três fatores, apresentados anteriormente, determina o ranking dos cargos de acordo com a pontuação recebida, estabelecendo-se grades com intervalo de pontos que agrupam um determinado número de cargos com a mesma importância relativa para a organização:

Então, tudo isso é jogado numa grade e todos esses fatores fazem a avaliação e você tem a pontuação e essa pontuação é que vai determinar em qual grade salarial que o cargo vai ficar. (Analista RH 7)

Já o salário é definido em função do que o mercado paga. A tabela salarial contempla um valor único de salário para cada grade salarial, que é denominado salário-objetivo, não sendo desdobrado em faixas salariais. Além disso, é feito um acompanhamento do salário

base em relação ao de mercado por meio de pesquisas salariais anuais que, também, utilizam o banco de dados da empresa de consultoria como fonte de informação salarial. O relato do gerente corporativo ilustra esse processo:

com esse total de pontos de um cargo, você vai ao mercado e a tem um banco de dados fantástico sobre isso, inclusive, do mundo inteiro, que determina, por exemplo, um cargo de 720 pontos está pagando R\$ 5.000,00. Então eu sei que o nosso cargo de 720 pontos se quiser estar dentro da média do mercado deveria pagar o que a média do mercado paga.

Ainda complementa, reforçando a idéia do salário-objetivo quando diz que:

a nossa remuneração fixa é uma remuneração fixa mesmo, você tem um valor que a gente chama salário-objetivo do cargo gerente de RH é tanto porque o mercado paga a gerente corporativo de RH esse valor. (Gerente corporativo)

Em relação à administração da estrutura de cargos e salários dos cargos de nível operacional e também de parte do nível técnico, não há uma metodologia padronizada, e cada unidade industrial tem uma estrutura própria. No entanto, está em fase de implementação, em algumas unidades, o modelo de remuneração por habilidades para esse grupo de profissionais:

Técnicos operacionais e operacionais, nós temos uma avaliação que cada usina administra o sistema de avaliação do cargo, é porque é descrição de processo é diferente um pouco do sistema, leva em conta a capacitação dos empregados, remuneração por habilidades ... então o camarada aqui no operacional vai evoluir salarialmente se ele conhecer, quanto mais processos ele conhecer e dominar vai ter uma evolução. (Analista RH 7)

A tendência é de que para os cargos operacionais e alguns também de nível técnico ocorra uma padronização da estrutura e diretrizes de remuneração baseada no domínio de habilidades ao longo do processo produtivo.

A política de remuneração definida pela organização, para todos os grupos ocupacionais, é de que a posição do salário-base corresponda à mediana de mercado. A diferenciação da empresa em relação ao mercado está direcionada para o valor total de remuneração anual, tendo como alvo um posicionamento próximo ao 3º quartil, de acordo com as pesquisas salariais. O analista de RH 7 responsável pela parte operacional desse processo afirma que “... no salário-base, até por isso que a gente paga até um pouco abaixo da mediana... e o total em dinheiro, aí a gente trabalha até quase que no 3º quartil”.

O aumento salarial ocorre, para os cargos de carreira gerencial e técnica, em função da valorização do cargo oriunda, por exemplo, de uma reestruturação organizacional que redimensiona o escopo do cargo e conseqüentemente sua pontuação mediante o valor que agrega para a organização, conforme ilustra o relato do gerente corporativo: “vai ter aumento por reestruturação organizacional, se agregar mais valor a esse cargo e passar para cargo horizontalmente da mesma linha de gerência, por exemplo, no cargo cuja pontuação é maior ou então quando você tem uma promoção”.

O gerente corporativo de desenvolvimento de RH justifica tal política da seguinte maneira:

pagando apenas a mediana de mercado, nós não vamos ser tão atraentes quanto gostaríamos. Em contraposição, se você paga uma remuneração muito alta, 3º quartil, você corre o risco de num momento de crise ter que perder pessoas de nível até alto, pessoas muito bem formadas, porque você precisa reduzir a massa salarial. O que nós fizemos: preferimos ter um salário-base um pouco menor e investir na remuneração variável e aí em momentos de crise, ao invés de cortar as pessoas, corta a remuneração variável...

Outro aspecto da política de remuneração que merece destaque é o posicionamento da empresa desfavorável à concessão de aumento real para o salário-base privilegiando a prática da remuneração variável como forma de equilibrar o ganho total anual recebido por cada empregado. O relato abaixo ilustra essa situação:

... porque nós temos uma política de não pagar aumento real, nossa política é, no máximo, pagar a inflação e olha que já chegamos a fazer acordo de pagar zero de inflação, que a nossa política de remuneração total anual é agressiva. BETA não paga aumento real, porque a gente percebe que é muito melhor você pagar uma remuneração variável do que um aumento real na base. (Gerente corporativo)

O fator variável da remuneração também é diferenciado entre os grupos ocupacionais, da seguinte maneira: 1) **PLR – Participação nos Lucros e Resultados**, negociado com sindicato para o nível operacional e, ainda, grande parte do quadro técnico e 2) **programa de bônus-meta**, no qual são elegíveis executivos (inclusive da área comercial), supervisores, profissionais de nível superior (administração e operação industrial; vendedores; secretárias) e profissionais de nível médio. A remuneração da competência está relacionada a essa segunda

alternativa de remuneração variável, atingindo cerca de 1000 empregados na organização, num total de 3961, considerando as unidades A, B, C, D e escritórios em Belo Horizonte.

O valor pago para o bônus-meta é feito em folha de pagamento a título de PLR. O gerente corporativo reforça esse ponto: “nós podemos pagar uma PLR mais alta primeiro porque sobre PLR não incide nem INSS nem fundo de garantia, a gente não fica com dinheiro do governo, a gente pega esse dinheiro do governo e transfere para o empregado sob a forma de um bônus mais alto”.

A periodicidade do pagamento é de duas vezes por ano, sendo um adiantamento no mês de novembro e a complementação do valor no mês de maio. Na época do pagamento da primeira parcela já se tem o resultado do desempenho da empresa, o que permite uma boa projeção dos valores a serem pagos com boa margem de segurança.

Em relação à concessão de benefícios, a empresa oferece os seguintes: assistência médica, odontológica, seguro de vida em grupo, previdência privada, alimentação (tíquete ou restaurante), plano de aposentadoria. É considerado também como um tipo de benefício um valor pago de retorno de férias aos empregados, que corresponde a 62,5% do salário. Sobre esse benefício, o analista de RH 7 declara que “em termos de dinheiro ali, um é o retorno de férias, que é um certo benefício... por isso que a gente fala que paga 14 salários ao ano ... isso aí é um benefício que o próprio empregado reconhece ... isso é um dos que mais valoriza, como é dinheiro”.

A combinação, portanto, das diferentes formas de remuneração, de acordo com os grupos ocupacionais, é administrada visando a manter um padrão de remuneração, considerando o total pago durante o ano, próximo ao 3º quartil, medida considerada agressiva na referência de pesquisas salariais de mercado.

No quadro 6 apresenta-se um resumo da configuração das diferentes formas de remuneração encontradas na organização e sua vinculação com os grupos ocupacionais.

QUADRO 6

Formas de remuneração e grupos ocupacionais

Formas de remuneração Grupos ocupacionais	Remuneração Fixa	Remuneração variável	Benefícios
Carreira gerencial e carreira técnica	Metodologia de pontos	Bônus – meta, vinculado às metas e perfil de competências	Assistência médica; odontológica; seguro de vida em grupo; previdência privada; alimentação (tíquete ou restaurante); plano de aposentadoria; retorno de férias.
Técnicos operacionais e operacionais	Diferentes sistemas Remuneração por habilidades	PLR, negociação sindical	Assistência médica; odontológica; seguro de vida em grupo; previdência privada; alimentação (tíquete ou restaurante); plano de aposentadoria; retorno de férias.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados

Considerando, portanto, que o programa de bônus-meta é o que vincula a remuneração às competências, para os cargos de carreira gerencial e carreira técnica, serão descritos a seguir o histórico dessa articulação e o perfil de competências adotado pela organização, para que, em seguida, seja apresentada a forma de como é calculado o valor a ser pago em função do perfil de competências.

4.3 Modelo de competências

4.3.1 Definindo competências

A articulação entre remuneração e competências esteve vinculada também à estruturação da remuneração fixa, tendo esse processo iniciado no ano de 1996. Já na sua origem, o perfil de competências esteve vinculado ao pagamento de uma parcela variável da remuneração.

A estrutura de remuneração da empresa nessa época era restrita a uma tabela de salários que gerava um problema, segundo o gerente corporativo, quanto à indefinição de como valorizar o salário do executivo:

BETA tinha uma lista de salários e não uma política de salários. Precisávamos primeiro ter lista de salários atualizada e compatível com o mercado e uma política de salários que levasse qualquer cargo da empresa como poderia evoluir salarialmente na empresa. (Gerente corporativo)

Nesse contexto, o grande desafio para a gestão da remuneração “era conciliar a questão da oportunidade de crescimento do ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes *versus* a oportunidade de crescimento salarial, ou seja, ter uma condição da remuneração aumentada por mérito (gerente corporativo)”. Para operacionalização desse processo, foi contratada uma empresa de consultoria para estabelecer o desenho da estrutura de cargos e salários, visando a construir a primeira tabela salarial e conseqüente classificação dos cargos e seus ocupantes no novo sistema.

A escolha dessa empresa, de acordo com o gerente corporativo, teve como parâmetro o fato de ser uma empresa com experiência mundial e com sistema extremamente confiável. A fase inicial esteve voltada para a construção da estrutura de cargos e salários através da aplicação de sua metodologia de pontos (conforme apresentada na seção anterior), sendo o processo descrito assim:

O processo começa primeiro com a descrição do cargo: quem faz a descrição é o próprio ocupante, não é o analista de RH que vai lá e faz; o ocupante descreve segundo o pensamento dele e o que o analista faz é corrigir essa descrição adequando-a à nomenclatura técnica própria daquele cargo e daquela situação. (Gerente corporativo)

O período entre 1995 e 1996 representou a sistematização da estrutura de remuneração através do método tradicional de recompensa que valoriza o cargo, mediante sua descrição, como elemento central para a definição de valores de salários:

Até 1995 tínhamos uma lista de salários e as pessoas não sabiam porque ganhavam aquele tanto. De 1996 em diante, passamos a ter uma tabela de salários, pontos e as pessoas começaram a saber e a perceber porque ganhavam aquele valor, porque o cargo que ocupavam tinha uma quantidade de pontos muito bem valorizada, muito bem determinada por um técnica de fácil acesso e conhecimento de todos. (Gerente corporativo)

O gerente corporativo é enfático ao relatar que todos os empregados que são enquadrados no plano estabelecido receberam orientações de como ocorre a avaliação do seu próprio cargo, contrapondo, inclusive, a uma forte orientação da empresa de consultoria, de que apenas os gerentes deveriam ter acesso ao processo de avaliação dos cargos sob sua subordinação.

Portanto, considerando a política de remuneração com base fixa e a estratégia de posicionar o total da recompensa próximo do 3º quartil, o objetivo inicial da remuneração variável esteve voltado para que as pessoas fossem remuneradas “tanto pelo resultado que elas prometem, ou contratam e realizam, quanto pelo processo utilizado para realizar esses resultados” (gerente corporativo).

A remuneração variável, então, tem sua origem já vinculada a dois grandes objetivos: recompensar a competência como elemento que leva à obtenção do resultado esperado e complementar a composição da remuneração total, assegurando uma posição competitiva.

A competência é definida pela organização como “o conjunto de comportamentos que levam as pessoas a obterem resultado esperado da sua performance. Porque o conjunto de comportamento é que determina qual o processo que as pessoas usam para atingir resultados (gerente corporativo)”.

Entre as razões que levaram a empresa ao desenvolvimento desse modelo, destacam-se os seguintes aspectos:

o modelo veio como uma consequência de uma mudança de processo, de cultura, de valores de RH... diria o seguinte a proposta da BETA de se voltar mais para o mercado. Quando isto apareceu, apareceram as competências que são voltadas para este tipo de coisa, que são, por exemplo, foco no cliente, a relação cliente-fornecedor interno... que já apareceram em 1996 como tentativa de mudar o jeito de ser das pessoas. Quer dizer, parar de ser uma indústria que produz e vende, para ser uma indústria que olha o mercado e produz o que ele está precisando. (Consultora).

sistema que a gente vivenciou no passado não tinha parâmetros adequados de realmente medir os resultados que você tinha; então, as avaliações eram em cima de fatores de avaliação de pontualidade, dedicação; então desvinculava-se um pouco o resultado da avaliação com o que a pessoa realmente estava apresentando no trabalho. (Gerente RH 1)

De acordo com a consultora, que dá suporte técnico à operacionalização e manutenção ao sistema de avaliação de desempenho, o objetivo da empresa ao implantar tal sistema “era conhecer qual era o resultado que as pessoas estavam gerando, resultado individual que as pessoas estavam gerando e como essas pessoas geravam o resultado”. Outros relatos sobre o que a empresa espera com o modelo de remuneração e competências reforçam essa idéia:

inicialmente o crescimento profissional das pessoas dentro da organização porque ele te dá os critérios pelos quais a empresa espera que você tenha seus comportamentos. (Gerente RH 1)

é ter pessoas mais compromissadas junto com os objetivos da organização, valorizadas, responsáveis; eu acho que é isso que a BETA quer, pessoas responsáveis, esforçadas, motivadas, que vão gerar resultados. Eu acho que é uma operação ganha-ganha. (Gestor 2)

nossos concorrentes são em nível de mercado internacional, precisávamos de um sistema que alavancasse não só nossos resultados como a formação das pessoas que trabalham dentro da organização, dirigindo o comportamento deles, dirigindo os procedimentos e obviamente na busca de resultados. (Gerente RH 1)

A definição das competências foi, inicialmente, feita para dois grupos ocupacionais: em 1996, para o grupo de executivos e, após um ano, para os profissionais de nível superior.

Esse primeiro perfil de competências foi construído pela mesma consultoria que fez a construção do Plano de Cargos e Salários, utilizando sua metodologia de entrevistas de evento comportamental, que tem como objetivo identificar comportamentos típicos de grupos de profissionais considerados de sucesso, ou com resultados acima do esperado, e também de grupos de profissionais com desempenho dentro do esperado.

No caso da BETA, para o perfil de competências de executivos, foram então definidos dois grupos, para a participação nas entrevistas, compostos de dez pessoas cada um. A escolha de quem participaria desses grupos foi feita por indicação do presidente, diretor industrial e diretor de RH. A composição final de cada grupo levou em consideração os nomes em comum que tinham sido indicados pelos três diretores e, quando esse critério não se fazia mais presente, o gerente corporativo de RH determinou os nomes ainda faltantes para completar o número de dez em cada grupo.

A entrevista de evento comportamental:

é uma entrevista na primeira pessoa do singular, onde dois consultores, com roteiro de perguntas e gravador, começam a te perguntar de você como pessoa que vive numa comunidade, que vive numa empresa, que vive numa família, quais são suas dificuldades, seus resultados, seus pontos fortes da sua carreira. (Gerente corporativo)

As informações levantadas em cada entrevista são transcritas e decodificadas por especialistas, em comportamentos que se mostraram típicos em cada grupo, o de resultado acima do esperado e de resultados conforme o esperado. Tais comportamentos são então traduzidos em competências, e se o percentual de frequência de fatos e dados é muito alto nos dois grupos, isso significa que se trata de uma competência básica. Entretanto, se a frequência de certos fatos e dados é maior no grupo de resultados excelentes, isso é um diferencial desse grupo, sendo considerada uma competência diferenciadora. Sobre essa classificação das competências, o gerente corporativo de desenvolvimento de RH afirma: “você deve ter o conjunto de competências básicas que precisam ser mantidas até o momento que ficam tão básicas que, numa avaliação, todo mundo tira 100%, ou seja, marca todos os comportamentos”.

Com todas as competências identificadas, foi feita uma definição operacional para cada uma e seu desdobramento em um conjunto de comportamentos que são, posteriormente, alvo do processo de avaliação. Ainda no perfil de competências utilizado atualmente, muitas definições, tanto de competências como também de comportamentos, são “frases” que foram registradas nas entrevistas de evento comportamental.

Após um ano da definição do perfil de competências para o grupo de executivos, o mesmo processo foi realizado para identificação das competências dos profissionais de nível superior (no ano de 1997), sendo a indicação dos profissionais para participação nas entrevistas de evento comportamental feita pelos gerentes.

No ano de 1998, foi feita a primeira avaliação, sendo necessário um reajuste logo no início da aplicação do modelo que não contemplava a diferenciação das competências e pesos relativos de acordo com a área funcional:

nós começamos a avaliar as pessoas dentro da carreira gerencial e dentro da carreira técnica com o mesmo perfil de competência e com o mesmo peso de cada competência, quer eles estivessem numa área industrial, comercial ou de apoio, financeiro, RH e o pessoal criticou muito. (Gerente corporativo)

Após essa redefinição, foi feita em 2000 a inclusão dos profissionais de nível médio ao modelo, já considerando a diferenciação do perfil de competências e o peso relativo de acordo com as áreas funcionais. Hoje o modelo reúne competências já específicas para cada grupo funcional, não havendo mais a diferenciação por peso.

Além das competências individuais, a empresa buscava alguma competência que fosse estratégica e, segundo o gerente corporativo, “pudesse levar a empresa a uma situação nova no futuro”. A identificação dessa competência foi feita em reunião da presidência e diretoria, sendo escolhida a competência de orientação para satisfação do cliente em função de uma mudança de foco de atuação da organização: “porque nós éramos uma empresa muito *product out* e não empresa *market in*, mercado que tem que vir para dentro. E quando a empresa é mais *market in*, mais orientação para satisfação do cliente ela tem verdadeira e não falsa” (gerente corporativo). Outro fato que reforçou a escolha dessa competência como estratégica é que as entrevistas de evento comportamental, realizadas com os executivos, registraram frequência muito baixa em relação a fatos e dados que estivessem relacionados com a orientação para satisfação do cliente.

No entanto, não há de maneira sistemática a explicitação da missão, visão e valores da organização relacionados ao perfil de competências definido para os diferentes grupos ocupacionais. O gerente corporativo reforça que “a única competência que a gente diz que está diretamente alinhada com a estratégia da organização é a competência de orientação de satisfação do cliente, tanto externa quanto externa”.

