



**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DOS IMPACTOS GERADOS NA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO**

MANAGEMENT OF COMPETENCES: A STUDY OF THE IMPACTS GENERATED IN  
THE PERFORMANCE EVALUATION AND REMUNERATION

**Leila Vaz Silva** leila@tecnostest.com.br

Mestra em Administração pela Faculdade Novos Horizontes, Especialista em Gestão  
Estratégica de Pessoas pela UFMG

**Talita Ribeiro Luz** talita@unihorizontes.br

Mestra e Doutora em Administração pela UFMG (2001), Especialista em Administração pela  
EBAP da Fundação Getúlio Vargas

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Jante Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 8, Maio/Agosto 2010

[www.ges.face.ufmg.br/](http://www.ges.face.ufmg.br/)

## RESUMO

A abordagem relacionada à gestão de pessoas baseada em competências tem sido um tema freqüente no ambiente organizacional. Considerando o cenário de constantes mudanças torna-se um desafio a manutenção da vantagem competitiva, o que justifica o interesse pelo tema. Este estudo teve o objetivo de descrever e identificar como é realizada a avaliação de desempenho em uma empresa do ramo de mineração que adotou a gestão de competências, analisando os reflexos do seu resultado na remuneração. Realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio da estratégia do estudo de caso, sendo os dados coletados por meio de entrevistas e analisados adotando-se a análise do conteúdo. Como técnica auxiliar utilizou-se ainda a análise de desenhos, procurando retratar a percepção dos participantes sobre a gestão por competências. Os resultados indicam que a opção pela implantação do sistema de gestão por competências permitiu que os funcionários entendessem de modo mais claro o seu papel organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão por competências, avaliação de desempenho e remuneração.

## ABSTRACT

A related approach to managing people based competences has been a frequent topic in the organizational environment. Considering the scene of constant change becomes a challenge to maintain the competitive advantage, hence the interest in the subject matter. This study aimed to describe and identify how it is done the evaluation of a company's performance in the mining industry that has adopted the competences management, analyzing the consequences of their result in pay. A qualitative research strategy was adopted through the case study, and the data collected through interviews and analyzed adopting the content analysis. An assistant technique was used to further analysis of designs, trying to portray the participants' perception about the competences management. The results indicate that the choice in deployment of the management system for competences has enabled officials to understand more clearly their organizational role.

**Keywords:** Management of competences, evaluation of performance and pay.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas o debate acerca da competência tem ocupado os estudiosos de diversas áreas do conhecimento, especialmente da educação, da sociologia do trabalho e da administração. Num ambiente de constantes mudanças torna-se um desafio a manutenção da vantagem competitiva e seguindo esta perspectiva, o tema competências tem sido exaustivamente estudado (HAMEL e PRAHALAD, 1995; MCCLELLAND, 1997; BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999; DUTRA, 1999; FLEURY e LACOMBE, 2003; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001; DUTRA, 2004).

O conceito de competência organizacional sugerido por Fleury (1999) tem seu cerne na abordagem da organização como um conjunto de fatores composto por recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, sendo esses responsáveis pela geração de vantagens competitivas.

Hamel e Prahalad (1995) apresentam o conceito de competências essenciais como distinto do conceito de competências organizacionais. As competências essenciais devem obedecer a três aspectos: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de copiar e permitir acesso a diferentes mercados.

Considerando a importância do capital humano para o desempenho organizacional, o futuro pautado pela acertada seleção e recrutamento torna imprescindível identificar o perfil do colaborador com a função a ele designada, verificando se as expectativas do colaborador são compatíveis com a visão da organização. Dentro desse contexto emerge a abordagem relacionada a competências individuais.

Nesta linha, quando o foco de análise é o nível individual, constata-se que as potencialidades e atitudes do indivíduo são reflexos das competências organizacionais (FLEURY e LACOMBE, 2003).

Albuquerque e Oliveira (2001) afirmam que na última década, em função das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional, tem ganhado destaque um novo conceito sobre administração de recursos humanos: O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Ruas (2005) associa o conceito de competência com a capacidade de combinar e mobilizar corretamente os recursos de que as organizações já dispõem, e de acordo com este entendimento, cada organização define seu plano de remuneração buscando atingir suas metas por meio do atendimento das necessidades de seus funcionários.

Neste estudo, busca-se descrever e analisar, com base no modelo de gestão por competências adotado em uma empresa mineradora brasileira, qual o papel da avaliação de desempenho e seu impacto na remuneração.