O período entre os anos de 1996 e 2000 corresponde à fase de construção do modelo de competências vinculado à remuneração e compreende tanto a definição do perfil de competências para os diferentes grupos ocupacionais como também a elaboração das regras

de como é feito o cálculo para subsidiar o pagamento da remuneração variável. A partir de 2000, em função dos resultados obtidos pela avaliação de desempenho e do *feedback* tanto de avaliadores como de avaliados, foram feitos ajustes no modelo no que diz respeito, principalmente, ao perfil de competências. Essas alterações decorrem da necessidade de uma atualização constante das competências que realmente contribuam para os resultados organizacionais e que sejam, portanto, específicas ao negócio da organização, uma vez que “em determinado momento, algumas competências já são de domínio de todo pessoal, então trocamos e colocamos outras, para justamente criar aí esse sentido de desenvolvimento contínuo” (gerente RH 2). O relato abaixo reforça esse processo:

essas competências são reavaliadas freqüentemente em função do negócio, estratégias do negócio, elas têm que ser dinâmicas mesmo.... as necessidades mudam com a tecnologia, os avanços tecnológicos, a gente tem que avançar também e essas competências mudam no dia-a-dia; de repente, aparecem competências novas, novas realidades humanas e de negócios. Então, no ano passado, 2003, foi feito um trabalho de reavaliar essas competências, o que a BETA acha importante, os executivos e o pessoal de nível superior. (Gestor 1)

Do total de entrevistados (21), poucos participaram do processo de elaboração e formulação do modelo de remuneração e competências. No entanto, declaram a participação que tiveram nas diferentes modificações feitas no sistema nos últimos anos, destacando, especialmente, essa última revisão feita no ano de 2003.

Essa mudança no modelo é atribuída à iniciativa e atuação da área de RH na sua prática e relação junto aos clientes e fornecedores internos, com base no *feedback* dos usuários e no resultado das pesquisas de acompanhamento realizadas anualmente.

A percepção dos gestores de que o modelo estava repetitivo, por exemplo, por ter competências iguais com comportamentos diferentes, mas com o mesmo nome, foi fator determinante para essa ação. Além disso, a participação dos avaliadores e avaliados para a definição das competências é considerada outro fator relevante para condução do processo, no sentido de dar mais legitimidade ao modelo e à sistemática de avaliação.

O gerente corporativo, em relação às atualizações do modelo, enfatiza que:

não há mais necessidade de você ficar fazendo entrevista de evento comportamental, através da experiência que você tem ... todas as alterações que nós fizemos foi por meio destes catálogos de competência, por meio de pesquisa para verificar que comportamento tinha competência demais, que tipo de comportamento estava faltando dentro das competências. Aí o trabalho passou a ser feito num coletivo de pessoas que davam retorno das informações necessárias para a evolução do processo. Esse trabalho é coordenado por mim e desde que eu quero fazer uma mudança, eu utilizo o consultor. (Gerente corporativo).

A condução do trabalho de revisão do perfil de competências foi realizada pela consultora externa e com o acompanhamento da analista de RH (da área corporativa) com o apoio dos gerentes e analistas de RH das usinas dedicados ao projeto. Foram realizados seminários (carga horária de quatro horas), com quinze turmas com aproximadamente vinte pessoas em cada uma totalizando, cerca de 300 participantes.

As turmas foram definidas de acordo com o grupo funcional. No grupo de executivos, por ser um grupo menor, houve a participação de praticamente todos. Para os demais grupos, foram feitas indicações, pelos gestores, de representantes que deveriam participar. A ênfase dos seminários esteve pautada na reflexão sobre realidade da empresa e seus desafios. Com base nesse conteúdo, obteve-se a percepção dos participantes de quais seriam as competências demandadas para aquele nível funcional, de forma a atender às necessidades da empresa.

Considerando-se o resultado dos diferentes grupos, foi feita, pela área de RH e pela consultora externa, a sistematização das informações levantadas, para direcionar o novo perfil de competências a ser adotado. Vale destacar a percepção de quem participou desse processo:

ano passado já foi feita uma boa reestruturação, deu-se uma reavaliada nas competências, nas definições de competências, teve uma participação muito grande de todos os envolvidos, todos os setores puderam participar e definições, de competências, de comportamentos esperados, saiu de todos, não foi uma coisa “não, não é assim”, essas definições de competências agora são definidas por todos, houve participação de todas as unidades. (Gestor 1)

as pessoas concordaram que aquelas competências são necessárias e a partir do momento que as pessoas concordam que essas competências são necessárias, fica mais fácil, fica mais fácil você orientar, fica mais fácil você relacionar os resultados que você espera com aquilo que você acha que a pessoa precisa ter. Então isso facilita. (Gestor 4)

ele é um modelo hoje, onde aquilo que as pessoas percebem que é importante considerar no modelo de competências e aquilo que os avaliadores acham que é importante esperar como conduta das pessoas, hoje está incorporado ao modelo. (Consultora)

O resultado desse trabalho de atualização foi a redefinição do perfil de competências para os sete grupos ocupacionais contemplados pelo modelo: executivos (inclusive da área comercial), supervisores, profissionais de nível superior - PNS (administração e operação industrial; vendedores; secretárias) e profissionais de nível médio - PNM. Tais mudanças foram incorporadas para o processo de avaliação feito em 2004 referente ao ano de 2003. A divulgação desse novo perfil foi feita por material impresso entregue a cada empregado em treinamento realizado no início do ano de 2004.

O foco das intervenções da área corporativa de apoio ao modelo tem sido sobre o conteúdo e processo de avaliação, não contemplando a totalidade do sistema de remuneração e competências com o esclarecimento, por exemplo, da fórmula utilizada para o cálculo final do bônus-meta. As informações sobre o modelo são bastante segmentadas entre os informantes entrevistados, ou seja, aqueles que estão mais voltados para o conteúdo do modelo de competências e da operacionalização da avaliação desconhecem como tal processo se reverte posteriormente na área de remuneração. Já os profissionais que cuidam do processamento dos valores integrados à folha de pagamento possuem informações mais na qualidade de contemplados e usuários do sistema do que de profissionais que poderiam, eventualmente, contribuir para a gestão do modelo, por exemplo.

No próximo item, é apresentado o perfil de competências vigente na organização no período da coleta de dados, que é considerado para o processo de avaliação.

4.3.2 Perfil e desenvolvimento de competências

Retomando a noção de competências adotada pela organização, tem-se a seguinte definição: “competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que definem para determinada função e garantem o desempenho esperado... Há um conjunto de competências de conduta decodificado em comportamentos, relações que são percebidas e avaliadas no dia-a-dia de trabalho. São sete perfis diferenciados” (Consultora).

Cada competência recebe uma definição e são relacionadas evidências da competência em ação:

com relação ao perfil de conduta, é o seguinte: ele direciona as pessoas para terem condutas compatíveis com aquilo que a empresa espera. Então num primeiro momento tem a possibilidade de auto-conhecimento; como que eu estou sendo percebida na prática das condutas que a empresa considera que são fundamentais para a minha função. (Consultora)

a competência, além de ser um valor, uma medida daquilo que a empresa preza e acha que é importante para o seu negócio, ela está ligada também ao desenvolvimento pessoal, naquilo em que eu vou melhorar em cada competência, naquilo que eu vou me desenvolver em cada competência. (Gestor 2)

Os perfis de competência para cada grupo funcional, sua respectiva definição e as evidências consideradas pela organização como indicador de cada competência, são as evidências utilizadas para a avaliação das competências.

No quadro 7 apresenta-se um resumo de todas as competências definidas pela organização, de acordo com os diferentes grupos funcionais que são contemplados pelo modelo.

QUADRO 7

Resumo das competências e grupos funcionais

Grupo funcional Competências	Executivo	Executivo comercial	Supervisores	PNS Administração e operação industrial	PNS Vendedor	PNS Secretária	Profissionais de nível médio
1. Capacidade de negociação							
2. Capacitação profissional							
3. Comprometimento							
4. Confiabilidade							
5. Dinamismo							
6. Expertise							
7. Liderança de equipe							
8. Multifuncionalidade							
9. Orientação para cliente externo							
10. Orientação para cliente fornecedor interno							
11. Orientação para gestão de risco							
12. Orientação para mudanças							
13. Orientação para resultado							
14. Postura profissional							
15. Relacionamento com pessoas							
16. Trabalho em equipe							
17. Visão estratégica							

Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos fornecidos pela empresa

É um total de dezessete competências distribuídas em função da natureza das atividades de cada grupo. As competências de orientação para resultados e trabalho e em equipe são as duas demandadas para seis (dos sete) grupos de profissionais. Outras ainda que são requeridas para a maioria dos grupos (quatro) são: capacitação profissional, comprometimento, dinamismo e orientação para cliente-fornecedor interno.

O empregado toma conhecimento do perfil de competências, relativo ao seu grupo funcional na organização, por meio de cartilha de divulgação elaborada pela consultora técnica e a gerência corporativa de desenvolvimento de RH, que faz a distribuição desse material em treinamento anual, desde 1999, sobre o sistema de avaliação. Nessa ocasião, são informadas as modificações realizadas a partir da última avaliação e o cronograma vigente para o andamento do processo de avaliação.

Além disso, são também repassadas todas as competências e orientações sobre a auto-avaliação, avaliação da chefia, avaliação dos pares e condução da reunião de *feedback*. O objetivo é que haja 100% de presença dos contemplados pelo sistema nesse treinamento. Para tanto, a consultora externa realiza o treinamento presencial com duas ou três turmas em cada unidade e o restante ocorre por meio de multiplicadores, que são os analistas de RH que mantêm interface com o modelo.

O desenvolvimento de competências tem como base principal as ações que são acordadas entre o avaliado e seu gestor ao final do processo de avaliação, quando estabelecem o Plano de Desenvolvimento Individual – (PDI), que é um plano de ação que indica o que fazer, como fazer, quando fazer e qual o indicador de mensuração para o que foi realizado. Não há, entretanto, sobre esse instrumento, uma uniformidade a respeito do que se espera e da maneira como deve ser conduzido esse processo de desenvolvimento, no que diz respeito à natureza das ações que indicam o desenvolvimento das competências, bem como ao acompanhamento desse plano no intervalo entre uma avaliação e outra.

O posicionamento das pessoas do nível corporativo (gerente e consultora) é de que o PDI é de responsabilidade de cada empregado, não havendo formalmente a orientação de uma sistemática de acompanhamento por parte dos gestores, sendo definição das ações de desenvolvimento individual em função das competências com pior avaliação, excluindo,

assim, qualquer tipo de atividade que caracterize treinamento, como, por exemplo, cursos de inglês, MBA, de conhecimento técnico sobre processo produtivo etc.

é o plano de desenvolvimento, cada um trata seu plano de um ano para outro no sentido do que eu vou melhorar nos resultados de percepção das competências e comportamentos. Então você tem uma linha muito clara de investimentos, aqui você precisa tentar ser melhor. (Consultora)

ele (o empregado) é o principal interessado em cumprir, porque sabe que aquilo ali vai ser item de avaliação dentro do sistema de gestão... então normalmente depende mais da pessoa mesmo ... normalmente PDIs são bem mais coisa num âmbito muito menor, alguma coisa muito pessoal de desenvolvimento. (Consultora)

PDI não é treinamento, curso de inglês não é PDI, curso de MBA não é PDI, curso de fusão e refino do aço não é PDI, isso é treinamento. PDI é um plano de desenvolvimento individual: o que eu tenho que fazer para desenvolver-me individualmente em relação ao impacto e influência, por exemplo. Ora, se eu sou muito tímido, eu tenho que arrumar um jeito de acabar com minha timidez, pode ser que meu PDI seja inclusive fazer uma análise... (Gerente corporativo)

Embora o gerente corporativo relate que 100% das pessoas foram treinadas a respeito do que é um PDI e da maneira como deve ser definido seu conteúdo, o relato de gestores, analistas e gerentes de RH revela um contraste em relação à proposta definida pela organização sobre como deve ser a utilização desse instrumento. Pelos relatos abaixo verifica-se claramente a contraposição do que é definido pelo nível corporativo:

...tem pessoal querendo fazer pós-graduação, melhorar o conhecimento, melhorar o desenvolvimento dentro da usina, uma capacidade danada de desenvolver projeto, fazer melhorias então dentro da área”. (Gestor 1)

você vê a pessoa fazendo curso de inglês, você vê a pessoa indo para uma faculdade, você vê a pessoa se desenvolvendo naquela profissão que ele sabe justamente para atingir esta competência. (Gerente RH 1)

normalmente o resultado do PDI vai ser o treinamento do empregado... Definido pelo grupo que o curso não entraria, a não ser que fosse alguma coisa ligada a competência expertise. A consciência do funcionário em questão do que precisa melhorar no trabalho. (Analista RH 5)

Já outros usuários do sistema demonstram maior esclarecimento com a diretriz corporativa no que diz respeito ao plano de desenvolvimento individual:

além do treinamento a gente tem feito, agora tirou isso do PDI que antes a gente estava colocando muito a questão da formação escolar, a questão da pós-graduação, a questão de idiomas, mas agora desvinculou, isto agora não vai fazer parte do PDI mais não, vai ter que ter ações mais concretas mesmo, uma ação mais prática, para você ver se melhorou nesta competência, você está evoluindo. (Analista RH 1)

o PDI é uma maneira de desenvolver suas ações com competência. Eu tenho que medir para saber se está bom ou ruim. Para o PDI acontecer temos que fazer metas com prazos, para demonstrar resultados efetivos para a empresa. (Analista RH 4)

normalmente o PDI está ligado a mudança de comportamento em uma coisa que não é muito simples de implementar. (Gerente RH 3)

Ainda, em relação ao plano de desenvolvimento individual, embora não haja uma diretriz de um acompanhamento sistemático por parte dos gestores, foi inserido no cálculo do valor do bônus um percentual relativo ao cumprimento do PDI como forma de assegurar que as pessoas realizem efetivamente as ações que foram registradas nesse instrumento, conforme demonstram os relatos abaixo:

o sistema hoje não termina a avaliação se você não tiver registrado o PDI, então nós obrigamos a pessoa a fazer o PDI. Uma coisa é ele lançar no sistema que tem PDI e a outra é ao longo do ano ele realizar aquele plano. Então agora a realização do PDI passa a pesar também no valor do bônus .. no caso do PDI nós estamos usando penalizar em menos 5% do bônus para quem não executou seu PDI, porque o PDI passa a ser uma meta. (Gerente corporativo)

.. e mais do que isso, cada um é dono do seu PDI, eu que tenho que cuidar do meu PDI e não meu chefe, porque o bônus vai penalizar a mim e não o dele, então eu que tenho que correr atrás do meu PDI, se meu chefe não está me dando oportunidade para fazer meu PDI eu tenho que cobrar dele. (Gerente corporativo)

Essa inclusão do PDI como parte da meta, podendo inclusive diminuir o valor do bônus a ser recebido, terá seu efeito apurado na avaliação de 2005 (referente ao ano de 2004) quando, a partir dos resultados obtidos, serão estudadas medidas referentes ao acompanhamento do PDI.

A ação dos gestores, no entanto, demonstra uma diferenciação da postura de acompanhamento (ou não) dos planos de desenvolvimento individual de seus subordinados, ou até mesmo sobre a concretização de seu próprio PDI:

...nós fizemos os PDIs em abril. Nós estamos quase em agosto e eu não fiz nada até agora. Não fiz nada. Um dia desses olhei o meu. Olhei o meu. Falei: é tem uma alguma que tenho que fazer aí. Mas eu pretendo ainda esse ano, pelo menos umas duas vezes tratar dos PDIs de cada um. Não fiz. Mas não quero esperar (...) doze meses, avalia PDI, se não for tudo, pelo menos naquelas competências que foram enquadradas no PDI como necessidades de desenvolvimento, eu tenho que trabalhar. (Gestor 4)

... as pessoas têm dado mais importância ao PDI, isso de dois anos para cá. O PDI não é caso para o gerente ficar cobrando do avaliado, no caso eu sempre lembro para a pessoa do PDI. O desenvolvimento está focado no PDI mais também em outras partes de desenvolvimento. Hoje o PDI tem sido utilizado para crescimento próprio.

eu vejo nesses dois anos e meio algumas pessoas crescerem em função dessa avaliação. Outro ponto forte é o analista que fica na área, enfoca muito o desenvolvimento das competências. O PDI é uma coisa da pessoa. (Gerente RH 4)

e só vou te avaliar formalmente daqui um ano, mas no dia a dia eu continuo te avaliando. Porque tenho que usar isso como modelo de gestão. Essa é a idéia que temos que colocar nas pessoas... Isso aqui é uma ferramenta de gestão para o dia a dia, para a gestão da rotina diária. (Gerente RH 4)

A sistemática de desenvolvimento das competências é um dos pilares fundamentais para a recompensa, pois deve assegurar que o empregado corresponda ao perfil de competências previamente definido pela organização, contribuindo, assim, para o alcance do nível de remuneração esperado.

A compreensão, então, da vinculação entre a remuneração e as competências se dá pela descrição do sistema de remuneração e do mecanismo de avaliação do perfil de competências, que faz a interface entre a recompensa e as competências.

4.4. Remuneração e competências

A remuneração da competência na organização, para os cargos de carreira gerencial e carreira técnica, ocorre pela remuneração variável mediante pagamento de um bônus anual previamente estipulado que, à época da coleta de dados, era calculado em função de dois fatores: 1) Desempenho da Empresa - DE e 2) Desempenho Individual – DI, que é composto por quatro diferentes dimensões, como será demonstrado adiante.

Esse desenho do sistema de remuneração variável encontra-se inserido no Sistema Integrado de Gestão BETA, que contempla desde a perspectiva estratégica da organização, desdobrada em políticas e objetivos gerais, até o acompanhamento dos resultados individuais mediante o cumprimento de metas.

A ênfase desse processo concentra-se na gestão de melhorias e gestão da inovação e da rotina diária. Essas duas formas de gerenciamento alimentam os resultados e seu monitoramento que, por sua vez, são insumo para o sistema de remuneração variável:

nós usamos dois tipos de gestão, uma gestão de melhoria e uma gestão da rotina para obter claro resultado para alavancar a empresa e tem um sistema de remuneração variável que suporta um pouco este processo, então quer dizer que é um sistema de gestão com sistema variável, baseado em competências e resultado. (Gerente unidade industrial)

As diretrizes estratégicas são transformadas em projetos e metas e o mecanismo de acompanhamento é a realização de reuniões periódicas de análise crítica, para verificar o andamento dos projetos e cumprimento das metas e resultados, com base nos itens de controle. Para esse monitoramento, a principal ferramenta utilizada é o relatório de três gerações, que considera:

o que foi previsto, o que foi atingido e o que eu vou fazer no futuro. E novas ações, então isso eu apresento mensalmente para a Diretoria. (Gerente unidade industrial)

... este plano a gente tem um controle de 6 em 6 meses faz o relatório de 3 gerações, tem que colocar o que está fazendo e o que não está fazendo, tem que colocar uma proposição para ver o prazo, a gente mostra também para eles o projeto. (Gestor 1)

Na figura 9 a seguir, demonstram-se os elementos do Sistema Integrado de Gestão e a inserção do sistema de remuneração variável nesse contexto.