O artigo, composto de quatro seções, apresenta os principais pontos teóricos adotados como base para este estudo. Na primeira seção são apresentadas as principais abordagens sobre a gestão de pessoas, a tradicional e a flexível. A segunda seção trata do conceito de competências, e a terceira e quarta seções abordam, respectivamente, a avaliação e gestão de desempenho e remuneração.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS – ABORDAGEM TRADICIONAL E FLEXÍVEL**

Os sistemas de recursos humanos que adotam o sistema de remuneração baseado nos cargos constituem-se a forma tradicional e mais adotada nas organizações. Albuquerque e Oliveira (2001) citando Dutra (1999), afirmam que o início da adoção dos cargos como elemento-base da gestão de pessoas ocorreu com o surgimento da produção industrial, ligados aos modelos de gestão taylorista e fordista, tendo como principal característica a utilização da produção em linha, o que permitiu o rápido crescimento da indústria na época. O modelo adotado para remuneração dos empregados era geralmente o pagamento por peça (WOOD e PICCARELLI, 1999).

Este modelo de remuneração, constituído com base em um sistema imaginado pela lógica da engenharia, tem como principal função reduzir custos com mão-de-obra e aumentar a

produção, minimizando o erro. Com o progresso da industrialização, o sistema baseado no cargo consolidou-se, admitindo técnicas de análise, especificação e avaliação de cargos, facilitando a operacionalização do sistema salarial e agrupando o sistema salarial às muitas funções da fábrica, de acordo características similares.

Com o decorrer dos tempos, o sistema de gestão baseado no cargo foi admitindo mudanças, passando a dar maior destaque aos aspectos comportamentais. Na década de 30 surgiram programas mais estruturados de treinamento para gerentes, destacando habilidades no relacionamento interpessoal. Mesmo assim, a ênfase estava no desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que adicionassem valor à organização (FLEURY, 1999).

Já na década de 60, na Europa inicia-se a abordagem sóciotécnica definida por psicólogos sociais. Com isso, o trabalho começava a assumir modelos mais complexos e menos mecanicistas, mas sem observação criteriosa da estratégia organizacional. Na década de 80, surge o modelo de gestão japonês, caracterizado por buscar o trabalho em equipe, não demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritivas dos indivíduos, fazendo com que as organizações ocidentais repensassem seus pontos de vista relativos à organização e gerenciamento do trabalho (HIRATA *apud* HIPÓLITO, 2000). Assim, na década de 80 percebe-se o aumento da competição e da diversificação da produção, tidos pelas organizações como fatores de diferenciação (FLEURY, 1999).

O sistema tradicional de gestão com base no cargo tem sido severamente criticado em virtude da pouca flexibilidade o que reduz a velocidade organizacional e requer uma gestão burocratizada (HIPÓLITO, 2000; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001). O modelo de gestão com base no cargo foi idealizado em um ambiente com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, caracterizado por exibir mão-de-obra abundante, com poucas necessidades de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada (DUTRA, 1999). Já na década de 90, com a introdução de novos produtos de mercados e o surgimento de novas formas de organização, a exemplo das equipes virtuais, inicia-se a adoção de metodologias baseadas no modelo estruturado de gestão de pessoas, que tem como particularidade considerar a participação dos trabalhadores como essencial para que a organização programe sua estratégia e crie vantagem competitiva (LAWLER III, 1998; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001). Esse modelo, denominado “gestão por

competências”, na opinião de Albuquerque e Oliveira (2001) é uma tendência na gestão de pessoas para os próximos dez anos. Na opinião de Brandão e Guimarães, 2001 o importante é que a gestão de competências encontre-se em perfeita harmonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão direciona para o estado futuro esperado pela organização, seu escopo estratégico, e norteia a formulação das políticas e diretrizes e todo o empenho em torno da atração e do desenvolvimento de competências e as expectativas com a adoção do novo modelo são de que as empresas consigam sobreviver ou diferenciar-se das demais, obter vantagens competitivas e ter acesso a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos (RUAS, 2005). Na próxima seção do referencial teórico, discute-se o conceito de competências.

## 2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

É importante explicar a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências (*grifo nosso*). O primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao desempenho do seu negócio; o segundo recomenda que a organização analise o trabalho de suas equipes conforme as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999). Com esta explicação são apontadas adiante algumas abordagens conceituais sobre a gestão de competências à luz da teoria.

Apesar de remontar aos anos setenta do século passado, o conceito de competências individuais vem sendo muito discutido no ambiente organizacional em decorrência de diversos fatores. Dentre os mais significativos, Sant’Anna e Kilimnik (2006) apontam as transformações ocorridas nos processos produtivos, em função, principalmente dos avanços tecnológicos, da globalização, das turbulências econômicas que afetam os mercados em nível mundial, e que por sua vez interferem no ambiente organizacional, exigindo novos modelos de gestão, e nessas proposições, a ênfase nas pessoas como solução determinante do sucesso organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES (2.001).

O conceito de competências individuais surgiu nos Estados Unidos na década de 70, com o artigo publicado por McClelland intitulado: *Testing for Competence rather than Intelligence*, inserindo assim o tema da competência entre os psicólogos e administradores da época (FLEURY e LACOMBE, 2003). Naquele momento, Fleury e Lacombe (2003) afirmam que

baseado na abordagem de competência de McClelland, o termo era entendido como uma característica individual que pode ser associada com desempenho superior na execução de uma tarefa numa dada situação.

Richard Boyatzis, na década de 80, desenvolveu estudos, com base nos dados de pesquisas sobre as competências gerenciais, afirmando que os resultados do seu estudo o levaram a identificar um conjunto de características e traços que, em seu entendimento, indicam um desempenho superior (FLEURY E LACOMBE, 2003). As autoras apontam que os estudos de McClelland e Boyatzis foram precursores dos estudos relacionados ao tema na literatura americana.

Nesta perspectiva, Fleury e Lacombe (2003) compartilham do entendimento de McClelland e Boyatzis afirmando que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. *Esta abordagem considera, portanto, a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém.* O conjunto de tarefas do cargo ou a posição ocupada pela pessoa irão balizar a avaliação da competência individual. Nesta linha de raciocínio, a gestão por competências pode ser considerada apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY E LACOMBE, 2003).

Já o conceito de competência organizacional surgiu tendo por base as competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Nesse ponto de vista, competência essencial de uma organização é o resultado da soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto no nível pessoal quanto no nível de unidade organizacional. Consequentemente o sucesso de uma organização não está baseado unicamente em uma competência ou na competência de uma única pessoa, e sim no conjunto das competências individuais dos membros do grupo, que diferem entre si, diante de situações no ambiente organizacional, sendo necessária uma avaliação de desempenho individualizada.

Adotando-se o conceito de Hamel e Prahalad (1995), torna-se possível distinguir competências humanas (aquelas associadas ao indivíduo ou à equipe) e organizacionais (as que dizem respeito à organização de um modo geral), destacando que o conjunto de

competências profissionais, agrupado aos processos e outros recursos, é o cerne da sustentação à competência organizacional.

Nessa conjuntura, a gestão de competências surge como uma nova opção aos modelos gerenciais tradicionais do tipo gestão por cargos, uma vez que as competências consideradas essenciais são raras e difíceis de serem desenvolvidas, permitindo assim um diferencial da organização em relação à concorrência (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

Ainda, de acordo com esses autores, a ampliação da competição entre as organizações, os conhecimentos extinguíveis, sobretudo sobre a tecnologia, e grande inconstância econômica são algumas das características que fazem com que as organizações alterem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciam da concorrência. As posições defensivas dão espaço ao desenvolvimento baseado em vantagem competitiva, e a estratégia alinhada ao ambiente passa a ser uma estratégia que obriga o mercado a proporcionar mudanças e possibilidades que tornam necessária uma visão consistente para criar oportunidades de realização.

Assim, o modelo de gestão por competências essenciais se associa menos às atividades rotineiras e operacionais do que os modelos baseados no cargo, estando mais associado à estratégia de futuro da organização (ALBUQUERQUE E SILVA, 2001, citando LEDFORD, 1995). Freitas e Brandão (2006) citando Hoffman (1999) apresentam os conceitos mais utilizados para a abordagem de competências. De acordo com esses autores, apesar de não existir um consenso sobre o conceito, três significados são mais adotados para o termo: competência como desempenho observável, que tem como foco a tarefa a ser desempenhada, a segunda definição aborda a excelência no desempenho, que busca o esforço individual, e o terceiro que associa o termo competência ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

Desse modo, pode-se notar a importância de se adotar um conceito mais amplo de competência, destacando-se as competências individuais. No entendimento de Dutra (2004), é pouco instrumental a compreensão de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que um indivíduo desenvolva suas tarefas e responsabilidades, já que o fato do indivíduo possuir tais atitudes, conhecimentos e



habilidades, por si só, não garante a transferência desses atributos para a organização em forma de valor agregado. Esse autor defende a ampliação do conceito, associando-o ao conceito de entrega. Nessa perspectiva, o indivíduo deve ser avaliado tanto pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, quanto em função da sua capacidade de entrega para a organização.

Corroborando a posição de Dutra (2005), Carbone e outros (2006) entendem que o conceito de competência não se resume apenas ao conjunto de habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de determinada atividade ou tarefa, mas compreende expressivo desempenho do indivíduo numa dada situação profissional, já que sua mobilização e emprego de conhecimentos, habilidades e atitudes na realização de atividades contribuem de maneira destacada para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Com a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências, torna-se imprescindível a utilização de instrumentos padronizados para mensuração das competências individuais, sendo uma delas a avaliação de desempenho, tema da próxima seção.

### 2.3 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Historicamente a política de avaliar as pessoas e seu desempenho é um procedimento administrativo normal nos processos organizacionais. Considera-se que tenha iniciado mais ou menos com a revolução nas relações de trabalho na administração científica, com base na lógica mecanicista, trazida por Frederik Taylor. Quando Taylor sugeriu a adoção do método de eficiência à administração de pessoal, não se imaginou, na época, a enorme dificuldade que estaria surgindo (BARBOSA, 1996). Para a autora, uma coisa é mensurar a eficiência de máquinas e produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características complexas e de difícil mensuração.