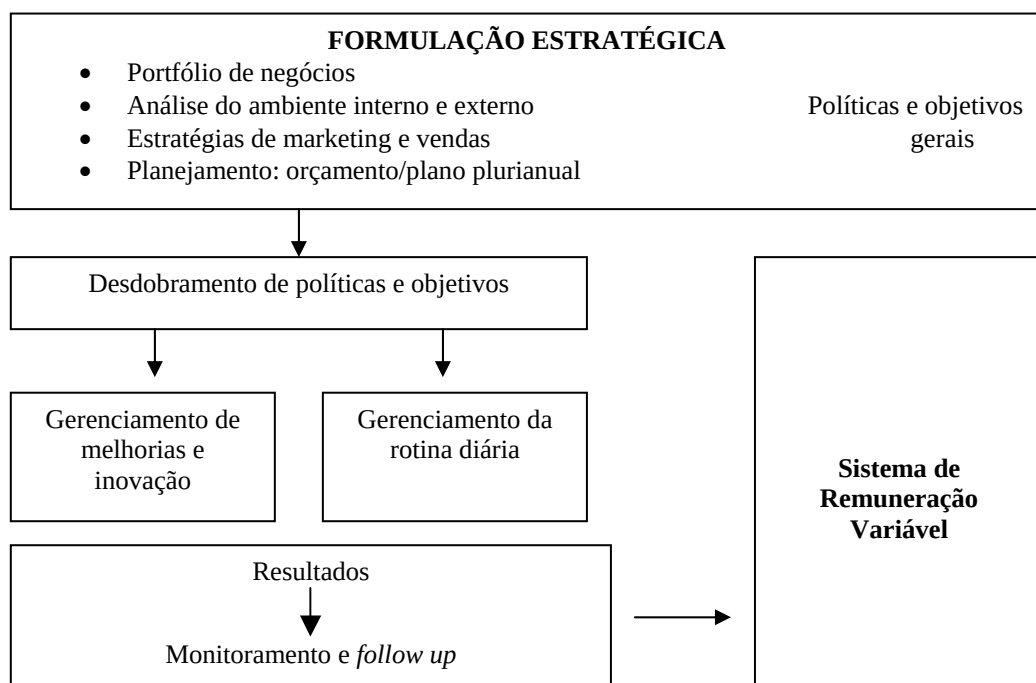


FIGURA 9 - Sistema Integrado de Gestão BETA

Fonte: documento fornecido pela empresa

Esse sistema de gerenciamento por diretrizes faz parte do modelo de gestão BETA desde 1989, estando integrado ao sistema de qualidade total da empresa. Esse fato facilitou a vinculação do fator responsabilidade por resultados ao cálculo do bônus-meta, como será demonstrado a seguir.

O desenho do sistema integrado de gestão se faz presente na vinculação da noção de competências à remuneração, uma vez que as metas individuais desdobradas das diretrizes organizacionais constituem o fator de responsabilidade por resultados que, juntamente com outros fatores, compõem o fator de desempenho individual (DI).

Além disso, o resultado do desempenho da empresa (DE) é também fator moderador para o cálculo do percentual de bônus-meta a ser pago. Sendo o cálculo feito pela seguinte fórmula:

$$\text{Valor bônus} = \frac{\text{Bônus meta} \times (0,5 \text{ DE} + 0,5 \text{ DI}) \times \text{salário base}}{100}$$

O bônus-meta é um valor-alvo múltiplo de salários estipulado para cada grade salarial, que contempla até 03 valores diferentes de salários, de acordo com a estrutura de cargos e salários definida pela metodologia de pontos:

então essa grade salarial tem lá um salário, que a gente chama salário-objetivo e tem também o *target* de bônus que a gente chama bônus-meta, ou seja, cada grade dessa tem o bônus-meta que é um número de salário, um, um e meio, dois, então a nossa grade de salário além do salário objetivo já tem o bônus-meta definido ali. (Analista RH 7)

O valor do bônus-meta foi definido para fazer cumprir a política de remuneração no que se refere ao pagamento próximo ao 3º quartil do total em dinheiro recebido pelo empregado. Sendo assim, pela análise do que é pago pelo mercado e em função dos valores dos salários objetivos, estabeleceu-se um valor fixo de bônus-meta para cada grade salarial como forma de equiparar o montante total da remuneração:

a gente trabalha mediana o salário-base, mas o total em dinheiro que é o salário base mais o bônus a gente está próximo ali no 3º quartil, como a gente conhece o salário base, que tem 14 salários no ano, então dá para determinar qual a parte variável, o que ela vai ser no mercado. (Analista RH 7)

o que a gente percebe no mercado é que quanto mais alto é o cargo maior a responsabilidade do cargo. A responsabilidade do presidente é a maior de todas, então se no caso do presidente nós estabelecemos que o mercado paga 10 salários de bônus-meta para o presidente, então a gente resolveu que o diretor é 6, que o gerente geral é 5, o outro é 4.... e depois compatibilizar realmente o que o mercado paga para cada cargo nesta faixa salarial. (Gerente corporativo)

Sobre o valor do bônus-meta, o gerente corporativo afirma que a pessoa, estando numa determinada grade salarial em função de seu salário objetivo, tem conhecimento do que é definido como bônus-meta na grade posterior: “sabe, sabe, você está na grade 12, sabe que na grade 13 o bônus meta é 3”.

O valor definido para o bônus-meta não é alterado. Com base nos resultados das pesquisas salariais, são atualizados os valores dos salários-objetivos das diferentes grades salariais e, com isso, fica ajustada novamente a projeção de ganho de cada empregado próximo ao 3º quartil.

O desempenho da empresa é a responsabilidade por resultado do presidente pelo cumprimento das metas da presidência e diretoria e envolve indicadores financeiros, como *market share*, *ebtida* e outros. O resultado do cumprimento dessas metas é traduzido num percentual que é denominado DE – Desempenho da Empresa. A empresa tem alcançado anos consecutivos, um desempenho superior a 100%.

o presidente tem um conjunto de diretrizes, essas diretrizes do presidente são traduzidas em metas, meta tem um valor e um prazo a ser alcançado, essas metas são registradas hoje num software que comanda sistema de gerenciamento de diretrizes e estas metas são acompanhadas mensalmente. (Gerente corporativo)

Já o percentual do desempenho individual – DI – é a combinação de quatro fatores diferenciados por peso, tendo a seguinte configuração à época da coleta de dados:

- 75% para a responsabilidade por resultados
- 15% para avaliação do perfil de competências
- 5% para realização do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI
- 5% para a qualidade de saúde

Os fatores relativos à realização do PDI e ações da qualidade de saúde serão, pela primeira vez apurados, na avaliação do ano de 2005, referente ao período de 2004. Tal inclusão foi feita visando a minimizar a negligência tanto no cumprimento das metas de desenvolvimento individual quanto em relação à prevenção da saúde, principalmente a realização dos exames periódicos de saúde.

isso é uma forma da gente obrigar a pessoa a cuidar da saúde, pelo menos uma maneira que a gente encontra de fazer com que as pessoas cuidem da saúde ... se ele não quis fazer, não tem problema nenhum, ele já vai entrar na fórmula de cálculo de bônus com o desempenho individual de 95%, vai ter esse registro lá. Não quis fazer o PDI e também não gosta de cuidar da saúde, não tem problema, vai perder 5% e agora mais 5%. (Gerente corporativo)

A responsabilidade por resultados é o percentual relativo ao cumprimento das metas, e:

... cada meta tem um peso e esse peso é em função do grau de importância que esta meta tem no conjunto de responsabilidade por resultados de determinado ocupante de um cargo e, daí para frente, o valor será um valor atingido dividido pelo valor esperado vezes 100 vezes o peso da quantidade do cumprimento daquela meta e o somatório vai dar percentual de cumprimento de meta. (Gerente corporativo)

A definição das metas segue o desdobramento das diretrizes da presidência, que são repassadas para os diretores que, por sua vez, direcionam as metas a serem estabelecidas pelos gerentes gerais. Em cada unidade, então, essas grandes metas são repassadas para os gerentes funcionais, que fazem seu desdobramento junto aos chefes de departamentos ou supervisores (a depender da estrutura) e também para os demais profissionais (de nível superior e nível médio). As metas são, primordialmente, individuais, mesmo quando há a interface com outras funções ou áreas, é atribuído um peso e indicador para cada empregado de forma individual.

Sendo a meta uma responsabilidade por resultado do ocupante de um cargo, um aspecto que chama a atenção nesse processo é, até que ponto, a negociação no estabelecimento de metas se faz presente entre gestores e seus subordinados:

... um outro ponto que foi difícil aqui estamos conseguindo mudar agora, pois têm metas que a gente pode negociar e têm outras metas que não conseguimos negociar. (Gerente RH 4)

hoje procuro algumas metas que podem ser negociadas. Quando estabelecemos metas, temos que negociar uma previsão de quanto irei gastar. Depende muito da sua atitude e do avaliador. Têm pessoas que não aceitam negociar. (Analista RH 4)

num processo de discussão de metas eu penso que seria mais justo ainda você discutir metas, que fossem metas que você tivesse ação direta nela. Você tem uma meta que você não tem ação direta, dificulta você cumprir aquela meta. (Analista RH 2)

Já o percentual relativo ao perfil de competências é função da avaliação das competências através do Sistema de Gestão de Desempenho, que gera um valor final para o DI, considerando também o resultado do cumprimento das metas mediante a responsabilidade por resultados.

Desde a implantação do modelo, foram feitos alguns ajustes na definição dos pesos relativos à responsabilidade por resultados e do perfil de competências, visando a melhorar a forma de cálculo, bem como a mobilização das pessoas para se atingir as metas e o bom desempenho das competências.

No exemplo a seguir, na tabela 3, ilustra-se o cálculo do bônus a ser recebido por um empregado, utilizando valores fictícios:

TABELA 3

Exemplo de cálculo do bônus-meta

<i>Fatores</i>	<i>Valores</i>
Salário-base	R\$ 3.200,00
Bônus-meta	2 salários
DE	116%
DI	94%*
Bônus a receber	R\$ 6.720,00

Fonte: elaborado pela autora

Para o cálculo do DI no exemplo acima, foi considerado o percentual de 95% para o fator de responsabilidade por resultados e de 90% para a avaliação do perfil de competências. Sendo $(0,8 \times 95) + (0,2 \times 90) = 94\%$.

O cálculo do bônus a receber consiste na aplicação dos valores dos diferentes fatores na fórmula:

$$\text{Valor bônus} = \frac{\text{Bônus-meta}}{100} \times \left(\frac{\text{DE}}{100} + \frac{\text{DI}}{100} \right) \times \text{Salário base} = \frac{2}{100} \times (0,5116 + 0,594) \times 3.200 = 6.720,00$$

Vale ressaltar que, como aconteceu no exemplo acima, o valor final a ser pago pode ser maior que o bônus-meta estabelecido como alvo para aquela grade salarial. Nesse exemplo, foram pagos 2,10 salários; caso o desempenho individual ou da empresa não seja alcançado em padrões mínimos esperados, o valor a ser pago também pode ser inferior ao estabelecido. Há, no entanto, um limite de 125% para o desempenho individual, considerando que a extrapolação em 25% em uma meta, por exemplo, pode ser um indicador de que a meta não foi bem estabelecida. Ainda em relação ao perfil de competência o gerente corporativo ressalta que:

hoje nós chegamos à conclusão de que competência é tão importante que ninguém vai tirar 100% mesmo não, perfil de competência você não tem mesmo como tirar 100%. (Gerente corporativo)

O processamento do valor a ser pago através do bônus-meta a cada empregado é feito pelos analistas de RH da área de remuneração de forma ainda pouco informatizada:

o processo é manual, o processo de pagamento em si, acho muito manual, acho que pode ocorrer erros .. tive que pegar, recebi uma planilha com a pontuação de todos, aí tive que montar a planilha, pegar o salário, ver a faixa do salário, tudo isso em Excel, é fácil fazer, mas poderia ser no sistema. (Analista RH 8)

Além disso, toda a folha de pagamento dos profissionais que são contemplados pelo sistema de remuneração e competências é centralizada na área de remuneração em Belo Horizonte, que repassa para as diferentes unidades o demonstrativo de pagamento. No caso do bônus-meta, o gerente geral da unidade recebe as informações de todas as gerências e retransmite para cada gerente o valor que receberá, bem como as informações relativas à sua equipe.

além da confidencialidade, é esta questão, o pessoal aqui, esta turma, está no sistema de avaliação que é mais corporativo ... e esse como é corporativo tem uma tabela salarial única, então a administração fica aqui. (Analista RH 8)

aqui aplica o que vem do corporativo .. tudo era feito por nós aqui, foi para lá dificulta. Dificultou, dificultou... mas eles acham que tem que controlar .. só faço a interface porque tenho que saber o resultado final para saber o que todo mundo vai receber de bônus no final. (Analista RH 9)

a folha é feita lá, eu só recebo meu contra-cheque, mesmo com o pagamento normal e o sistema de remuneração, BH calcula, e a remuneração com o bônus já é processada informando desempenho e o bônus-meta. (Gerente RH 4)

Cada gestor fala para seu subordinado o bônus dele individualmente. (Analista RH 3)

A avaliação do perfil de competências é parte da composição do percentual que gera o índice de desenvolvimento individual. É esse instrumento que faz então a interface entre a remuneração e as competências. Tal processo é descrito a seguir.

4.4.1 Avaliando as competências

A operacionalização do processo de avaliação ocorre no estabelecimento, a cada ano, pela gerência corporativa de RH, de um cronograma a ser seguido que contemple diferentes fases necessárias à avaliação da competência e sua integração ao pagamento da remuneração variável.

Além dos aspectos operacionais do processo de avaliação, serão apresentados os impactos do modelo de remuneração e competências para a gestão de pessoas na empresa, as principais facilidades e dificuldades encontradas na aplicação do modelo, eventuais mudanças ou sugestões apontadas pelos entrevistados considerando a forma como o sistema funciona atualmente.

Esses fatores são importantes para a compreensão da dinâmica do modelo, uma vez que torna possível a contraposição de diferentes visões a respeito de um mesmo tópico, demonstrando uma certa coerência (ou não) em relação aos pontos que são fundamentais para

a análise da vinculação entre as práticas de remuneração e a noção de competências, e também entre a retórica e a realidade.

Na a figura 10 a seguir é ilustrado o detalhamento do processo gestão do desempenho que engloba a definição e acompanhamento das metas (fator de responsabilidade por resultados) e, principalmente, a avaliação do perfil de competências. Esse é o fluxo do processo que esteve vigente para o ano de 2004 para avaliação referente ao ano de 2003. O sistema utilizado para esse fim é denominado pela organização como Sistema de Gestão de Desempenho – SGD.

O SGD é um software desenvolvido por uma das empresas do grupo, que reúne as informações sobre a responsabilidade por resultados, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento das metas e à avaliação do perfil de competências. É disponibilizado na *intranet* da empresa e cada usuário tem sua senha de acesso para realizar sua auto-avaliação e registrá-la no sistema. De acordo com o nível hierárquico, a senha dá acesso às informações dos subordinados.

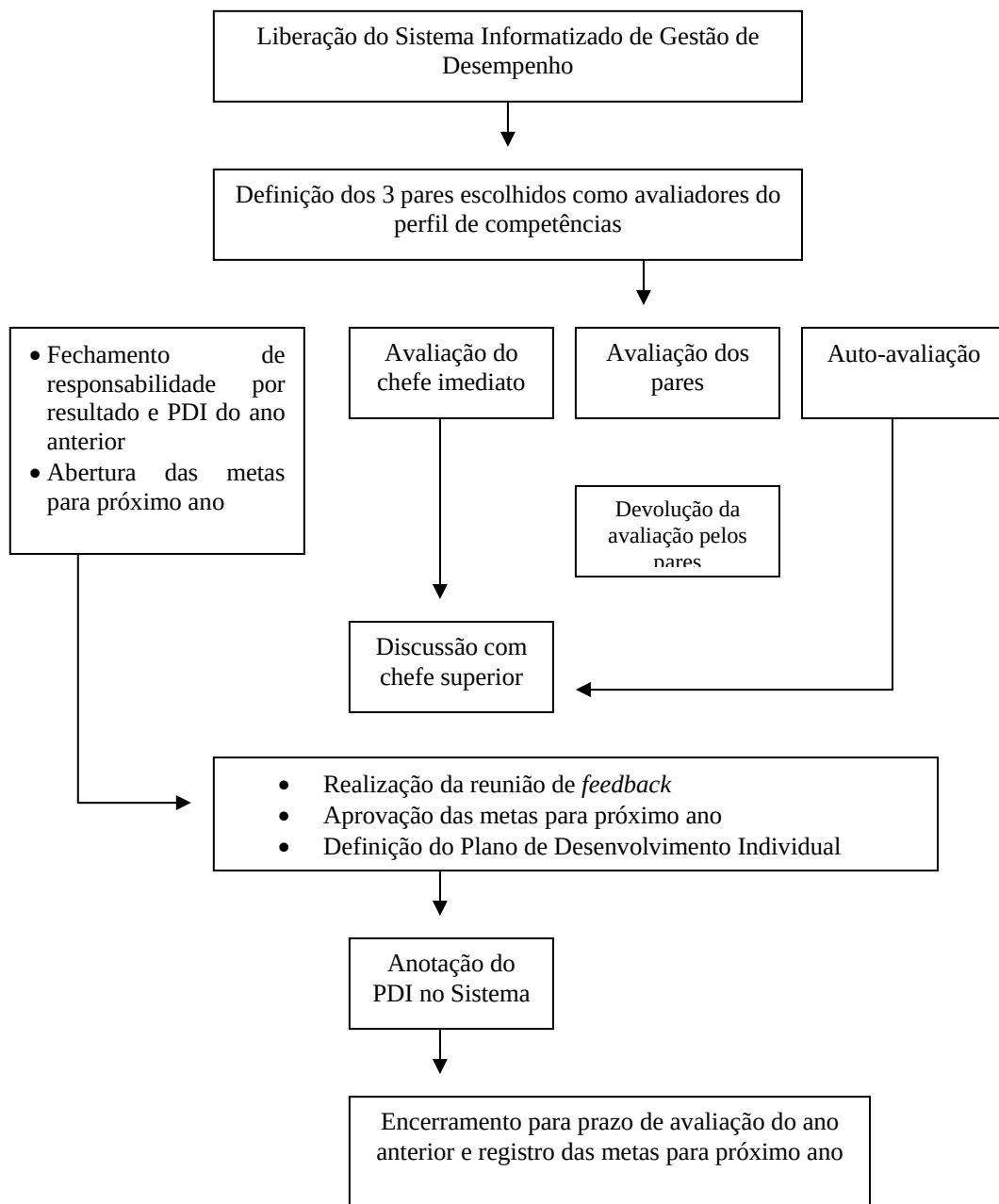


FIGURA 10 - Processo para realização da Gestão do Desempenho

Fonte: adaptado pela autora a partir de documentos fornecidos pela empresa

A avaliação do perfil de competência e apuração das metas alcançadas ocorre entre os meses de janeiro a março de cada ano. Durante esse período, o sistema de avaliação de desempenho, que é informatizado, fica disponível para que os usuários insiram os dados necessários ao cálculo do percentual de bônus a ser recebido.