Portanto, durante muito tempo e ainda nos dias atuais, desempenho associa-se exclusivamente à produtividade ou à quantidade de trabalho executado. A filosofia na qual se baseia este tipo de política de avaliação assentava-se em uma visão de mundo unicamente industrial que buscava identificar quem produzia e quem não produzia. A partir da década de

vinte, com a escola das Relações Humanas, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a se dissipar (BARBOSA, 1996).

Atualmente, a avaliação de desempenho é percebida como uma política importante de gestão, sendo integrada à administração moderna para a gestão de pessoas, perdendo o caráter punitivo, e adquirindo o *status* de meio de mensurar as necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 1996).

Para Ribeiro (1999), a idéia de avaliação de desempenho tem cedido lugar à noção de gestão do desempenho. Com base na gestão estratégica de pessoas, a gestão de desempenho evidencia-se como uma ferramenta importante para a identificação e análise das competências, tanto organizacionais como individuais. A gestão de desempenho engloba variáveis ligadas à gestão estratégica de pessoas, indo além da avaliação de desempenho isoladamente, uma vez que ao avaliar o desempenho do indivíduo, a organização envolve-se em analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados apurados.

Para autores como Dutra (2004) e Souza *et al.*, (2005) o processo periódico de avaliação de desempenho orienta-se para os fatores críticos de sucesso e para a quantificação contínua do desempenho que agrega valor ao negócio, também denominado de “entrega”, devendo ser percebido como uma ferramenta de melhoria que proporciona *feedbacks* sistêmicos importantes ao desenvolvimento (SOUZA *et al.*, 2005).

Deste modo, a avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA *et al.*, 2005). Na próxima seção, discute-se o papel da remuneração dentro da abordagem de gestão estratégica por competências.

## 2.4 REMUNERAÇÃO

Na visão de Rodrigues (2006) a remuneração tem como principal objetivo proporcionar ao indivíduo o reconhecimento do esforço em forma de recompensa, por sua contribuição para os resultados organizacionais.

A administração da remuneração nas organizações se revela na operacionalização de programas e composição de pagamento que podem ser aproximados com base em dois pólos: um representado pelo modelo tradicional, que tem como referência o cargo, e outro representado pela abordagem estratégica. O primeiro associa-se à consolidação dos planos de cargos e salários, e o segundo tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado (RODRIGUES, 2006).

Para Lawler III (1998), a abordagem tradicional de remuneração cogita uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas que se enquadra bem no sistema de gestão burocrático, intensamente hierarquizado e de rígido controle. Destaca-se a grande correlação, firmada pela administração científica, que estabelece um meio de organizar o trabalho com os processos de remuneração, destacado quando Taylor determina o valor dos salários com base na divisão de tarefas.

A remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências, promovendo impulsos e estímulos à aprendizagem. Quando as pessoas percebem que são valorizadas e remuneradas em virtude da competência que expressam no campo profissional, com expectativa de obterem maior recompensa e reconhecimento, sentem-se predispostas ao desenvolvimento e aprimoramento das competências que são apreciadas pela organização (CARBONE *et. al.*, 2006). Reforçando esse entendimento, Barbosa *et. al.* (2003), percebem que as empresas ao adotarem a remuneração baseada em competências, têm na verdade a preocupação com os resultados, metas e objetivos tangíveis, reduzindo a ênfase nas competências e submetendo-as ao ditame empresarial de desempenho.

O termo remuneração por competências surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1960, tendo sido o assunto cerne para a discussão no Brasil nos anos 1990 (RIBEIRO, 1999). A remuneração por competências pode ser definida como um modo de recompensar e reconhecer o esforço e a contribuição de cada indivíduo ou equipe, de modo mais específico, pelo cumprimento das metas e objetivos organizacionais (RODRIGUES, 2006).

Este modelo de gestão de pessoas e remuneração tem-se apresentado como uma resposta às demandas de um ambiente cada vez mais competitivo, uma vez que proporciona ganhos recíprocos, tanto para as empresas, quanto para os seus empregados, crescimento sustentado,

redução da subjetividade e senso de responsabilidade, já que o desenvolvimento da carreira passa a ser responsabilidade do trabalhador (SOUZA, 2005).

As competências que impactam de forma direta a remuneração não se vinculam aos conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim aos resultados que estes atributos geram para organização. Na verdade, *“as competências não são de fato recompensadas, mas sim os resultados alcançados”* (BARBOSA *et al.*, 2003).

A política de remuneração de uma organização, na visão de Wood Jr. e Picarelli (2004) é constituída por um conjunto de diferentes formas de recompensas, que se complementam, tendo como principal objetivo alinhar as atitudes e comportamentos individuais com os objetivos organizacionais. Para Dutra (2002), um sistema de remuneração pode ser dividido em: remuneração direta, representado pela parcela fixa recebida pelo trabalhador como pagamento pelo desempenho de suas tarefas, geralmente com periodicidade mensal; e remuneração indireta, representado pelo conjunto de benefícios complementares, também com o intuito de proporcionar segurança e conforto, podendo em alguns casos, se estender ao bem estar familiar.

Na opinião de Rodrigues (2006) a coerência para a definição do valor do salário no modelo tradicional baseia-se na mensuração do valor relativo do cargo e do valor pago pelo mercado. Para isso é construída uma sobreposição entre a estrutura de cargos e os valores dos salários. A estrutura de cargos é organizada tendo por base as descrições de cargo, que são avaliadas com o objetivo de definir uma hierarquia entre eles. A estrutura de salários é definida com base no que ocorre no ambiente, quando se conhece a frequência e amplitude dos salários pagos aos cargos em análise.

No entanto, o formato e o conteúdo dos cargos se alteraram significativamente em função das transformações estruturais, tecnológicas, de processo, mercado e ambiente. As organizações abandonaram o registro de tarefas rigorosamente definidas, passando a adotar um formato amplo, admitindo-se a possibilidade de responsabilidades com diferentes níveis de complexidade (RODRIGUES, 2006).

A direção do indivíduo dentro de um determinado nível de complexidade na função se desenvolve a partir da premissa de que a realidade do mercado ou da organização impõem

limitações de complexidade na qual o indivíduo pode atuar. “A complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa”. (DUTRA, 2004; 40). Para o autor as pessoas desenvolvem-se quando vivenciam situações com diferentes níveis de complexidade, e as organizações utilizam a complexidade como elemento de diferenciação.

As definições de complexidade ajudam a organização no estabelecimento de métodos de mensuração entendidos como legítimos para diferenciar a contribuição das pessoas, e as organizações tendem a utilizá-los para valorização das pessoas, com a abordagem por competência (DUTRA, 2004). Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo.

### **3. METODOLOGIA**

Realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva na empresa BETA com a finalidade de investigar os reflexos do resultado da avaliação de desempenho na remuneração dos profissionais da organização. A pesquisa descreve os procedimentos que norteiam o planejamento estratégico da gestão de pessoas, analisando os impactos da avaliação de desempenho na remuneração, de acordo com o modelo de gestão por competências. Para o estudo utilizou-se metodologia qualitativa.

O estudo de caso foi realizado na unidade em Minas Gerais, sendo os dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada, em virtude da qualidade e fidedignidade, possíveis na conversação.

Foram realizadas entrevistas individuais, com 05 funcionários da empresa BETA, sendo 01 gerente geral, 01 gerente de manutenção, 01 gerente de gestão de pessoas, 01 chefe de departamento e 01 técnico de mineração.

Com o objetivo de colher informações sobre a vivência desses profissionais por meio dos seus comentários, as entrevistas realizadas foram gravadas, de modo a permitir a sua transcrição, buscando preservar todo o conteúdo necessário para o processo de análise. Ao final da entrevista foi apresentado aos entrevistados um quadro contendo diversas figuras e solicitado que os mesmos apontassem duas figuras que retratassem a sua percepção em

relação à empresa, antes e depois da implantação do processo de gestão por competências, justificando as escolhas.

Para tratamento e análise dos dados coletados foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que consiste na leitura criteriosa de cada uma das respostas, de forma a obter uma idéia sobre o todo (BARDIN, 1977). Esta técnica ajuda a entender uma significação mais profunda, como frases de duplo sentido ou mensagens subjetivas que necessitam de interpretação.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A empresa objeto da pesquisa, aqui denominada empresa Beta (nome fictício), é uma empresa mineradora, que contempla desde o processo de lavra, beneficiamento, transporte, pelotização, até a exportação de minério de ferro. Foi fundada na década de 1970 ocupando atualmente a segunda posição no mercado transoceânico de pelotas de ferro, comercializando 100% de seus produtos para mais de 15 países. Conta com unidades industriais localizadas em Minas Gerais e Espírito Santo. O modelo organizacional adotado pela empresa BETA busca proporcionar suporte à estratégia de crescimento da empresa.