Para a avaliação do perfil de competências, é necessário que inicialmente o avaliado, juntamente com seu gestor, definam quem serão os pares que farão a avaliação da competência/trabalho em equipe que é a única avaliada dessa forma para o grupo de executivos e profissionais de nível superior, e da competência de relacionamento com as pessoas para o grupo de secretárias. O critério que direciona a escolha dos pares está relacionado à área de trabalho, colegas que tenham proximidade no trabalho e também de áreas diferentes.

A seqüência do processo, então, ocorre pela auto-avaliação e pela avaliação do superior imediato. Com base nos diferentes resultados, é feita a reunião de *feedback*, momento no qual também se definem as metas a serem contratadas para o próximo ano, bem como o plano de desenvolvimento individual – PDI, que prevê as ações necessárias à melhoria do perfil de competências com base no resultado da avaliação.

A escala de avaliação varia entre 0 a 100%, sendo considerada a seguinte classificação:

- 0 – ausente
- 25% - percebida em nível inicial
- 50% - percebida em nível mediano
- 75% - percebida em nível alto
- 100% - percebida em nível pleno

Com base nas pesquisas de monitoramento do sistema realizadas anualmente com os usuários, foi identificada a necessidade de mudança da escala acima, uma vez que se considera muito ampla a distância entre 75% e 100%, por exemplo. Para tanto, está sendo estudado um novo desenho de escala que possa minimizar essa lacuna e aproximar mais a avaliação da condição real de cada pessoa. Para a próxima avaliação (2005), será refeita esta escala, considerando uma graduação entre 0 e 100. Para o gerente corporativo: “com isso

ainda que seja um processo de medição com variáveis contínuas, talvez a gente consiga uma distribuição estatística melhor, mais próxima da normal”.

A data-limite para a finalização de todo o processo está atrelada ao período de fechamento da folha de pagamento, de forma que, em caso de atraso, o pagamento do bônus fica postergado para o mês seguinte.

A demanda por auxílio dos diferentes usuários, próximo ao encerramento do prazo de avaliação, é crescente, caracterizando um período de acentuado trabalho da analista de RH que faz a interface com os usuários, funcionando com um “*help desk*” para viabilizar a finalização do processo. Vale destacar que a alocação de pessoas da área de RH envolvidas com o modelo de remuneração e competências é bastante reduzida, considerando que:

como o sistema é todo informatizado, você não depende de ninguém para o sistema rodar. Então você tem o mínimo de demanda de gente para saber fazer. Você define o prazo de avaliação e o sistema roda automaticamente, você tem data de início e de final (Consultora).

é um núcleo, vamos dizer assim, cerebral do processo está aqui, porque ele é corporativo, então a gente administra isso... o núcleo operacional que funciona nos 03 meses, e fora isso só o uso dos resultados. (Consultora)

Embora a área corporativa sinalize uma ampla facilidade para a operacionalização do processo de avaliação, em função da informatização desse, justificando inclusive a pouca quantidade de pessoas alocadas para esse processo, os relatos de gerentes de Recursos Humanos, analistas e gestores usuários do modelo nas diferentes unidades demonstram a necessidade de um certo nível de envolvimento da área de RH nesse processo:

temos que trabalhar em programas de desenvolvimento de funcionários, feedback, muitas vezes as pessoas têm dificuldades para fazer as avaliações em geral feedback. Pontuando o que precisa melhorar. (Gerente RH 4)

a única coisa que é difícil é que como entramos nele uma vez por ano, no caso da avaliação de desempenho, ocorre das pessoas não lembrarem muito bem da operacionalização, precisando reciclar 15 dias antes com analistas nas áreas com gerentes e chefes de departamento que lembram as pessoas como acessar o sistema. (Gerente RH 3)

os analistas de área são facilitadores do entendimento do sistema ... nós somos um elo do corporativo com as áreas. (Analista RH 4)

eu sou facilitadora do modelo na usina. Qualquer mudança eu participo do grupo. Trabalho com treinamento, na época de avaliação fico por conta, *full time*. As vezes

a pessoa tem dificuldade de acessar o sistema, esquece senha. Acompanhamento do pessoal para treinar as metas da pessoa. Trabalho na elaboração do PDI para desenvolvimento, ajudando a pessoa a elaborar o PDI". (Analista RH 5)

Em relação às principais facilidades apontadas do processo de avaliação das competências, a informatização do sistema é o principal aspecto ressaltado pela maioria dos entrevistados, que ressaltam o fato de o software ser bastante amigável, auto-explicativo e, portanto, de fácil utilização:

na verdade, a administração do modelo é feita lá pelo corporativo, mas você tem uma facilidade, ele é todo eletrônico. (Gestor 2)

depois do sistema passar a ser informatizado ficou mais ágil, pois antes era manual. As pessoas confiam muito no processo, nas reuniões de *feedback*, elas têm crescido em qualidade a cada ano. (Analista RH 5)

é um sistema auto-explicativo, não temos muitas dúvidas ... é um sistema prático, fácil de avaliar. (Analista RH 4)

No entanto, vale destacar a percepção de um gestor da complexidade no que diz respeito à avaliação das competências pelo forte componente da subjetividade que acompanha tal processo, além de outros agravante, que é cumprir o prazo certo para avaliar a manutenção do modelo por um longo período de tempo, o que acaba gerando uma certa repetição do conteúdo avaliado:

... eu acho que é difícil e burocrático, pois quando você vê já passou o dia, o acompanhamento da competência é difícil e subjetivo ... Acho válido o sistema, porém num ciclo de 4/5 anos fica um pouco batido... o grande peso são as metas, eu só faria avaliação de metas, não mexeria com as competências, acho que o mais importante são as metas e o treinamento. (Gestor 3)

Alguns gestores destacam o fato de que o sistema de gestão do desempenho, através da avaliação do perfil de competências e da responsabilidade por resultados, é um bom instrumento para a gestão de pessoas, pois facilita a orientação por parte do gestor daquilo que precisa ser desenvolvido:

um modelo de gestão de competências, gestão e remuneração variável por competências ela facilita o trabalho do gestor e em muito. Facilita a orientação, facilita, dá respostas, facilita propor as pessoas ações de desenvolvimento, facilita, dá retorno. Isso ajuda muito. (Gestor 4)

Já as dificuldades identificadas no processo de vinculação da remuneração à noção de competências dizem respeito principalmente à disponibilidade de tempo para fazer a avaliação e, até mesmo, à preparação do gestor para exercer seu papel de avaliador.

A reunião de *feedback* é o ponto mais citado pelos entrevistados de forma ambígua: ao mesmo tempo em que consideram o momento mais importante de todo o processo, é também onde se detectam maiores falhas na operacionalização. A periodicidade da avaliação, a subjetividade, a distância do gestor em relação ao subordinado no desempenho das atividades, por exemplo, são fatores apontados como dificultadores da prática do feedback:

na avaliação das competências aquelas dificuldades subjetivas, eu acho que sou , ela acha que não é, então fica difícil através de ações mostrar isso ... nem sempre o seu chefe está com você o tempo todo para estar avaliando o seu comportamento, e se você não tem um exemplo real, ele vai pela percepção que ele tem, e as vezes muito influenciadas. (Analista RH 2)

... a gente monta o PDI junto, a gente dá sugestão, monta e fica tudo registrado e a gente vai acompanhando, para mim este é o ponto importante, a conversa, é o feedback que a gente dá para o cara e o que ele vai ar mim. Para mim isto é o mais importante deste processo. (Gestor 1)

A interface entre o perfil de competências e as demais funções da administração de recursos humanos ocorre pelos dados armazenados no sistema de gestão de desempenho que servem de informação para:

investimento em treinamento, levantamento de dados para justificar promoções, transferências, indicações para projetos especiais, porque tem armazenado ali a entrega de resultados dessas pessoas desde 1996 e como é que está a evolução deles no perfil de competências também. (Consultora)

Para o gerente corporativo de recursos humanos, a maior interface do modelo de competências com os demais subsistemas de recursos humanos diz respeito ao processo de recrutamento e seleção quando é repassado, para a empresa que presta esse serviço, o perfil de competências requerido para o cargo em avaliação. E, ainda, reforça o vínculo com a remuneração como origem do modelo de competências, que também acaba envolvendo a dimensão do desenvolvimento pelas ações necessárias ao alcance das competências definidas.

Por outro lado, a articulação entre a remuneração, o perfil de competências e a responsabilidade por resultados trouxe impactos para a gestão de pessoas, principalmente no

que se refere à clareza do que se espera das pessoas e o vínculo com a motivação através da recompensa pelo bônus-meta da remuneração variável. Os relatos de alguns gestores ilustram isso:

...você trabalha em cima de um desafio e todo mundo se esforça para que a empresa dê bons resultados, porque quanto melhor forem os resultados da empresa maior vai ser a contribuição que você vai receber da empresa. (Gerente RH 1)

...levou as pessoas a maior comprometimento, levou as pessoas a procurar uma melhoria contínua então basicamente é uma boa ferramenta de gestão. (Gerente RH 3)

...este negócio está incentivando muito o pessoal a estudar, todo mundo quer formar, fazer curso superior, e a BETA tem esta parte de bolsas que ajuda demais. (Gestor 1)

Grande parte dos entrevistados também relata mudanças que ocorreram em função da vinculação de uma parcela variável da remuneração ao perfil de competências. Os principais aspectos percebidos dizem respeito a maior comprometimento das pessoas pelo conhecimento do que a organização espera de cada empregado e o direcionamento das ações de treinamento para o alcance do perfil de competências:

...eu acho que aumenta esta ligação entre empresa, executivos, profissionais e colaboradores na medida que ele passa a ter mais compromisso com a organização e a organização a ter mais compromisso com ele... Eu acho que aumenta o compromisso das pessoas com a organização, foco. Esse modelo de gestão foca muito mais no seu negócio, as pessoas sentem mais motivadas, mais participativas, passam a entender melhor sua função, o que ela representa para a organização. (Gestor 2)

...trouxe com certeza uma modificação clara, porque hoje as pessoas conhecem qual o resultado esperado dela, tanto em termos de resultado quanto de competência. Hoje nós temos oportunidade para discutir e avaliar as competências, no passado não tinha esse momento. (Gerente RH 4)

...hoje elas se sentem mais comprometidas com atingimento de metas. Todo mês cada pessoa apresenta seu farol ... as pessoas percebem que se trabalharem, recebem bônus meta. (Analista RH 4)

Diferentes opiniões sobre o modelo de remuneração e competências também reforçam a importância da transparência quanto ao que a organização espera como forma de orientar as pessoas naquilo que é importante para o alcance dos resultados. A competência é entendida como um dos recursos necessários para esse fim, ao mesmo tempo em que a contratação de

metas também ocupa lugar de destaque para os contemplados no modelo de remuneração variável, conforme ilustram os relatos abaixo:

é um modelo bastante justo porque você tem horizonte, onde você está e onde você pode chegar, tem as metas que você deve cumprir, tem as suas competências que você deve ser envolvido nelas e avaliado. O mais importante de todo este fluxo é exatamente a reunião de feedback é onde você conhece seus pontos fortes, seus pontos fracos, sua oportunidade de melhoria e onde você tem a oportunidade de traçar seu plano de desenvolvimento. (Analista RH 1)

... sistema é bem estruturado, acho que ele é bem transparente, é bem claro ... que te dá uma visão bem precisa do que você precisa ter, que você precisa alcançar pra tá dentro daquilo que a empresa definiu, junto com você, como competências necessárias para determinados postos ... o sistema de remuneração por competências mexe com as pessoas, faz com que as pessoas tentam ajustar o comportamento delas e realmente é ao que a empresa precisa para ter os resultados que ela espera ter, pelo menos acredita que deva ter. (Gestor 4)

Já em relação a possíveis modificações no sistema de remuneração e competências, as sugestões concentram-se na preocupação com a atualização das competências e a necessidade de reduzir o intervalo entre as avaliações, como também a inclusão de outros avaliadores, como é característico da avaliação 360°:

com relação a parte de metas e resultados não mudaríamos nada. Ela está muito bem estruturada e não tem demanda nenhuma para isso. O que evolui um pouquinho é a competência. (Consultora)

eu acredito que talvez fosse interessante a gente ter, ter talvez certas avaliações, para algumas coisas com maior frequência, porque no espaço de um ano tem muitas mudanças, tem variáveis que não tinham, que aparecem, você quando pára pra fazer aquela avaliação. (Gestor 4)

a melhoria seria hoje no sistema o avaliado poder avaliar o seu supervisor, que a avaliação fosse 360°, supervisor para subordinado, seria mais justa e uma grande oportunidade para que nossos supervisores, nossos chefes percebessem também como ele é visto pelo seu subordinado. (Analista RH 2)

Em síntese, o sistema de gestão de desempenho é o instrumento que faz a interface entre a remuneração variável, o perfil de competências e a responsabilidade por resultados. Tal interface é concretizada pelo percentual desses dois fatores e a formação, então, desse índice depende da avaliação das competências que acontece a partir do perfil previamente definido para cada grupo ocupacional desdobrado em conjunto de comportamentos, que são registrados no *software* por meio do qual os contemplados pelo modelo fazem a auto-avaliação para que, posteriormente, ocorra a avaliação do superior imediato.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados anteriormente apresentados, foram considerados os mesmos blocos para facilitar a ordenação e coerência das idéias.

5.1 A remuneração na empresa BETA

A estrutura de remuneração adotada pela organização retrata o que tipicamente os estudos sobre remuneração têm enfatizado¹⁷, ou seja, a combinação de modelos híbridos que combinam um fator fixo de remuneração ainda atrelado à estrutura de cargos e um fator variável que busca reconhecer a contribuição das pessoas como elemento a ser recompensado.

A metodologia utilizada para a estrutura funcional da remuneração, sistema de pontos, é a mais freqüente entre as organizações, sendo a consultoria utilizada a que tem maior atuação entre as empresas nacionais¹⁸. Tal sistema é reconhecido por uma certa complexidade no que diz respeito à avaliação dos cargos e sua operacionalização. Toda vez que se faz necessárias a descrição e a avaliação de um novo cargo (ou cargo já existente), é preciso acionar a consultoria que detém o direito de exclusividade do *software* de avaliação, criando uma certa dependência da empresa cliente. Essa situação ilustra parte das limitações do modelo tradicional de remuneração no que diz respeito aos custos envolvidos na sua manutenção, o risco de que as descrições sejam superdimensionadas pelos ocupantes que descrevem ou, ainda, que as informações constantes nas descrições não reflitam efetivamente o conteúdo do trabalho.

Uma grande vantagem da compra desse “pacote” diz respeito à facilidade de comparação que a empresa cliente passa a ter pela utilização das informações no banco de dados da consultoria que reúne em função do número significativo de estruturas de

¹⁷ A esse respeito ver www.towersperrin.com

¹⁸ A esse respeito ver Pontes, 2000.

remuneração, especialmente de salários, de um amplo universo de empresas e de forma bastante atualizada. A comparação com empresas que utilizam o mesmo sistema se torna, então, viável, estabelecendo uma rede de contato com certo grau de confiança quanto aos parâmetros que são utilizados.

No entanto, uma das principais limitações do sistema de pontos é o fato de buscar uma homogeneidade entre os cargos por meio dos fatores de avaliação, estabelecendo uma pontuação que denote o valor relativo do cargo para aquela estrutura organizacional. Essa aparente racionalidade acaba por “mascarar” as incongruências ou distorções que acontecem, em função de um certo grau de arbitrariedade que se faz presente no processo de avaliação de cargos, dados o julgamento e compreensão da pessoa ou pessoas que realizam a avaliação (HIPÓLITO, 1997).

A estrutura de cargos remete à consideração sobre desenhos de carreira que leva à segmentação entre grupos ocupacionais e o tratamento diferenciado de acordo com a posição hierárquica, que considera, sobretudo, o valor relativo do cargo na estrutura organizacional.

Já a estrutura salarial é bastante enxuta, uma vez que a empresa adota um valor único de salário para um determinado grupo de cargos equivalentes. No entanto, o empregado pode receber um valor menor que aquele estipulado para seu cargo. Essa configuração da estrutura salarial provoca uma certa rigidez quanto às perspectivas de crescimento salarial que são, quase integralmente, transferidas para a remuneração variável. A opção de faixas salariais amplas têm sido considerada uma alternativa mais compatível com a remuneração baseada em competências (HEERY, 1996).

A empresa estudada tem seu desenho de remuneração subdividido entre dois grandes blocos: 1) carreira gerencial e carreira técnica e 2) técnicos e operacionais. Esse agrupamento denota a natureza das atividades e reforça o viés da tarefa e do cargo como primordial em tal estrutura.

Vale destacar tal diferenciação no que diz respeito às pessoas contempladas (e não) pelo programa de bônus-meta. Sob a responsabilidade de um mesmo gestor, encontram-se pessoas que são avaliadas através da responsabilidade por resultados e pelo perfil de competências e outros que recebem um valor de PLR fruto da negociação sindical. Essa diversificação acaba comprometendo, por um lado, uma ação mais sistemática do gestor no que diz respeito, por exemplo, ao acompanhamento das metas ou planos de desenvolvimento individual no sistema de remuneração e competências.