##### **4.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA BETA**

O foco do modelo de gestão por competências, adotado na empresa BETA, é centrado no conceito de competências, formado pela junção de duas etapas: uma associada às realizações do indivíduo, relacionada ao que o indivíduo produz e agrega ao processo e aos produtos, e outra relacionada ao conjunto de habilidades e conhecimentos, necessários para que o indivíduo desenvolva suas tarefas e responsabilidades. De acordo com este modelo, o empregado deve utilizar sua formação, experiência e seus conhecimentos como condição para cumprir suas atribuições de modo a agregar valor ao negócio da empresa, corroborando o conceito defendido por Dutra (2004), Carbone *et.al.*, (2006). Os cinco eixos de carreira adotados na empresa são: gerencial, operacional, suporte ao negócio, mercadológico e técnico. Os eixos de carreira são estruturas que incorporam cargos e funções da mesma natureza sugerindo a trajetória natural de crescimento e desenvolvimento organizacional dos profissionais. Isto é ressaltado na fala de alguns trabalhadores da empresa:

Queríamos um modelo que não falasse só de capacidades, nem só de questões comportamentais, mas que alinhasse todo o grupo e falasse prá pessoa o que esperava do nível de complexidade dela. (Gerente de gestão de pessoas)

É, e eu tenho que melhorar para ter aumento e se eu não melhorar eu não tenho. Não servia como um instrumento como um crescimento para pessoa, então quando a gente migrou pro gestão de competência: primeiro desatrelou isso de remuneração, é claro que em gestão de competência se você estiver em um patamar de atendimento superior lá te impulsiona a galgar novos cargos e novas posições até salariais, mas isso não é o objetivo do sistema. (Gerente geral)

O modelo de gestão de pessoas por competência adotado na empresa BETA tem o objetivo de proporcionar ao gestor subsídios para articulação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas de forma integrada, estabelecendo critérios para a avaliação de desempenho dos colaboradores, moldando, assim, as possibilidades de carreira e fornecendo elementos de suporte à tomada de decisões relacionadas à remuneração, mas não se limitando a ela, nem sendo este o foco principal. Esse modelo corrobora o modelo sugerido por Dutra (2004) e Souza *et al.*, (2005), quando sugerem a periodicidade sistêmica do processo de avaliação de desempenho, com o objetivo de orientar a quantificação sucessiva do desempenho que deve agregar valor ao negócio, também denominado de “entrega”, devendo ser entendida como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Os trechos das entrevistas transcritos abaixo evidenciam esse processo na empresa BETA.

Nessas avaliações é possível você já definir um horizonte prá pessoa. Olha, você é técnico, vai continuar técnico, você é muito bom nisso, gerencialmente você tem deficiência então você vai crescer na carreira técnica. (Gerente geral)

No modelo anterior seu acréscimo de remuneração tava baseado no seu desempenho, nesse modelo foi desatrelado disso, embora quando você tem nível de desempenho diferenciado te permite ser avaliado numa outra grade que é uma grade de remuneração. Então isso ficou mais claro. Antigamente tava mais na mão do chefe. (Gerente de manutenção)

....mais a dificuldade que teve é as pessoas entenderem este contrato de onde eu tô, o que se esperam de mim e principalmente desatrelar isso aí da remuneração.....(Gerente geral)

#### 4.2 O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A empresa BETA adota o modelo de gestão por competências com o objetivo de estimular o desenvolvimento das capacidades individuais, que são representados pelo conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades, importantes para que o indivíduo tenha condições de

produzir resultados para a organização, e para o seu próprio desenvolvimento profissional. Assim, as competências representam o que cada indivíduo pode agregar ao negócio, considerando seu papel na organização e o grau de complexidade da tarefa. O modelo adotado na empresa BETA baseia-se no modelo de gestão de pessoas por competências sugeridas por Dutra (2004). Para o autor as definições de complexidade auxiliam a organização no estabelecimento de métodos de quantificação percebidos pelas pessoas e pela organização como autênticos para diferenciar a contribuição das pessoas.

Neste contexto, a avaliação de desempenho torna-se uma importante ferramenta para identificação das necessidades de desenvolvimento do trabalhador. O modelo de avaliação de desempenho adotado na empresa BETA é a integração de mais de um método. Utiliza-se avaliação de competências e resultados, realizada pelo chefe imediato, discutida com o avaliado, que faz sua auto-avaliação, apresentada na reunião de *feedback* específica para discussão dos pontos importantes da avaliação, inclusive os pontos divergentes. Após a reunião de *feedback*, os resultados são lançados em forma de escala gráfica de classificação. O gestor é responsável tanto pela avaliação de cada integrante de sua equipe, quanto pelo *feedback* individual e orientação de carreira, devendo auxiliá-lo na elaboração dos planos de desenvolvimento. Assim é relatada a importância da avaliação de desempenho e do *feedback* pelos funcionários da empresa:

O objetivo é fornecer *feedback*, como é que você tá, qual é entrega que você tá dando, qual a entrega que você teria que dar, qual é o *gap* e qual é o plano para tirar esse *gap*. (Gerente geral)

Não era clara a diferença de desempenho, hoje é muito claro. Quando você senta com a pessoa e faz uma avaliação e o desempenho dela joga ela num determinado quadrante, ela sabe porque ela tem sua auto-avaliação. O *feedback* tornou-se obrigatório. (Gerente geral)

As capacidades e as competências elas estão mais claras, o que é cobrado para cada empregado, então o empregado conhece melhor o que é esperado dele, a questão de justiça e tratamento ficou mais forte nesse novo sistema. Ainda que a pessoa não tenha evoluído ela tem que ouvir isso do chefe dela. (Gerente da mina)

As pontuações da avaliação geram uma escala gráfica que permite a visualização da pontuação do empregado em relação ao desenvolvimento esperado, tendo em vista as suas atividades e o nível de complexidade. De posse destes relatórios e gráficos, os gestores podem mapear tanto o desenvolvimento individual de cada empregado, quanto o desempenho de toda equipe. A avaliação de desempenho na empresa BETA é realizada anualmente,



devendo todo o processo – avaliação da chefia, auto-avaliação, entrevista de *feedback* e plano de desenvolvimento - ser concluído dentro do prazo de no máximo cinco meses.