Para os cargos de nível técnico e operacional, não havia, até o momento da pesquisa, nenhuma padronização da estrutura de remuneração, sendo particular em cada unidade industrial a forma de recompensa desses cargos. A decisão de implantar um sistema de remuneração por habilidades para os cargos operacionais busca minimizar as dificuldades da multiplicidade de sistemas de remuneração no interior da organização. Fator esse que reflete na ação cotidiana dos gestores quando possuem numa mesma equipe pessoas submetidas a diferentes sistemas de remuneração, anulando, de certo modo, o efeito de qualquer modelo que seja, como ilustra o relato abaixo:

para gente fica muito incômodo você estar falando isto numa mesa (sobre o programa bônus meta) e ter gente que não participa deste negócio, parece um pouquinho discriminação e a intenção não é esta. (Gestor 2)

A consideração do total anual recebido como principal fator para a competitividade da remuneração também demonstra que a BETA segue a tendência das práticas de remuneração conforme reconhecido pelas consultorias representativas nessa área¹⁹. Tal composição reúne a combinação de uma parcela fixa da remuneração mais conservadora, os benefícios e um fator variável, que buscam ajustar o total numa posição mais agressiva, sendo, no caso estudado, próximo ao terceiro quartil. O fator variável do pacote de remuneração total, como forma de atração e retenção das pessoas, tem forte expressão na política da remuneração, pois

¹⁹ A esse respeito ver www.towersperrin.com; www.mercerhr.com.br; www.hay.com.br

representa parte do montante a ser recebido pelo empregado que assegura a correspondência numa posição competitiva, quando comparado ao mercado.

Do ponto de vista operacional, do sistema de remuneração, alguns pontos no que se referem à transparência das informações relativas às regras que delimitam as práticas de remuneração podem ser destacados. Embora seja até entregue a cada funcionário um relatório com informações relativas à sua remuneração, a centralização do processamento da folha de pagamento, dos profissionais contemplados pelo modelo de remuneração e competências, no escritório central em Belo Horizonte, demonstra o não-acesso das diferentes unidades às informações relativas à remuneração dos empregados ali lotados. A atividade dos responsáveis pela remuneração, nas diferentes unidades, limita-se ao repasse de informações sobre processos dos quais não possuem conhecimentos de como (ou porque) são feitos. Diante desta situação, encontram dificuldades, por exemplo, na comunicação sobre a gestão salarial, pois o acesso deles à informação, muitas vezes, é posterior ao próprio empregado.

Há também uma grande ênfase, por parte do gerente corporativo, sobre a transparência das informações referentes ao sistema de remuneração, mas não há uniformidade quanto a essa questão:

todo mês de junho ele (empregado) recebe um relatório onde está dito qual seu valor de salário atual, quanto é seu bônus-meta, em que grade de salário você está, e é feito um orçamento anual. (Gerente corporativo)

a remuneração fixa também falta transparência, falta critérios, falta equilíbrio entre unidades, falta equilíbrio dentro dos postos da usina e eu vejo com muita preocupação em alguns locais no nível de profissionais de nível superior, os analistas, essa coisa não está muito clara não, no que diz respeito à remuneração fixa. (Gestor 4)

O sigilo e um cuidado reforçado quanto à confidencialidade das informações sobre remuneração são aspectos já incorporados às práticas organizacionais, comprometendo inclusive o conhecimento dos empregados quanto aos critérios utilizados para a gestão salarial e as perspectivas de crescimento que possuem na organização. Tal fator acaba, por um lado,

dificultando a retenção de pessoas pelo desconhecimento que possuem sobre o sistema de remuneração e sua integração, por exemplo, com o desenho de carreiras.

5.2 Modelo de competências

5.2.1 Definindo competências

O histórico do modelo de competências identifica elementos importantes para a compreensão da sua dinâmica e das particularidades da organização que, segundo Bitencourt (2001), devem ser consideradas para o desenho de um modelo de competências.

Um dado que, inicialmente, chama a atenção, é o fato de que as informações sobre o histórico do modelo estavam concentradas no gerente corporativo de desenvolvimento de RH, que é a pessoa responsável tecnicamente pelo desenho e manutenção do sistema de remuneração vinculado ao perfil de competências, que teve grande influência na determinação da filosofia do modelo, como ilustra seu relato abaixo, quando se refere aos motivos que levaram à adoção de tal modelo pela empresa:

sou crítico da questão da carreira e sucessão porque as pessoas enxergam essa questão da carreira e sucessão muito mais a oportunidade de aumento salarial do que propriamente crescimento profissional. (Gerente corporativo)

A interferência de prerrogativas pessoais nos modelos de gestão é um fator já reconhecido no estudo da administração como algo a ser considerado na compreensão das práticas de gestão que, inevitavelmente, acabam refletindo os valores, filosofia, crenças da pessoa que concebe um dado modelo (LAWLER III, 1990).

Tal influência pode ser constatada pela definição da empresa de consultoria contratada que determinou o tipo de metodologia utilizada para a identificação das competências. A definição desses aspectos, por outro lado, já trazem intrinsecamente a concepção do que a organização nesse caso, representada pelo gestor, esperava com o modelo de competências e sua conseqüente articulação com o sistema de remuneração.

A esse respeito, vale destacar que as razões apontadas para a estruturação de tal modelo buscaram conciliar aspectos organizacionais e as práticas de recursos humanos, uma vez que a organização alterava sua posição no mercado, passando a ter uma ação mais pró-ativa, e a prática de remuneração necessitava de um horizonte para o crescimento das pessoas, tendo como foco inicial o grupo de executivos. Dessa forma, o perfil de competências representa um instrumento que define o que é esperado das pessoas diante do novo cenário vislumbrado pela organização. Essa perspectiva reflete a inserção mais estratégica da área de recursos humanos via o modelo de gestão por competências, dada a aproximação entre as ações referentes às pessoas para atender às necessidades organizacionais de maneira mais integrada.

Outro importante aspecto sobre a definição das competências diz respeito à forma como foram identificadas e, posteriormente, decodificadas, para que fossem utilizadas no sistema de gestão de pessoas.

A metodologia da entrevista de evento comportamental parte do pressuposto de que a partir do relato das pessoas sobre incidentes críticos (situações bem e mal-sucedidas) é possível identificar características que diferenciam o desempenho, tendo como referência a comparação de grupos de pessoas com desempenho superior, com desempenho mediano e, até mesmo, com baixo desempenho. Tendo sua aplicação maior ênfase em grupos gerenciais, com o objetivo de determinar características relacionadas com uma *performance* efetiva (BOYATZIS, 1982).

Sobre essa técnica, é preciso considerar alguns aspectos acerca do alcance das informações obtidas e também o posterior desdobramento para o perfil de competências adotado pela organização. O relato das pessoas como único meio de obter informações pode deixar lacunas na medida em que o entrevistado pode não se lembrar ou, até mesmo, querer falar sobre alguns aspectos do trabalho. Como a dinâmica da entrevista concentra-se nas

decisões, ações, pensamentos e sentimentos, não se mostra adequada para determinar o conhecimento que é demandado das pessoas para a realização de suas atividades. Por esse motivo, a entrevista de evento comportamental é mais adequada para determinar o nível de habilidade, compreendida como a capacidade da pessoa de demonstrar comportamento sistemático e seqüencial, que é funcionalmente relacionado para atingir o objetivo de desempenho. Os outros níveis que, nessa abordagem comportamental, compõem a competência são fruto da inferência a partir dos dados das entrevistas e/ou da utilização de instrumentos de avaliação psicológica que investigam, por exemplo, traços, auto-imagem, papel social e motivação (BOYATZIS, 1982).

Uma metodologia que contemple a observação ou descrição das atividades concretas do trabalho poderia ampliar as informações que levam à definição de competências. Tal forma de identificação permitiria ainda melhor visualização de que as diferentes dimensões da competência são interdependentes e, por isso, sua identificação tem pouca validade quando feita de forma dissociada.

Embora a primeira identificação de competências, para o grupo de executivos e profissionais de nível superior, tenha sido feita através das entrevistas de evento comportamental, o que se observa, no caso estudado, é uma progressiva e contínua alteração do perfil de competência, visando ao seu ajuste mais efetivo à realidade de trabalho dos diferentes grupos funcionais que fazem parte do modelo, possibilitando também a inclusão de maior número de pessoas que influenciam a definição do rol de competências, dado que com a entrevista de evento comportamental, a quantidade de participantes é restrita para que seja viável a condução das entrevistas. O relato abaixo ilustra essa situação:

... a grande diferença que existe entre o modelo que foi utilizado de 1996 até 2002 é que esse modelo foi construído a partir do que a definiu. O modelo de 2003 que é esse que está funcionando agora, que é o atualizado, ele foi construído a partir da fala dos próprios avaliados. Isto muda o conceito de conteúdo dele... Então ele é o modelo que a gente chamaria de um modelo mais participativo. (Consultora)

A atuação da consultoria externa e da analista de recursos humanos que dá suporte à operacionalização do sistema, no que diz respeito às pesquisas anuais sobre a satisfação ou insatisfação com o modelo, permite que se façam alterações para melhor funcionamento do modelo, ao mesmo tempo em que cresce sua legitimidade pela participação das pessoas no processo. A reestruturação do perfil de competências feita em 2003 foi relatada quase pela totalidade dos entrevistados como algo bastante positivo e que aproximou o modelo da realidade que vivenciam na organização. O depoimento abaixo da consultora externa ressalta a similaridade do relato das pessoas em relação às competências que são necessárias para a empresa:

foi muito simples, a fala das pessoas é muito parecida. Existe uma visão muito clara dos desafios da empresa e não houve grandes discrepâncias na fala do pessoal no sentido de dizer coisas fora do padrão. Houve uma consistência interna muito grande em termos da percepção de quais características e competências de conduta que eles acreditavam que era importante para a BETA. (Consultora)

O relato anterior chama a atenção sobre os aspectos da cultura já incorporados pela forte homogeneidade do discurso das pessoas, que é positiva pelo lado do entendimento que pode facilitar a condução de esforços para os resultados, mas que representa também uma ameaça quanto à perda da referência externa, ou até mesmo interna, principalmente de valores que diferem do que é ora ali estabelecido.

Esse processo ilustra a demanda por uma constante atualização do modelo de competências para que seja compatível às necessidades organizacionais. No entanto, o caso estudado também evidencia uma lacuna na medida em que não são definidas competências organizacionais e pouca (ou nenhuma) preocupação com o futuro é considerada na definição do perfil de competências, uma vez que apenas uma competência é considerada como estratégica, estando relacionada à orientação para satisfação do cliente.

A organização não possui de forma sistematizada a definição de sua missão, visão e valores que direcionam seus negócios. Mas, em contraposição, já possui desde 1989 o modelo de gerenciamento por diretrizes que desdobra metas organizacionais, vinculadas de alguma

forma à estratégia, em metas individuais, sendo esse um grande pilar do sistema de remuneração variável. No entanto, o modelo de competências contempla apenas uma competência considerada estratégica, que é a orientação para cliente (interno e externo). Essa configuração demonstra a limitação do modelo estudado em relação a um dos pressupostos básicos da inserção da noção de competências nas práticas de gestão que diz respeito à identificação das competências individuais a partir das competências organizacionais como forma de assegurar a competitividade. Assim, torna-se difícil a mensuração de como o sistema de remuneração e de que forma contribui para a geração (ou manutenção) de vantagens competitivas.

Essa lacuna, da não-identificação de competências organizacionais para posterior desdobramento em competências individuais, restringe a perspectiva estratégica do modelo de competências e sua contribuição para a competitividade, pois as declarações organizacionais sobre estratégias e vantagens competitivas estão relacionadas basicamente à natureza do negócio e recursos físicos para sua consecução.

5.2.2 Perfil e desenvolvimento de competências

A definição da competência para a empresa e seu desdobramento nos grupos de comportamentos que são avaliados reflete a multiplicidade conceitual da noção de competências no desenho do modelo.

De acordo com a metodologia utilizada, a ênfase do perfil de competências refere-se à dimensão comportamental, sendo a competência entendida, pela organização, como “conjunto de comportamentos que levam as pessoas a obterem resultado esperado da sua *performance*, porque o conjunto de comportamento é que determina qual o processo que as pessoas usam para atingir resultados” (gerente corporativo). Mas a dinâmica do modelo permite um entendimento de que aspectos preconizados por outras abordagens sobre a lógica de competências se fazem presentes, como, por exemplo, a dependência da auto-mobilização

como fator imprescindível para a que a competência seja colocada em ação pelas pessoas, dentro da visão francesa. E também a complementaridade do perfil de competências com a apuração de resultados pelo cumprimento das metas relembra a concepção britânica que enfatiza a definição de indicadores de desempenho.

Além disso, os diferentes perfis de competência adotados para os sete grupos funcionais revelam um grau de homogeneidade, pois têm como evidências de uma competência comportamentos idênticos entre grupos funcionais que realizam tarefas de natureza diferenciada. Não teria essa padronização das competências o mesmo caráter prescritivo tão criticado nas tradicionais descrições de cargo que a lógica de competências pretende, a princípio, extrapolar?

A análise do perfil de competências, definido pela organização, indica que os comportamentos que são alvo para o desenvolvimento guardam forte dependência com fatores individuais relacionados, inclusive, à personalidade, motivação, auto-imagem, dentre outros. Essa configuração decorre da definição inicial das competências realizada a partir das entrevistas de evento comportamental, segundo a perspectiva de Boyatzis (1982) sobre a dinâmica da competência. No entanto, tal definição sugere que além das competências individuais, outros fatores são necessários para um desempenho efetivo, como: as demandas do trabalho/tarefa, ações específicas ou comportamento e o ambiente organizacional. No caso do modelo estudado, a ênfase recai somente no perfil individual, com pouca consideração às outras variáveis.

No entanto, o conteúdo das competências revela uma mistura entre as dimensões do saber formal (exemplo: *expertise* e capacitação profissional), saber fazer que é a habilidade e de aspectos comportamentais. Ainda que cada competência receba uma denominação e tenha uma relação das evidências sobre a presença (ou não) daquela competência, o conteúdo é bastante impreciso, deixando grande margem à interpretação pessoal por parte do avaliador,

ou seja, a organização não explicita o que indica a presença da competência, mas sugere ações genéricas que estão, de alguma maneira, relacionadas ao que se espera das pessoas, não somente em relação ao comportamento, como é formalmente declarado pelos responsáveis técnicos pela concepção e implantação do modelo, como também sobre conhecimentos e habilidades.

O conteúdo descrito, para duas competências que se aplicam a seis (do sete) grupos contemplados, trabalho em equipe e orientação para resultados, indicam em seus respectivos conteúdos a presença de habilidades e até mesmo conhecimentos para que se faça cumprir a conduta estabelecida em tais perfis, como, por exemplo, “planeja e cumpre as ações previstas”; “influencia grupos em relação a resultados”; “redireciona o grupo quanto o mesmo está se desviando do objetivo” e “compartilha informações e recursos com os colegas²⁰”.

Competências requeridas para quatro (dos sete) grupos como capacitação profissional, dinamismo e comprometimento também demonstram esse *mix* das dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, classicamente, são consideradas como os elementos que compõem a competência, como demonstram as frases que fazem parte do perfil de competências de profissionais de nível superior (administração e operação industrial): “possui conhecimento técnicos adequados à demanda de sua função”; “toma decisões e assume riscos inerentes” e “age com rapidez e eficiência na realização de suas responsabilidades”.

Por outro lado, a dependência do coletivo para o desenvolvimento da competência já não é um aspecto ressaltado pelo modelo analisado. Nada foi relatado sobre o processo de aprendizagem e a relação com as outras pessoas como pilares para a aquisição e manutenção das competências. Esse aspecto acaba também reforçando a predominância do caráter individualista do modelo que se sustenta pela seguinte dinâmica: dado o perfil de competências para cada grupo funcional, o empregado torna-se, praticamente, o único

²⁰ Frases retiradas do perfil de competências definido pela organização.

responsável para o alcance do nível esperado de tais competências a ser demonstrado por meio dos resultados:

...então eu sei qual o caminho que devo seguir, eu tenho que buscar os meus recursos. (Analista RH 3)

Em relação ao desenvolvimento de competências, deve-se levar em consideração dois aspectos. Para alguns grupos, a capacitação profissional e *expertise* são competências definidas e, portanto, alvo da avaliação e, conseqüente, desenvolvimento. Essa definição levanta uma discussão a respeito das formas de desenvolvimento das competências requeridas pela organização. Inicialmente, a definição formal de que o PDI não deve contemplar ações de treinamento, mas se a capacitação profissional é uma competência válida do modelo, as ações de treinamento não seriam legítimas para o seu desenvolvimento?

Ainda sobre o PDI, diferentes relatos demonstram que a compreensão sobre o modo como esse instrumento deve ser utilizado é bastante diversificada. Esse é importante motivo da inserção do percentual relativo à sua realização como parte do bônus-meta, uma vez que foi constatada uma deficiência no cumprimento desses planos:

normalmente não, a gente mesmo é que fica correndo atrás. Às vezes, ele pergunta como está o PDI, mas acompanhamento formal não tem não, a gente é que tem que se responsabilizar por ele. (Analista RH 4)

Um aspecto fundamental que o PDI revela é a transferência da responsabilidade pelo desenvolvimento da competência para o empregado desvinculada de uma sistemática organizacional para que isso aconteça. Dado que a organização assume que toda e qualquer atividade de treinamento não pode ser caracterizada como PDI, sendo o desenvolvimento individual de responsabilidade do empregado, muito pouco resta para que ela faça nesse sentido. Ao contrário, gera uma expectativa de superação das dificuldades individuais (sejam de que natureza for) que se mostram presentes na execução das atividades de trabalho. Mesmo que para isso sejam demandadas ações que extrapolem (e muito) o espaço organizacional, como, por exemplo, citado em alguns relatos, a busca por uma psicoterapia. Tanto mais

individualizadas as ações de desenvolvimento das competências, mais aguça a reflexão da responsabilidade da organização nesse processo. O relato abaixo corrobora com esta lacuna do modelo:

... a gestão do acompanhamento do PDI, a gente faz esse plano, é teoricamente uma responsabilidade minha, mas acho que não deixa de ser uma co-responsabilidade do chefe. Então acho que cai naquela do gestor lembrar que é também gestor das pessoas. (Analista RH 9)

Outro fator a ser considerado diz respeito à reflexão que se faz da competência como elemento que gera núcleos bastante diferenciados de qualificação, caracterizados pelo privilégio de alguns em detrimento da exclusão de muitos. Nesse sentido, vale resgatar o pensamento de Fischer R. (1987), quando considera que as práticas de recursos humanos acabam por refletir, no interior das organizações, as diferenças do próprio sistema social. Tal dimensão também se faz presente quando se considera o processo de avaliação do perfil de competências, que acaba por classificar grupos diferenciados pelo resultado da avaliação que aponta aqueles com desempenho de acordo com o esperado, acima do esperado e, até mesmo, aquém do esperado.