O modelo de avaliação de desempenho, adotado na empresa BETA, corrobora o modelo sugerido por Dutra (2004) que se baseia nas competências, facilitando o acompanhamento do desenvolvimento individual, permitindo a identificação dos indivíduos em condições de assumirem atribuições de maior complexidade, e conseqüentemente maior remuneração. O modelo corrobora também o entendimento de Barbosa (1996), que aponta a avaliação de desempenho como política importante de gestão, deixando para trás o modelo punitivo, e assumindo o papel de mensuração das necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe.

#### 4.3 REMUNERAÇÃO NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de remuneração adotado na empresa BETA não está diretamente ligado ao resultado da avaliação de desempenho. O desenvolvimento do indivíduo tem relação direta com sua capacidade para assumir atribuições de maior complexidade e agregar maior valor ao negócio da empresa.

O modelo adotado na empresa BETA mantém a formatação do modelo antigo de cargos e salários. As diferenças básicas estão em diferentes níveis de capacidade de entrega, em função dos níveis de complexidade diferentes, que se refletem na remuneração. Maiores níveis de entrega e complexidade sugerem maior remuneração. Os níveis funcionais demonstram esta diferença. Os cargos apresentam gradações diferenciadas entre básico, pleno e sênior. São todos níveis integrantes do mesmo cargo, com variações salariais diferentes em função do nível de entrega e complexidade, que é claro para os funcionários da organização, conforme análise de alguns depoimentos.

Nós queríamos tirar a ênfase em remuneração, porque na verdade a gente tava resolvendo uma questão de remuneração, mas não tava orientando o desenvolvimento das pessoas. (Gerente de gestão de pessoas)

Ficou diferente é que o modelo anterior seu acréscimos de remuneração estavam baseado no seu desempenho notado. Esse modelo é desatrelado disso, embora quando você tem um nível diferenciado de desempenho ele te permite ser avaliado numa outra grade, que é uma grade de remuneração. Então isso ficou mais claro ficou mais, vamos dizer assim, menos

sensível não é. Antigamente ficava muito na mão do chefe de gostar ou não daquele funcionário. (Gerente geral)

Neste modelo, o foco principal da implantação da gestão por competências foi instituir mecanismos para o desenvolvimento pessoal dos funcionários, com vistas ao melhoramento do desempenho organizacional.

Com objetivo de aprimorar nossa análise e entendimento acerca da percepção do empregado em relação aos modelos de gestão de pessoas, como ferramenta para aprofundamento do estudo, ao final das entrevistas solicitou-se aos entrevistados que apontassem, diante de um cartaz contendo diversas figuras, qual figura poderia na opinião do entrevistado, melhor representar o modelo tradicional de gestão de pessoas, anteriormente adotado na empresa BETA, e qual figura melhor representaria o atual modelo de gestão de competências, devendo ainda, justificar as figuras apontadas. No quadro 1 são apresentadas as respostas dos entrevistados e as justificativas, de forma sucinta.

**QUADRO 1: FIGURAS DE REPRESENTAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS NA EMPRESA BETA**

Entrevistado	Figura Antes	Justificativa (Antes)	Figura Depois	Justificativa (Depois)
Gerente Geral	Leão	Instinto selvagem. Competição, briga e o rugido lembrando reclamação	Balança cega da Justiça	Porque mostra a justiça, independente da pessoa
Gerente de gestão de pessoas	Urso	Automatizado, sem mobilidade	Águia e nadador	Águia porque orienta o caminho, dá uma diretriz e Nadador porque o sucesso depende do seu esforço individual de superar obstáculos.
Gerente de manutenção	Semi-círculo com seta numa das pontas	Lembra cachorro correndo atrás do próprio rabo.	Seta o sentido ascendente	Porque mostra direcionamento definido.
Gerente da Mina	PAI	Paternalista	Águia	Nós estamos convidando a turma a alçar vãos maiores. Fazendo com que as pessoas não enxerguem só aonde ela está mas que enxergue do alto.
Técnico Mineração	Macaco	Representa a inconstância-pulando de galho em galho	Águia	Por possuir uma visão de longo alcance e senso de direção