5.3 Remuneração e competências

No caso estudado, a remuneração da competência depende da combinação de vários fatores para que seja definida, pois a competência compõe o cálculo do fator variável da remuneração, que é fruto também do desempenho da empresa (DE), do cumprimento de metas através da responsabilidade por resultados, da realização do plano de desenvolvimento individual e da qualidade de saúde; esses dois últimos fatores a serem considerados para a avaliação do ano de 2005 referente ao período de 2004.

Essa configuração levanta, inicialmente, a reflexão sobre a recompensa da competência através da remuneração fixa ou variável. A esse respeito, não há consenso na literatura como na prática organizacional, e os resultados de pesquisas (BARBOSA, 2003;

HIPÓLITO, 2000), indicam maior frequência da competência vinculada à remuneração variável mediante o mecanismo da avaliação de desempenho como indicador da mobilização das competências.

Um aspecto que ainda precisa ser mais bem desenvolvido diz respeito ao acesso dos contemplados pelo modelo às informações sobre a articulação entre o perfil de competências (e sua avaliação) e o cálculo final do valor do bônus a ser recebido. A esse respeito há uma assimetria nos relatos, que revelam uma situação ambígua entre o posicionamento da gerência corporativa, que insiste na transparência e ampla divulgação das informações e os demais usuários que declaram o não-conhecimento da lógica desse cálculo:

nos seminários são tratados apenas o perfil de competência, não da remuneração em si. Não é discutido... resultado seu era composição dos resultados, das suas competências, usando essa matriz você tinha um determinado valor que aplicaria em um bônus meta e claríssimo... maioria das pessoas nunca viu... Isso seria de extrema valia. Olha, sua remuneração é tanto, você tem o seu cargo, a sua função, tem um bônus de tanto e você vai ter sobre isso aqui. Esses fatores seriam compostos pelo resultado da empresa e resultado individual, cairia aqui. Isso é que tinha que ficar claro. (Gestor 4)

Até mesmo os analistas de recursos humanos das diferentes unidades que poderiam orientar os demais usuários a esse respeito revelam o não-acesso às informações sobre esse mecanismo:

nós só processamos as formas, mas a apuração do resultado é lá. Quando termina nossa avaliação nós mandamos via sistema lá, ela vai apurar porque tem alguns resultados que nós não temos aqui. O resultado da empresa, então este dado falta aqui. Então para compor o valor do bônus é preciso daquele resultado. (Analista RH 8)

dificuldade nas pessoas na falta de maior clareza como se faz o cálculo do bônus. Não é muito claro para as pessoas. (Analista RH 5)

Ainda sobre a vinculação à remuneração fixa ou variável, vale destacar, na organização estudada, a coexistência de diferentes diretrizes quando o desenho do modelo de remuneração por habilidades, em fase de implantação, para os cargos técnicos e operacionais, considera o aumento do salário fixo em função da aquisição e certificação de novas habilidades pelo domínio de diferentes etapas do processo produtivo. Outro aspecto que chama a atenção sobre esse modelo é o fato de que sua introdução está sendo feita de forma

desvinculada do modelo de competências, o que demonstra a ausência das competências organizacionais como direcionadoras de todo o sistema de remuneração.

Em relação aos fatores que compõem o cálculo do bônus-meta, deve-se considerar a flexibilidade que se tem (ou não) para que seja negociado com o gestor o quesito da viabilidade de execução de metas, principalmente aquelas que dependem de outras pessoas ou setores para que sejam realizadas. Esse foi o fator de maior ponderação em relação às metas como parte do sistema de remuneração. O estabelecimento de metas mostra-se, em muitos modelos, como um dos pontos críticos, para que sejam bem-sucedidos no que diz respeito à super ou subvalorização do que pode realmente ser executado dentro de um determinado período.

O mecanismo de acompanhamento das metas estabelecidas utilizado pela organização e seus gestores são reuniões periódicas de análise crítica para verificar o andamento dos projetos e cumprimento das metas e resultados. Embora essa seja uma atividade preconizada para o bom funcionamento do sistema integrado de gestão, não há uma uniformidade dessa sistemática de acompanhamento entre as diferentes unidades e gerências da organização. Foi observado ainda que cada unidade revela uma dinâmica própria na aplicação do modelo de remuneração e competências.

Prerrogativas que delimitam conceitualmente um sistema de remuneração e competências, pela via de recompensar os resultados individuais que estão relacionados aos organizacionais, consideram que haja uma combinação de metas e indicadores em três níveis: individual, de grupos e organizacionais. Dessa maneira, torna-se mais eqüitativo o esforço para o alcance dos resultados. O modelo estudado contempla duas dessas dimensões quando considera o desempenho da empresa e as metas individuais de cada empregado frente às diretrizes desdobradas desde a presidência.

Embora tenha destaque a competência de trabalho em equipe (considerada para seis dos sete grupos contemplados pelo modelo), a dinâmica do modelo não contempla a prática dessa competência através do estabelecimento, por exemplo, de metas coletivas. Essa situação pode levar a um excesso da individualização, dificultando os níveis de cooperação entre as pessoas, fator-chave para a mobilização das competências (WOOD, 1997; ZARIFIAN, 2001), além do enfraquecimento de eventuais reivindicações coletivas que possam ter maior expressividade do que questões tratadas individualmente (HEERY, 1996). Há de se considerar também o risco de que se fomente uma competição interna pela busca do resultado individual, mais que os resultados que favoreçam a organização.

Além disso, o peso de 75% para o fator responsabilidade de resultados demonstra a ênfase muito mais nos resultados pela mensuração quantitativa das metas do que no perfil de competências, considerado como requisito para o alcance dos resultados, conforme relato a seguir:

você pode obter o resultado de qualquer forma, até de uma maneira anti-ética, por exemplo, mas você não tem resultados sustentáveis a longo prazo; é importante que você tenha também a avaliação da competência... Embora você está buscando é resultado, mas estar avaliando é o que interessa. (Gerente unidade industrial)

Esse arranjo reforça a análise feita por alguns estudos, que demonstra a vinculação da competência ao resultado e sua remuneração, por consequência, indireta pela aferição através do desempenho. Para Barbosa (2003, p. 13):

é importante observar ainda que as competências que geram remuneração não se vinculam aos conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim aos resultados alcançados que não necessariamente expressam isto. Ou seja, as competências não são de fato recompensadas, mas sim os resultados alcançados.

Ainda a esse respeito, principalmente os autores franceses como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) destacam que a mobilização da competência depende de uma série de fatores para que efetivamente aconteça. Por isso, alertam que o fato de a pessoa possuir uma dada competência não assegura sua aplicação no trabalho. Nesse sentido, a recompensa pela via dos resultados é baseada numa inferência de que as competências contribuem para que isso

ocorra, mas ainda sem considerar outros fatores que interferem em tal processo, como os recursos disponíveis, estilo de gestão, condições de mercado, aspectos circunstanciais e, principalmente, a dimensão imponderável da competência relacionada à subjetividade que, aliada à capacidade cognitiva, determinam, em grande parte, o processo de transferência da competência para atividade real de trabalho.

Lawler III (1990) destaca a importância de que outras mudanças organizacionais aconteçam para sustentar uma prática de remuneração com foco nas pessoas. Inserindo, ainda, a lógica de competências, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) consideram que um dos efeitos para a gestão pode ser a polivalência das pessoas, em virtude de uma ampliação do campo de responsabilidade advindo da configuração de novos processos de trabalho, maior grau de autonomia pela flexibilidade da própria organização do trabalho. A não ser um redirecionamento do posicionamento da empresa mais para o mercado, nenhum relato ocorreu que caracterizasse qualquer tipo de transformação no processo de trabalho como causa ou consequência da inserção da noção de competências às práticas de remuneração.

Outro fator que reforça esse argumento é o fato de que todo o desenho de competências esteve vinculado à tradicional estrutura de cargos que oficializou, em certa medida, a forma como as tarefas já eram divididas, sem nenhum compromisso com a alteração do *status quo*. Porém, isso não quer dizer que as inovações tecnológicas, mudanças no produto ou mercado não alteraram processos e rotinas de trabalho. Mas ainda predomina uma organização do trabalho caracterizada pela fragmentação de tarefas próprias de uma organização burocrática. Tal arranjo, conforme discutido conceitualmente, mostra-se, em certa medida, incompatível com a lógica de competências que traz uma nova proposta para os postos de trabalho, num contexto de múltiplas exigências, ressaltando a importância da intervenção das pessoas no trabalho mais que o cumprimento de normas e tarefas padronizadas (HIRATA, 1994; ZARIFIAN, 2001).

Assim, o programa de bônus-meta está, em certa medida, mais atrelado à estratégia definida pela organização de que o total anual pago aos empregados esteja próximo ao 3º quartil, de acordo com o resultado de pesquisas salariais, que relacionado à inserção da competência em decorrência da reestruturação dos processos de trabalho. O fato de que a estrutura salarial já contempla um valor alvo para o bônus-meta, de acordo com as diferentes grades salariais, reforça esse argumento ainda mais quando se considera que a definição da quantidade de salários foi feita visando a manter a competitividade para os diferentes cargos das carreiras gerencial e técnica.

Portanto, a remuneração da competência acontece de forma indireta pela combinação de fatores relacionados ao resultado da empresa e das pessoas, tendo ainda destaque a inclusão de um percentual relativo à realização do plano de desenvolvimento individual, como forma de assegurar que as pessoas realizem as metas de desenvolvimento acordadas com os gestores a partir da avaliação do perfil de competências. Além disso, a concretização do sistema de remunerar as competências depende, em grande parte, do processo de avaliação das competências, que atribui um percentual a ser utilizado na fórmula de cálculo do valor do bônus-meta.

5.3.1 Avaliando as competências

A avaliação das competências representa no modelo estudado o instrumento que traduz em um percentual o consenso estabelecido entre avaliado e avaliador sobre o perfil de competências definido para cada grupo funcional.

É inevitável, portanto, considerar a avaliação do desempenho na aplicação da noção de competências às práticas de remuneração, pois o reconhecimento da competência pressupõe o julgamento de terceiros, de preferência, através de critérios por meio de comportamentos concretos (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), sendo esse um dos pontos mais críticos para um modelo de remuneração baseado em competências, uma vez que pode representar a

fonte de muitos conflitos, não somente pela grande interferência da subjetividade no processo, mas também em função de variáveis do processo que também interferem em seu resultado (LAWLER III, 1987; 1990).

Inicialmente, sobre o sistema de gestão de desempenho, que é a ferramenta pela qual se operacionaliza a avaliação das competências, vale ressaltar a viabilidade do gerenciamento de um modelo geograficamente disperso através de um recurso informatizado. A facilidade de agrupar todas as informações necessárias e, ainda, gerar relatórios que subsidiam a análise dos gestores bem como dos responsáveis pela manutenção do sistema é um fator bastante positivo desta ferramenta.

Por outro lado, tais facilidades (bastante reconhecidas pelos entrevistados) não eliminam a interferência da subjetividade inerente a todo e qualquer processo de avaliação (LAWLER III, 1990).

No caso estudado, a reunião de *feedback* é considerada uma das etapas mais importantes do processo, oportunidade na qual avaliados e avaliadores podem conversar a respeito do resultado da avaliação, identificando os pontos fortes e aqueles que necessitam de desenvolvimento. É o momento também da contratação de novas metas para o próximo período. A aplicação do modelo demonstra, entretanto, um certo grau de dificuldade para que isso realmente aconteça. Tais dificuldades se relacionam, em certa medida, na preparação dos gestores para o processo de avaliação e que são percebidas pelas áreas de recursos humanos das diferentes unidades:

é outro ponto que eu vejo dificuldade: é a questão do gestor, a capacitação do gestor para fazer avaliação, você tem que estudar bem, conhecer bem o modelo, preparar previamente. Então assim a gente tem uns casos que acompanha, *feedback*. (Gerente RH 2)

agora aqui as pessoas tem um pouco de dificuldade é de sentar e fazer aquele *feedback* formal, conversado e planejado, que realmente seja momento de troca de informação, de discussão de subordinado e chefia. (Analista RH 3)

acho que falta eles (gestores) assumirem a posição de gestores de pessoas também, não só de gestores de produção. Porque gerente é gestor de pessoas. (Analista RH 4)

Isso acaba gerando uma demanda de trabalho para os analistas de recursos humanos das unidades, para que a aplicação do modelo seja bem-sucedida, fazendo refletir sobre a quantidade de pessoas efetivas alocadas para a gestão e aplicação desse modelo, dado o atual número reduzido (apenas uma), que parece não corresponder às demandas que são verificadas quando da avaliação das competências, por exemplo. Além disso, vale refletir sobre a efetividade de tais ações no que diz respeito à aplicação, por parte do gestor, do conteúdo do treinamento, sobre *feedback*, por exemplo, no momento da avaliação, pois há, por parte da gerência corporativa, uma grande ênfase para as ações de treinamento:

...porque olha 100% das pessoas foram treinadas, a coisa que a gente mais faz é treinamento, toda vez, até que esse ano não fizemos tanto, demos uma pausa, ano que vem vamos chegar em cima ... fazendo reunião, fazendo treinamento do que é PDI, do que é reunião de feedback, a gente faz muito isso para as pessoas terem consciência de que a reunião de feedback é o momento mais importante e único da avaliação, não importa o número, importa você saber como você está, importa você que é meu subordinado receber de mim o que eu penso de você. (Gerente corporativo)

Outro aspecto que chama a atenção é o fato de que a aplicação da noção de competências representa uma certa inovação no âmbito da gestão, mas, ainda predomina, em sua operacionalização, a forma mais tradicional de avaliação, unilateral, na qual o avaliador (superior imediato) emite seu julgamento sobre o avaliado. Embora o modelo contemple a auto-avaliação e a avaliação dos pares numa dada competência (trabalho em equipe para todos os grupos e relacionamento com as pessoas, para o perfil de secretária), o resultado final reflete, predominantemente, a visão do gestor. Essa forma, típica do modo tradicional de avaliar o desempenho, leva a uma situação bastante vulnerável, para que as distorções da percepção do gestor²¹ exerçam papel significativo no resultado da avaliação.

Além disso, o desenho da escala também favorece a tendência central²² quando o gestor escolhe a alternativa de desempenho mediano, não se posicionando efetivamente quanto ao desempenho bom ou ruim.

²¹ A esse respeito ver Pontes, 1999.

²² A esse respeito ver Pontes, 1999

Um ponto importante do processo de avaliação de competências é o momento no qual é realizado o julgamento sobre a competência. A periodicidade anual não proporciona, formalmente, períodos de acompanhamento num espaço menor de tempo:

...se tivessem reuniões mensais entre chefias e subordinados, pelo menos de 03 em 03 meses: aquelas metas, como estão? O que está precisando, o que você já tem, e o que não tem.. Eles colocam isso, vamos supor no início do ano, e deixa para mexer com você no último dia para ser se está tudo bem. (Analista RH 9)

Esse fator, portanto, dificulta a consideração de episódios durante o período de um ano tendendo a favorecer os fatos ocorridos mais próximos ao dia em que é feita a avaliação. Além desta interferência, o fato da avaliação ser feita posteriormente também limita a apreensão das diferentes variáveis que influenciam um agir competente, reduzindo a avaliação à constatação do nível de presença dos itens relacionados para cada perfil de competência estipulado pela organização. Essa dificuldade já foi, de alguma forma, identificada pela organização que pretende estabelecer períodos menores entre uma avaliação e outra:

a idéia que a gente tem é começar a fazer, pelo menos, avaliação de competência, trimestralmente, semestralmente, uma no mês de janeiro, fevereiro e março e outra nos meses de julho, agosto e setembro. (Gerente corporativo)

De acordo com a literatura (LUCENA, 2004; LAWLER III, 1990; WOOD JR, 1997), a ênfase no acompanhamento torna-se fundamental para um bom processo de avaliação de desempenho mais do que somente o controle posterior, quando muito pouco pode ser feito para propor ações de melhorias para um desempenho que não esteja adequado. Ainda assim, deve-se considerar uma dimensão da competência de difícil apreensão no processo de avaliação. Tal dificuldade diz respeito à ação das pessoas nas diversas situações de trabalho, quando utilizam suas capacidades diante de situações imprevistas, variável muito comum na dinâmica de trabalho nos dias atuais, quando mudanças constantes integram a rotina das organizações (ZARIFIAN, 2001).

O impacto do imprevisto para a avaliação das competências consiste no fato de que o avaliador, na maioria das vezes, não presencia tais situações e, por isso, não possui referência do contexto particular no qual a competência se exerce que demanda da pessoa uma

capacidade cognitiva peculiar àquele momento que não se repetirá da mesma forma em outra situação, considerando que não há uma preexistência da competência (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). O relato abaixo ilustra esse aspecto:

na avaliação das competências aquelas dificuldades subjetivas: eu acho que sou, ele (avaliador) acha que não é; então fica difícil através de ações mostrar isso. Nem sempre o seu chefe está com você o tempo todo para estar avaliando o seu comportamento e se você não tem um exemplo real, ele (avaliador) vai pela percepção que ele tem, e as vezes muito influenciada . (Analista RH 2)

Sendo a avaliação da competência o instrumento que faz o elo entre o perfil de competências e parte do cálculo do bônus-meta, sua adequada aplicação assegura certa legitimidade para a prática de remuneração baseada em competência. Por isso, o destaque que tal ferramenta possui no modelo estudado por ser, talvez, o mecanismo que torna um pouco mais tangível à competência como fator a ser remunerado.

Em relação à interface entre o perfil de competências e as demais ações da administração de recursos humanos, vale ressaltar que essa articulação está fundamentalmente concentrada no processo de remuneração e, por consequência, com a avaliação de desempenho, com pouca interface com os demais subsistemas. O que é apontado pela gerência corporativa é uma orientação para o processo seletivo em função dos comportamentos descritos para os grupos funcionais. Não há, de forma sistemática, por exemplo, a utilização do perfil de competências para o processo de levantamento de necessidades de treinamento. Além disso, os responsáveis (consultora externa e analista de recursos humanos do escritório central em Belo Horizonte) pela administração do processo de remuneração e competências declaram que desconhecem outra articulação da competência com a gestão de pessoas, demonstrando uma certa segmentação dessas práticas e a dedicação dos profissionais a processos ou atividades específicas de forma pouco integrada.