Fonte: Dados da pesquisa

Observando as figuras escolhidas, as representações do modelo tradicional são divergentes entre os entrevistados, sugerindo medo, falta de objetivo ou direção e comodismo. As figuras

apontadas para representar o modelo atual de gestão de competências apresentam maior similaridade e sugerem justiça, objetivos definidos e senso de direção. As justificativas também indicam que o modelo atual de gestão de competências adotado na empresa BETA transmite maior segurança e equidade. Na seção seguinte, apresentam-se as considerações finais do trabalho e suas limitações.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De modo geral, os resultados apresentados indicam que a opção pela implantação do sistema de gestão por competências permitiu que os funcionários entendessem de modo mais claro o seu papel organizacional. A ênfase dada à avaliação sistemática do desempenho torna o processo de desenvolvimento individual mais objetivo, gerando nos funcionários sentimento de confiança, estabelecido após a implantação do processo, uma vez que os funcionários demonstram estar se sentindo mais valorizados. A auto-avaliação torna o processo mais equitativo na opinião de todos os entrevistados, indicando uma relativa satisfação laboral, e as avaliações periódicas entre avaliadores e avaliados têm o objetivo de corrigir os desvios observados e sugerir programas de desenvolvimento pessoal e da equipe.

A avaliação de desempenho favorece, dentro do processo por competências da empresa BETA, a identificação de oportunidades individuais de desenvolvimento, que levam a uma posição diferenciada dentro dos níveis de complexidade, mas não impacta, obrigatoriamente, de maneira direta a remuneração.

Cabe salientar, no entanto, que associando cargos aos níveis de complexidade no que tange à remuneração, parece que foi adotada uma nova roupagem para mudar a aparência de um velho conhecido, uma vez que, ao implantar níveis de complexidade que resultam em níveis salariais diferenciados, o modelo aproxima-se muito da velha e conhecida planilha de cargos e salários, definida por Rodrigues (2006) como ferramenta para a definição do valor do salário. O que difere neste modelo, é que as diferenças salariais são determinadas em função da capacidade do funcionário em responder aos diversos níveis de complexidade da tarefa, e o modelo tradicional baseia-se na mensuração do valor relativo do cargo e dos níveis hierárquicos. Assim, o processo adotado na empresa BETA substitui a nomenclatura de planilha de cargos e salários por níveis de complexidade, sendo as diferenças salariais determinadas pela complexidade e não pelo posicionamento do cargo.

Conclui-se que a adoção do modelo de gestão por competências na empresa analisada, reforça a percepção de Barbosa *et. al.* (2003), quando esses autores sugerem que as empresas ao adotarem a remuneração baseada em competências, têm na verdade a preocupação com os resultados, metas e objetivos tangíveis.

As limitações encontradas no estudo deste caso estão relacionadas ao tempo relativamente curto, de aproximadamente três anos de implantação do processo de gestão por competências na empresa BETA. Sugere-se que estudo semelhante seja realizado, decorrido um período maior de implantação, buscando identificar as mudanças efetuadas no processo, comparando a evolução dos resultados organizacionais e avaliando outros aspectos do sistema de gestão de pessoas, dentro do processo por competências.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, I. G; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público** Ano 47, Volume 120, Nr. 3, Set-Dez. 1996.

BARBOSA, A. C. Q. *et. al.* É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: **Anais.... ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2003 – Atibaia/SP.**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.33. n. 3. p 52 – 64. 1993.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Anais...** ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 1999- Foz do Iguaçu

CARBONE, P. P; e Outros. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** – 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2006

DUTRA, J. S. Gestão da Carreira por Competência. In: **Curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

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

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

EMERSON, S. M. Job Evaluation: A barrier to excellence? *Compensation & Benefits Review*, New York: American Management Association, v. 23, p.39-51, jan./fev. 1991.

FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. in: **curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M.T., LACOMBE, B. A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: **Iberoamerican Academy of Management**, 2003.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD & E. In: ANDRADE, J. E. e Colaboradores - **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** – Porto Alegre: Ed. Artmed, 2006.

HAMEL, G; PRAHALAD., C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HIPÓLITO, J. A. M. *A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

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

QUIRINO, R. F. **Remuneração por competências**: um estudo de caso no Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). 129 pg. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

RIBEIRO, L. M. **Remuneração por competências**: percepções dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal. 1999. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** - 9ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou Realidade? **Revista de Administração de Empresas - RAE** • Vol. 46 • Edição especial Minas Gerais, 2006.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. e colaboradores - **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências** – Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTA'ANNA, A. S. & KILIMNIK, Z. M. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: ANDRADE, J. E. e Colaboradores - **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** – Porto Alegre: Ed. Artmed, 2006.

SOUZA, M. Z. A. Remuneração baseada na competência. In: Souza M.Z.A. *et. al.* **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro.: Ed. FGV, 2005.

SOUZA, V. L. *et. al.*. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD Jr. T. e PICARELLI, V. F. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

WOOD Jr. T e PICARELLI, V. F. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.