Ainda sobre o modelo de gestão de pessoas na empresa, é preciso considerar uma variedade quanto à forma de atuação da área de recursos humanos nas diferentes unidades. Os

analistas do escritório central estão dedicados a processos específicos, de acordo com a gerência corporativa na qual estão lotados.

Em duas unidades (C e D), os analistas de recursos humanos desempenham o papel de consultores internos, sendo subdivididos por áreas e respondem a todos os processos de recursos humanos. Já nas outras unidades (A e B), há uma delimitação da atuação em função de um sub-processo específico.

Essa diferença da forma de atuação da área de recursos humanos coincide com outra diferenciação que pôde ser observada nas visitas às unidades que diz respeito, a uma maior facilidade de explicação sobre o modelo de remuneração e competências nas unidades onde a área de recursos humanos funciona como consultoria interna. Nas outras unidades, uma em especial, o relato das pessoas sobre o modelo de remuneração e competências reflete uma certa rigidez e padronização não caracterizando um modelo realmente vivo e parte integrante da gestão. Já na unidade B um menor nível de integração entre o sistema de remuneração e as demais ações da gestão de pessoas pode ser ainda um reflexo pelo fato de ser uma unidade fruto de uma aquisição feita em 1995. Elementos da cultura BETA talvez ainda não estejam suficientemente sedimentados de forma a permear as ações da gestão de pessoas e, em especial, do modelo de remuneração e competências, conforme ilustra o relato abaixo:

porque aqui especificamente, nós já pegamos o bonde andando, porque nós fomos arrendados e entramos para esse processo que já existia na BETA. (Analista RH 3)

De maneira geral, o relato de todos os entrevistados é, num primeiro momento, bastante favorável e até mesmo similar em relação ao que pensam sobre aspectos positivos da vinculação do perfil de competências à remuneração. Sendo, inclusive, em certa medida, coincidente com o discurso organizacional (representado pela gerência corporativa de desenvolvimento de recursos humanos) a respeito desse processo. No entanto, quando há um certo aprofundamento em relação à operacionalização do modelo o descompasso entre o

relato dos contemplados e da gerência corporativa se torna mais evidente, ampliando a distância entre a retórica e a realidade.

Uma síntese dos principais aspectos do modelo que foram aqui analisados exemplifica essa situação, quando:

- ✓ a gerência corporativa diz que todos conhecem a relação do bônus-meta independente da sua grade salarial, analistas de recursos humanos e gestores declaram que essa informação não é disponibilizada;
- ✓ não há consenso quanto ao tipo de ação de desenvolvimento das competências que deve ser contemplada no plano de desenvolvimento individual e também quando não há, de forma sistemática, um acompanhamento por parte dos gestores desse instrumento, que é a referência para o desenvolvimento das competências;
- ✓ o discurso organizacional defende a transparência e participação dos empregados, mas os analistas de recursos humanos não conhecem a gestão salarial na própria unidade;
- ✓ o peso relativo das metas para o cálculo da remuneração variável é significativamente superior ao perfil de competências, estando, portanto, atrelada ao resultado e desempenho;
- ✓ o perfil de competências está vinculado, principalmente, à estrutura tradicional de cargos, sem nenhuma referência às competências organizacionais como direcionadoras das competências individuais;
- ✓ a prática do *feedback* mostra-se bastante deficiente ocupando lugar secundário na gestão das competências, mesmo sendo reconhecida como um dos principais benefícios para o desenvolvimento das pessoas;

- ✓ o componente variável da remuneração acaba sendo anteparo à política tradicional centrada na remuneração fixa;
- ✓ utiliza a remuneração para que os empregados cumpram o plano de desenvolvimento individual e as metas de saúde;
- ✓ a organização repassa ao empregado a responsabilidade do desenvolvimento das competências definidas para sua função;
- ✓ as metas são definidas em caráter individual, embora tenha destaque a competência de trabalho em equipe.

Esses pontos refletem, por um lado, uma característica bastante comum da gestão de pessoas que lida com uma constante ambigüidade entre o desenho de um modelo e sua aplicação, pelo fato de que uma política tem um forte elemento de padronização através de regras e critérios estabelecidos. Por outro lado, como se aplica a pessoas, há uma diversidade infinita quanto à percepção de cada um, a satisfação (ou não), o nível de aceitação, etc.

Enfim, a caracterização da retórica sobre essa prática revela uma complexidade para sua operacionalização, indicando que a oscilação entre retórica e realidade seja recorrente nos modelos de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A provocação feita no título da dissertação “remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade”, ilustra a complexidade que circunda essa temática, sendo a resposta a essa indagação um dos desafios que surgiram ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A análise de um modelo que vincula a remuneração à noção de competências é uma tarefa que revela a forte interdependência de diferentes mecanismos que se combinam para que seja possível tal articulação, pois, de um lado, pensar sobre a remuneração remete à identificação sobre as bases utilizadas para a recompensa e as diferentes formas para sua operacionalização, por outro lado, a noção de competência demanda a compreensão de como essa lógica se insere no âmbito da gestão, como também dos diferentes enfoques que pode ter sua aplicação. E, ainda, deve-se também considerar o processo de avaliação do desempenho como instrumento que efetua a ligação entre essas duas variáveis, remuneração e competências.

A forma de estruturar o trabalho tornou-se, então, outro desafio para manter a coerência entre esses aspectos, uma vez que o volume de informações é bastante denso em cada tema abordado, sendo que seu desenvolvimento revelou a preponderância da discussão sobre competência na própria estrutura teórica como também na apresentação e análise de dados. Esse fato já revela, portanto, que a complexidade inerente à noção de competências não consegue ser apreendida nas ferramentas de gestão que, muitas vezes, simplesmente reduzem sua aplicação através de instrumentos pragmáticos que refletem uma mistura das diferentes abordagens sobre o tema. Por isso, não é viável a análise da aplicação da noção de competências em uma realidade organizacional sem considerar o dinamismo desta lógica quando relacionada à gestão de pessoas.

Nesse sentido, resgatando o objetivo principal do trabalho em analisar, através de estudo de um caso, a articulação entre as práticas de remuneração e a noção de competências, foi possível verificar que as ações de recompensa, de forma bastante pragmática, estão fortemente pautadas na orientação para equidade salarial em relação ao mercado. Tendo o programa de remuneração variável papel determinante para esse objetivo, uma vez que o valor do salário-base é definido de maneira mais conservadora. Dessa maneira, a inserção da competência, como um dos fatores para o cálculo do bônus-meta, representa mais um recurso usado para atingir o alvo definido de posicionamento da remuneração em relação ao mercado que, em decorrência de uma “evolução” do modelo de gestão no sentido de contemplar as competências organizacionais e individuais como fatores decisivos de competitividade.

Resultados de pesquisa, de empresas²³ de grande representatividade no país que estudam as tendências das práticas de recursos humanos indicam a predominância ainda da remuneração funcional baseada no desenho de cargos para todos os grupos funcionais e uma tendência para o aprimoramento ou implantação da remuneração baseada em habilidades e/ou competências também para todos os níveis hierárquicos. No entanto, ainda predomina a referência do cargo para determinação dos níveis salariais, sendo a utilização da lógica de competência um mecanismo que funciona como complemento à tradicional estrutura de um plano de cargos e salários. Situação que também foi verificada no caso estudado.

A forma de definir competências, com base na descrição de cargo ou a partir do espaço ocupacional, não elimina toda a complexidade e dificuldade envolvida no reconhecimento de que o conjunto de competências de uma pessoa contribui para os resultados que ela apresenta. Em que medida uma dada competência definida para uma função pode ser identificada na ação de seu ocupante e qual a relação que a competência mantém com o resultado? A resposta para tal indagação é um dos principais desafios para a arquitetura de um modelo de remuneração baseado em competências, pois, para recompensar

²³ A esse respeito ver www.towersperrin.com; www.mercerhr.com.br; www.hay.com.br; www.deloitte.com.br

uma competência, é necessário que se tenha evidências de que tal competência se faz presente na atividade de trabalho e seu conseqüente resultado.

No entanto, entre a competência e o resultado alcançado existem diferentes variáveis que contribuem (ou dificultam) o desempenho. Por isso, remunerar com base no desempenho, considerando que o resultado da avaliação de desempenho é fruto da competência em ação, reduz a competência a um resultado padronizado que não demonstra efetivamente sua parcela de contribuição. Nesse sentido, vale retomar a consideração de Le Boterf (2003) sobre o aspecto imponderável da competência associado à peculiaridade de cada ação que não acontece de maneira idêntica em momentos diferenciados. Essa dimensão não é passível de apreensão, sendo as tentativas de traduzi-la em um valor a ser pago, como forma de recompensa, limitadas, pois seu dinamismo e, ao mesmo tempo, unicidade denunciam que toda definição e padronização prévia de um perfil de competências não contemplam tais aspectos que são vitais no processo de mobilização das competências. Sandberg (1994) também reforça que a apreensão da competência é sempre indireta.

Na empresa estudada, a operacionalização da avaliação da competência tem sido feita nos mesmos moldes do sistema tradicional através da tradução da competência em perfis baseados em frases que descrevem formas genéricas de comportamento. Não seria essa forma uma mera substituição dos tão criticados fatores de avaliação comuns ao método de escala gráfica²⁴, por exemplo? O processo de avaliação em si, entendido como o julgamento diante de parâmetros estabelecidos, suscita inevitavelmente a questão da subjetividade inerente a esse tipo de atividade. Tal aspecto muitas vezes é utilizado como argumento para falta de credibilidade de um processo de avaliação uma vez que a atitude do avaliador determina, em grande parte, o resultado da avaliação que, historicamente, tem sido considerada como uma ferramenta punitiva quando proporciona, também pela influência da subjetividade, uma certa inversão da lógica esperada para a recompensa (monetária ou simbólica) em relação ao

²⁴ A esse respeito ver Pontes, 1999.

desempenho esperado, em função, principalmente, da consideração de mecanismos de controle como fator de avaliação. Essa situação se faz presente, na organização estudada, no recém desenvolvimento do sistema de remuneração das habilidades, que prevê o resultado da avaliação do desempenho como fator mediador no processo e que contempla aspectos como pontualidade e assiduidade.

No entanto, a questão já não é mais a validade (ou não) do processo de avaliar, mas sim encontrar uma metodologia que consiga neutralizar ou controlar, ao máximo, a subjetividade inerente ao processo de avaliação (TROSÁ, 2001).

No caso estudado, em relação à avaliação das competências, pode-se considerar que sua evolução estaria relacionada à inclusão da avaliação dos gestores por seus subordinados, conforme é sugerido por alguns entrevistados. Tal ampliação da forma de avaliação permitiria uma visão mais realística do desempenho das pessoas, na medida em que passa a considerar múltiplas visões a respeito do desempenho. Entretanto, ressalvas devem ser feitas quanto à escolha dos avaliadores, evitando que sejam formados, ainda que informalmente, laços de cooperação entre avaliadores e avaliados, dada a contínua troca de papéis que tal filosofia de avaliação pressupõe. Tal modificação não representa, no entanto, a eliminação das dificuldades inerentes ao processo de avaliação e, de forma mais abrangente, da própria gestão de pessoas.

A prática de remunerar as competências traz à tona uma clássica reflexão que acompanha a administração de recursos humanos nas organizações no que diz respeito ao papel do gestor e sua formação para a gestão de pessoas. O acompanhamento para a avaliação da competência, por exemplo, é um aspecto que ilustra claramente como a ação do gestor é determinante nesse processo. As disfunções do processo de remunerar as competências podem estar relacionadas, portanto, não somente ao desenho do modelo, mas principalmente à utilização que é feita pelos usuários (avaliados e avaliadores) dos recursos disponibilizados

pela organização, e a análise do modelo estudado identificou dificuldades que desembocam no papel do gestor nas diferentes etapas do processo, principalmente pela distância entre as diretrizes do modelo e sua aplicação perpassada pela ação do gestor (avaliação das competências, definição e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, identificação das necessidades de treinamento, definição e acompanhamento das metas). A ênfase dos treinamentos nesse tipo de situação acaba por privilegiar os aspectos operacionais do processo em detrimento da formação comportamental tão urgente aos gestores.

Nesse sentido, Ulrich (2000) relembra que atuação da área de recursos humanos deve estar mais voltada para formação de gestores que apenas para o desenvolvimento de ferramentas de gestão. No caso específico de um programa de remuneração baseado em competências, tal formação deve também contemplar aspectos pertinentes das relações de trabalho que envolvem esse tipo de prática. Isto é, o gestor deve estar preparado para lidar com as contradições inerentes do sistema capitalista que se expressam, entre outras formas, nas práticas de remuneração que fundamentalmente revelam seu caráter antagônico pela busca da acumulação do capital por um lado e o desejo ou, até mesmo, necessidade de maiores ganhos por parte dos assalariados. Além disso, as novas formas de remuneração têm demonstrado uma predominância da negociação dos parâmetros para a remuneração mais individualizada, em detrimento do aspecto coletivo e, até mesmo, o pouco envolvimento dos sindicatos como instância interveniente em tal processo. A redução cada vez maior das oportunidades de emprego aumenta a tolerância das pessoas que se encontram empregadas das imposições organizacionais, através de políticas de gestão, o que ocorre simultaneamente ao enfraquecimento, na maioria das categorias, da expressividade e atuação dos sindicatos.

Essa configuração demanda do gestor uma visão sistêmica dos impactos para os diferentes atores envolvidos (empregados, empresa e sindicatos) da forma como a organização trata a remuneração, inclusive pelo potencial que se tem em gerar reclamações

trabalhistas como também por representar alvo de conflitos pelas diferenças de valores recebidos entre empregados de uma mesma equipe ou que ocupam cargos similares.

Além dos contornos organizacionais, a lógica da competência faz emergir a questão da formação e qualificação, lembrando a importância da articulação entre empresas, empregados (e seus representantes) e o governo para ações integradas que favoreçam os interesses desses diferentes atores. Para a realidade brasileira, principalmente, pela configuração entre a oferta e demanda de mão-de-obra qualificada, existe então essa demanda latente da estruturação de um modelo nacional que possa identificar as necessidades de formação e qualificação em função do desenvolvimento do próprio país e, conseqüentemente, das empresas aqui instaladas. Dessa forma, poderia minimizar o efeito excludente ou restritivo dos modelos de gestão de competências, que acabam contemplando realidades específicas de organizações, sem assegurar de forma mais efetiva a empregabilidade das pessoas quando deixam tais organizações.

De forma sucinta, a perspectiva de remunerar as competências congrega diferentes variáveis que se relacionam mutuamente no espaço organizacional, no mercado de trabalho e no sistema de formação e qualificação. A ênfase maior de toda a análise do trabalho nos aspectos organizacionais buscou reunir informações relevantes para a compreensão da dinâmica de um modelo de remuneração baseado em competências, visando a revelar as particularidades de uma organização na operacionalização de tal modelo. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, a reflexão sobre o que é retórica e o que é realidade num processo de remuneração baseado em competências tornou-se uma inquietação em função dos pressupostos teóricos que fundamentam as práticas de remuneração e a aplicação da noção de competências à gestão de pessoas, mas principalmente pelas diferenças encontradas entre a concepção do modelo e sua operacionalização.

O caso estudado contribui para considerar que a remuneração baseada em competências oscila entre a retórica e a realidade, à medida que a prática de tais modelos revela que nenhuma abordagem conceitual sobre a noção de competências é, isolada ou exclusivamente, suficiente para dar suporte ao desdobramento da competência como fator a ser remunerado, uma vez que a multiplicidade conceitual da noção de competências permite diferentes leituras da realidade, de acordo com o enfoque considerado. A decodificação da competência como elemento a ser remunerado, um ponto comum que perpassa as diferentes abordagens conceituais sobre a noção de competências, e que, de forma bastante clara, denuncia o principal aspecto da retórica sobre a remuneração baseada em competências. Isto é, a partir de um perfil de competências, independente da abordagem metodológica utilizada para sua definição, é feita uma inferência mediante a avaliação de desempenho de que a presença das competências (ou a competência em ação), previamente definidas, conduzem ao desempenho que é então avaliado. A remuneração ocorre em função do resultado alcançado na avaliação de desempenho, sendo esse o elemento efetivamente recompensado que pode (ou não) contemplar elementos das competências individuais.

Além disso, a retórica sobre a remuneração baseada em competências também pode ser caracterizada pela combinação (maior ou menor) de diferentes fatores organizacionais que comprometem a fidedignidade da concepção do modelo em sua operacionalização. Os principais aspectos podem ser ilustrados como: a falta de clareza e definição estratégica em muitas organizações; a definição de competências individuais, independente do mapeamento das competências organizacionais; a utilização pragmática das metodologias para identificação das competências, desconsiderando pressupostos conceituais que as sustentam; o incipiente desenvolvimento das competências; a fraca articulação entre os processos de gestão de pessoas à noção de competências.

Essa retórica é minimizada na medida em que há um processo sólido de identificação, desenvolvimento e reconhecimento das competências individuais de acordo com as bases da competitividade organizacional. Para isso devem ser consideradas as estratégias organizacionais ou a natureza do negócio como direcionadores das ações da gestão baseada em competências proporcionando que as competências individuais estejam atreladas direta e indiretamente aos resultados que a organização espera alcançar, sendo assim um recurso organizacional para o alcance dos mesmos.

A efetiva gestão das competências, incluindo, seu desenvolvimento e reconhecimento, é fator determinante de aproximação entre o que o modelo se propõe e o alcance de tais objetivos. Para que um programa de remuneração baseado em competências se aproxime da realidade, é fundamental que os gestores sejam preparados para a gestão de pessoas baseada em competências, além da participação e envolvimento dos mesmos no processo de concepção do modelo como elo entre as estratégias e demandas organizacionais e a realidade operacional das diferentes áreas de uma organização. Como já mencionado anteriormente, a atuação da área de recursos humanos torna-se preponderante nesse processo de formação de gestores.

Assim, a integração das diferentes práticas da administração de recursos humanos através do elemento da competência torna-se fator decisivo, visando a manter a coerência das ações relacionadas à gestão de pessoas. Essa coerência aproxima da realidade a remuneração baseada em competências como fator integrante de um sistema de gestão estruturado minimizando os efeitos que reforçam a retórica quando se trata de uma prática isolada do modelo de gestão. A inserção estratégica da área de recursos humanos numa organização pode, portanto, proporcionar maior aproximação entre a retórica e a realidade num modelo de remuneração baseado em competências.

Por fim, longe de encerrar tal reflexão, outro aspecto que também precisa ser considerado na discussão entre retórica e realidade diz respeito ao “discurso organizacional” com forte componente de valorização do fator humano como elemento diferenciador entre as organizações. Destaca-se a utilização desse argumento como justificativa para as práticas relacionadas à gestão de pessoas, inclusive da aplicação da noção de competências, camuflando os conflitos inerentes que se estabelecem, dado o modo capitalista de produção determinante das relações entre pessoas e organizações. Até que ponto a remuneração baseada em competências efetivamente valoriza as pessoas no espaço organizacional ou funciona como mecanismo de maximizar os ganhos organizacionais? Ou ainda, não deveria ser o fator variável da remuneração um meio para minimizar a acentuada desigualdade de distribuição de renda no caso brasileiro?

O modelo de remuneração estudado neste trabalho não permite que sejam dadas respostas a perguntas tão genéricas e complexas, pois se trata da análise de um caso único que, com todas suas particularidades, restringe que sejam feitas generalizações, sendo essa uma característica do método de estudo de caso (YIN, 2001). Ao mesmo tempo, vale destacar que uma realidade específica permitiu a reflexão sobre aspectos teóricos e práticos fundamentais na discussão que tem sido feita sobre os modelos de remuneração, principalmente aqueles baseados em competências.

Outras limitações que ainda devem ser consideradas na realização deste trabalho dizem respeito à acessibilidade da amostra que se restringiu, de acordo com a estrutura da organização, às pessoas que estão diretamente relacionadas à concepção e operacionalização do modelo de remuneração baseado em competências. Desta maneira, o enfoque maior esteve voltado para os profissionais da área de recursos humanos como responsáveis pelo modelo.

Essas restrições, no entanto, abrem perspectivas para novos estudos que podem ampliar a amostra pela inclusão de maior número de empregados contemplados pelo modelo

de remuneração a fim de confirmar (ou não) os principais pontos identificados e analisados através deste estudo.

Além da perspectiva de novo estudo citada acima, outras pesquisas se fazem pertinentes, tendo como base as diferentes inquietações que com a presente pesquisa emergiram. Nesse sentido, valeria em estudo em profundidade da relação entre a remuneração e o vínculo das pessoas com organização, considerando assim os aspectos intrínsecos da remuneração que pouco foram considerados nesta pesquisa. A consolidação das reflexões sobre a prática da remuneração baseada em competências pode avançar através de um estudo comparativo entre organizações do mesmo setor (ou setores diferentes) que remuneram as competências explorando os pontos convergentes e divergentes que se apresentam nos diferentes modelos. Outro ponto bastante carente de investigação diz respeito às alternativas sobre formas de reconhecer e avaliar as competências, sendo esse aspecto, como foi demonstrado, crucial para a prática de remuneração. Nesse mesmo sentido, ainda pouco se sabe sobre a correlação entre as competências e os resultados organizacionais, seria possível estabelecer medidas para essa relação, considerando a competência como recurso impulsionador de resultados? Ou ainda, é plausível o estabelecimento de uma modelagem que torne o processo de gestão de competências menos abstrato e subjetivo?

Um último ponto que merece destaque tanto na discussão sobre o caso estudado quanto na complexa reflexão sobre retórica e realidade, está ligado a forte personificação dos modelos gerenciais em atores que usualmente surgem como idealizadores desta ação organizacional. Longe de representar exceção, a análise do modelo pesquisado confirma a própria perspectiva comum às organizações brasileiras, amplamente estudada pela sociologia, que discutem o forte perfil paternalista presente nesse tipo de ação. O estilo de liderança direciona o nível de participação dos empregados no processo; a transparência de informações sobre o modelo e também do processo remuneratório, influenciando a própria evolução do

sistema e sua aplicabilidade na organização. A forte centralização numa única pessoa pode ser fator impeditivo para a visualização de uma realidade mais ampla que contempla os usuários do sistema e profissionais que fazem a interface para sua operacionalização.

Considerando, portanto, que de acordo com Laville e Dionne (1997, p.35) “o verdadeiro em ciências humanas, apenas pode ser um verdadeiro relativo e provisório”, fica o desejo de que a realização deste estudo possa, provisoriamente, contribuir para o conhecimento sobre os modelos de remuneração baseados em competências. Novas pesquisas se fazem necessárias na medida em que “o conhecimento obtido permanece até ser contestado por outras interpretações dos fatos (LAVILLE e DIONNE, 1997, p.36)”. O movimento da ciência depende, então, dessas contestações.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, L. et alli. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais: trajectos*. Lisboa: Gradiva, 1997.

ALBUQUERQUE, L. G. e Oliveira, P. M. *Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiten*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

APPEL, H. *Gestão por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras*. Porto Alegre: Unisinos. Projeto de pesquisa de dissertação, 2004.

BALDWIN, T e LAWSON, T. *Management development in a new business reality* IN Ferris, G. et all *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell, 1995.

BARBOSA, A. C. Q. *Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática*. In: BARBOSA, A. C. Q. (org) *I Workshop gestão de competências em organizações*. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

BARBOSA, A. C. Q; FERRAZ, D. M; TEIXEIRA, D. P. *Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q. *É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

_____, A. C. Q. *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. Relatório de Pesquisa. CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2005.

BARNEY, J.B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, p. 146-160. In Nicolai J. Foss (Edit.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, 1997

BARRET, G. V. *Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques*. Human Resources Management Review, vol 1, number 2, 1991, pp. 97-105.

BITENCOURT, C. e BARBOSA, A. C. Q. 12. *A gestão de competências*. In: BITENCOURT, C. (org) *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITTENCOURT, C. C. *A gestão de competência gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional*. Projeto de Tese - PPGA/UFRGS, Porto Alegre: 2001.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Willey, 1982.

BRANDÃO, H. P. e Guimarães, T. A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

BRISOLLA, C. B. Jr. *A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo no setor bancário*. Dissertação (Mestrado em Administração) - USP, São Paulo, 1994.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CHANDLER, Alfred D. *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure. In: Nicolai J. Foss (Edit.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, 1997, pp. 146-160, 1997.

DUCCI, M. A. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. In: SEMINARIO INTERNACIONAL FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS. México: CONOCER/OIT, 1996.

DUFOUR, R. *El proceso de certificación en Francia*. In: SEMINARIO INTERNACIONAL FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS. México: CONOCER/OIT, 1996.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. *Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. CD-ROM.

FISCHER, A. L. A. *Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo 1998.

FISCHER, R. M. *Pondo os pingos nos is sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos* In: FISCHER, R. M. et alli *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, J. L. et alli *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1991.

HEERY, E. *Risk, representation and new pay*. University Press: Personel Review, Vol. 25 nº 6, 1996, pp. 54-65.

HERZOG, L. T. *Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos*. Bilbao: Boletín de estúdios econômicos. Vol LVI, nº 172, abril 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. *Mudando paradigmas na Administração de Salários*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997. *Anais...* ENANPAD, 1997. CD-ROM.

_____, J. A. M. *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. *Anais...* ENANPAD, 2000. CD-ROM.

_____, J. A. M. e Silva, C. M. *Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. *Anais...* ENANPAD, 2000. CD-ROM.

HIRATA, H. *Da polarização das qualificações ao modelo de competência*. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

JAVIDAN, M. *Core competence: what does it mean in practice?* Long Rang Planning, Vol. 31, nº 31 p. 66 to 71, 1998.

JENKINS, A. e KLARSFELD, A. *Understanding 'individualization' in human resource management: the case of skill-based pay in France*. International Journal of Human Resource Management, 2002, pp. 198-211.

KOHN, A. *Punidos pela recompensa: os problemas causados por prêmios de produtividade*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAWLER III, E. E. e MOHRMAN, A. M. e RESNICK, S. M. *Performance Appraisal revisited*. Organizational Dynamics, Vol. 13 Issue 1, p20-36, Summer 1984.

LAWLER III, E. E. *What is wrong with point factor job evaluation*. Management Review, Vol. 75 Issue 11, p. 44-49, November 1986.

LAWLER III, E. E. e LEDFORD JR. G. E. *Skill-based pay: a concept that is catching on*. Management Review, Vol. 76, Issue 2, p. 46-52, February 1987.

_____, E. E. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. California: Jossey-Bass Inc, 1990.

_____, E. E. *Paying the person: a better approach to management*. Human Resource Management Review, vol 1, number 2, p. 145-154, 1991.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de la competencias*. Barcelona: Ediciones Gestion, 1997.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento estratégico e gestão de desempenho para resultados*. São Paulo: Altas, 2004.

MARTOCCHIO, J. J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MERLE, V. *La evolución de los sistemas de validación y certificación*. Formación Profesional 12, CEDEFOP, 1993.

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Turín: OIT, 1999.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2000.

NELSON, Richard R. and WINTER, Sidney G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

PASCHOAL, L. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PENROSE, Edith T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. 1 ed. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962

PONTES, B. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Ltr, 2000.

PONTES, Benedito. *Avaliação de desempenho – nova abordagem*. 7ª edição, São Paulo: Ltr, 1999.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *Incorporando a perspectiva da competência essencial*. In: PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rido de Janeiro: Campus, 1995.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. ; SOUZA, E. C. L. *Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. *Anais...* ENANPAD, 2001. CD-ROM.

RODRIGUES, M. A. *Gestão das competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial?* Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), DEP/UFMG, Belo Horizonte, 2004.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. *Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. In: Anais do 27º ENANPAD, Atibaia, São Paulo, 2003.

SANDBERG, J. *Human competence at work – a managerial problem*. In: SANDBERG, J *Human competence at work*. Boston: John Wiley, 1993.

SARSUR, A. M. *Empregabilidade e Empresabilidade?: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 1999.

SCHADER, A. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre: Globo, 1978.

SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. Inglaterra: John Wiley, 1993.

STEFFEN, I. *Tendências no mercado de trabalho e políticas de educação profissional*. Turin, OIT, 1999 (traduzido).

TAYLOR, M. *Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido* IN Seminario Internacional Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. México: CONOCER/OIT, 1996.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1994). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, p. 268-285. In: Nicolai J. Foss (Ed.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford.

TROSA, S. *Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, A e LUZ T. R. &. *Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e competência*. São Paulo: Anais Enanpad, 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. p. 117-132. In: Nicolai J. Foss (Ed.) *Resources Firms and Strategies - A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.

WOOD Jr, T. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD Jr, T. *Remuneração por habilidades e competências*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, T. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Belo Horizonte, 14 de abril de 2004.

Prezado Senhor,

O Departamento de Ciências Administrativas (**CAD**) da Universidade Federal de Minas Gerais (**UFMG**), através do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (**CEPEAD**), vem desenvolvendo um intenso esforço de formação e qualificação profissional no Estado de Minas Gerais.

O **CEPEAD** é um centro de excelência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão em Administração, desenvolvendo atualmente quatro programas de pós-graduação: especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, além de atividades conjuntas com algumas das principais organizações públicas e privadas do país. Voltado ao desenvolvimento da capacidade de ensino e pesquisa que possa traduzir-se em contribuições inovadoras e relevantes para a teoria e prática na área, o **CEPEAD** mantém diversas linhas de pesquisa, entre as quais podem ser destacadas: *Novas Tecnologias Gerenciais, Relações de Poder e de Trabalho; Comportamento Humano nas Organizações, Estratégias e Políticas Organizacionais*.

No sentido de proporcionar o aperfeiçoamento discente e dentro da filosofia de formar profissionais capacitados e aptos para atuar no âmbito das organizações públicas e privadas, os cursos oferecidos pelo **CEPEAD** exigem de seus participantes a realização de trabalhos finais em formato de monografias, dissertações e teses. Dentro dessa perspectiva, temos o prazer de apresentar **JÚNIA MARÇAL RODRIGUES**, número de matrícula 2003200180, aluna de nosso curso de mestrado sob minha orientação e que atualmente desenvolve pesquisa sobre práticas remuneratórias no contexto da gestão de competências em empresas situadas em Minas Gerais.

Gostaríamos, então, de solicitar de V.Sa autorização para que tal estudo se desenvolva na **BETA-MINEIRA**, disponibilizando profissionais que possam repassar as informações que se fizerem necessárias em todas as etapas da coleta de dados. Trata-se de trabalho exclusivamente acadêmico-científico e que naturalmente mantém sob sigilo a origem das informações bem como não permite a identificação da empresa-participante.

Desnecessário lembrar que a aproximação universidade-empresa é fundamental para aperfeiçoar o aprendizado e práticas organizacionais. Certo de contar com sua atenção,

Atenciosamente,

Allan Claudius Queiroz Barbosa

Professor e pesquisador do centro de pós-graduação e pesquisas em administração (cepead) e do departamento de ciências administrativas (cad) da Universidade Federal de Minas Gerais

Júnia Marçal Rodrigues

Mestranda em Administração – CEPEAD/UFMG

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil pessoal

Nome do entrevistado:

Idade:

Sexo:

Nível de escolaridade:

Perfil Profissional:

Cargo ocupado:

Posição na estrutura:

Tempo na empresa:

Tempo no cargo:

Cargo anterior:

Nº subordinados (se for o caso) e atividades:

REFERÊNCIA:

1. Você participou da formulação e implementação do modelo de competências? Caso, sim, como se deu essa participação?
2. Quais suas atividades referentes ao modelo de competências e remuneração?

HISTÓRICO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

3. O que levou a empresa a adotar o modelo de gestão de competências?
4. Quando foi implementado o modelo? Como se deu essa implementação?
5. Quais os responsáveis pela elaboração do modelo?
 - a. Houve participação dos empregados, sindicato ou representantes?
6. Quais são os profissionais envolvidos na implementação e operacionalização do modelo de competências?
7. Houve mudanças para que fosse viável a implementação do modelo de gestão de competências? Se sim, quais?

8. Existem valores e estratégias organizacionais relacionados ao modelo de competências? Quais?
9. O modelo de gestão de competências trouxe modificações para a gestão de pessoas na empresa? Se sim, quais?
10. O que a empresa espera como resultado da implementação de um modelo de gestão de competências?
 - a. Como tem acompanhado esse resultado?

DESENHO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

11. O que é competência para a BETA?
12. Quais as competências compõem o modelo de gestão?
13. Quais os empregados contemplados pelo modelo?
14. Como foram definidas e identificadas as competências para formar o modelo?
 - a. Quais as principais dificuldades e facilidades dessa fase.
15. Como o modelo de gestão de competências está inserido na estrutura da área de RH?
16. Como se dá a articulação entre o modelo de gestão de competências e as funções de RH?
17. Como os empregados tomam conhecimento das competências relativas às suas funções?
18. Como se dá o desenvolvimento das competências necessárias à organização?
19. As competências são avaliadas? De que forma isso acontece?
 - a. Quais facilidades e dificuldades do processo de avaliar competências?
20. Há (ou houve) treinamento para a avaliação das competências?
21. As competências são certificadas?
 - a. Se sim, como acontece esse processo?
 - b. Se não, por quê?
22. Em relação à operacionalização do modelo de competências:
 - a. Descrever facilidades e dificuldades
 - b. Interface com RH-Unidades
23. Você mudaria algo no modelo de gestão de competências?

COMPETÊNCIAS E REMUNERAÇÃO

24. Qual a composição da remuneração total?
 - a. Descrever composição da parte fixa e variável.
25. Como se dá a articulação do modelo de competências à estrutura remuneratória da empresa?
26. Como a competência é remunerada? Por quê?

27. Quais as principais razões levaram a vinculação do modelo de competências à remuneração?
28. Como ocorreu a implementação da remuneração vinculada ao modelo de competências?
- a. Houve mudanças para que fosse viável a vinculação das competências à remuneração? Se sim, quais?
 - b. Dificuldades encontradas
 - c. O que facilitou esse processo
29. A implantação da remuneração baseada em competências trouxe mudanças para a gestão de pessoas e/ou para a empresa? Se sim, quais?
30. A remuneração das competências trouxe vantagens/benefícios para a organização? Se sim, quais?
31. Quais as principais facilidades e dificuldades para a remuneração das competências?
32. Como é a aceitação dos empregados dessa modalidade de remuneração?
33. O que acrescentaria ou eliminaria ao modelo de gestão de competências? E à remuneração baseada em competências?
34. Já houve alguma reclamatória trabalhista em função da remuneração baseada em competências?
- a. Se sim, descrever o quadro atual em relação a isso.
35. O que a empresa espera como resultado do sistema de remuneração baseado no modelo de gestão de competências?
- a. Tem alcançado o resultado esperado?
 - b. Como acompanha esse resultado?

APLICAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS E REMUNERAÇÃO – GESTOR RH - UNIDADES

36. Identificação da Unidade: estrutura, estrutura área de RH, nº empregados, perfil empregados, empregados contemplados pelo modelo.
37. Comente sobre o modelo de gestão baseado em competências utilizado pela empresa?
38. O modelo de gestão de competências trouxe modificações para a gestão de pessoas na empresa? Se sim, quais?
39. Em relação à operacionalização do modelo de competências:
- a. Descrever facilidades e dificuldades
 - b. Interface com RH-Belo Horizonte
40. Você mudaria algo no modelo de gestão de competências?

- 41. A implantação da remuneração baseada em competências trouxe mudanças para a gestão de pessoas e/ou para a empresa? Se sim, quais?
- 42. A remuneração das competências trouxe vantagens/benefícios para a organização? Se sim, quais?
- 43. Você mudaria algo no sistema de remuneração?

APLICAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS E REMUNERAÇÃO - USUÁRIOS

- 44. Comente sobre o modelo de gestão baseado em competências utilizado pela empresa?
- 45. O modelo de gestão de competências trouxe modificações para a gestão de pessoas na empresa? Se sim, quais?
- 46. Quais as facilidades e dificuldades do modelo de gestão através das competências?
- 47. Como você toma conhecimento sobre as competências relativas à função?
- 48. Como se dá o desenvolvimento das competências necessárias à função?
- 49. Como as competências são avaliadas?
 - a. Quais facilidades e dificuldades desse processo?
- 50. Você mudaria algo no modelo de gestão de competências?
- 51. A implantação da remuneração baseada em competências trouxe mudanças para a gestão de pessoas e/ou para a empresa? Se sim, quais?
- 52. Você mudaria algo no sistema de remuneração?

