

# **É possível remunerar pelas competências ? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**

Autoria: Allan Claudius Queiroz Barbosa, Dalini Marcolino Ferraz,  
Daniel Paulino Teixeira Lopes

## **Resumo**

A crescente utilização de mecanismos variáveis de remuneração encontra na gestão de competências o espaço por excelência para vincular, de maneira adequada, estratégias organizacionais àquelas relacionadas ao gerenciamento de pessoas. É dentro dessa articulação conceitual e operativa que o presente trabalho procura discutir se experiências ligadas à gestão de competências estão de fato alinhadas ao procedimentos de remuneração variável. A partir da experiência de grandes empresas instaladas em Minas Gerais na adoção desta “ferramenta” gerencial, considerando os instrumentos, procedimentos e práticas para a implementação do perfil de competência e de remuneração variável, observou-se que existe um descompasso entre o que está definido como estratégia organizacional e a verdadeira funcionalidade no gerenciamento de recursos humanos. Este, ainda afeito às práticas convencionais de remuneração que não reconhecem efetivamente as competências como parte do processo de valorização dos indivíduos.

## **1. Demarcando a Interface entre Competências e Remuneração**

Tem sido recorrente no debate contemporâneo o aprofundamento de princípios ligados à criação de valor e desempenho. Rotineiramente, convencionou-se discutir a existência de diferença do valor de mercado de grandes empresas e seu patrimônio em ativos físicos. Ou melhor, é usual que empresas com grandes ativos físicos e fiscais apresentem menor valor de mercado, se comparadas às empresas com ativos menores e maior densidade de conhecimento. Assim, as organizações são pressionadas a apresentar, permanentemente, uma comprovação de valor e utilidade de ações e de pessoas<sup>1</sup>, através da utilização de diferentes mecanismos, ferramentas e estratégias.

Neste quadro, a discussão sobre competências assume lugar de destaque, pela exigência por uma formação ampla, envolvendo conhecimento, elevada capacidade de raciocínio e comunicação e habilidades para resolução de problemas (Barbosa, 2002), proporcionando ainda possibilidade de desenvolvimento de competências gerais dos trabalhadores, em detrimento de suas habilidades manuais.

Mesmo com a significativa produção sobre o tema, não existe consenso quanto à conceptualização de competências<sup>2</sup>. As diferentes abordagens existentes evidenciam a multiplicidade de perspectivas. Mesmo assim, autores tidos como clássicos na discussão deste tema, tais como Boyatzis (1982), servem como ponto de partida de uma argumentação que envolve inicialmente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes ou destrezas.

Apesar da possibilidade em delinear contornos particularistas ao conceito, um ponto aproxima de maneira indelével as diferentes abordagens, qual seja, a forte ligação do conceito ao *modus operandi* através de sua aplicabilidade à realidade produtiva. Este ponto por si só já demonstra que a noção de competências está ligada à capacitação e produtividade. Ou seja, no campo teórico fica visível a vinculação do modelo ao desempenho e/ou resultado. Isso significa dizer

que este modelo, que privilegia o indivíduo, permanentemente aplicado ao *locus* organizacional, demonstra sua articulação ao escopo remuneratório.

Nesse contexto, a percepção das competências a partir de uma idéia integradora de educação e trabalho ganha relevância<sup>3</sup>, ao mesmo tempo em que evidencia sua indissociável articulação aos parâmetros remuneratórios dentro de uma perspectiva variável.

Isso permite a reflexão sobre os mecanismos remuneratórios e seu papel como dinamizador das práticas organizacionais. Essa discussão, que procura reconhecer de maneira mais clara a contribuição do indivíduo, vem ganhando espaço nas organizações, tornando anacrônico o modelo de valorização e remuneração centrado na estrutura organizativa e/ou na posição hierárquica/funcional<sup>4</sup>. Dentro de uma perspectiva empresarial, programas de remuneração se apresentam como estratégia de alcance de resultados. É usual o discurso empresarial que apregoa que as empresas acreditam na capacidade de seus empregados agregarem valor ao negócio.

Através de mecanismos remuneratórios variáveis que se vinculam aos resultados organizacionais, tem sido possível um redimensionamento da lógica gerencial<sup>5</sup>.

Além disso, o forte elo entre as exigências organizacionais, maximização do resultado e aumento de sua capacidade competitiva e a pressão sobre o trabalho e conseqüentemente sobre o empregado, tem incentivado o debate sobre competências e o papel da remuneração. Diversos autores alertam para os diferentes tipos de sistemas de remuneração, alegando que cada um deles ou a formação de um *mix* de sistemas de remuneração pode trazer grandes vantagens para as empresas<sup>6</sup>. Nessa perspectiva espera-se que cada empresa busque um sistema de remuneração que seja capaz de somar-se às suas estratégias competitivas e se adequar aos objetivos organizacionais globais.

Martocchio (1998), quase que realizando uma *simbiose* entre competências e remuneração, propõe uma diferenciação entre três tipos de competências: horizontais (competências técnicas ligadas à operação), verticais (competências gerenciais, ligadas ao planejamento, coordenação, treinamento, entre outras) e específicas (competências específicas ligadas diretamente às tarefas de cada indivíduo).

Sob o ponto de vista da estratégia empresarial, uma perspectiva de remuneração mais *moderna* procura adotar critérios tais como, criatividade, iniciativa, resultados e empreendedorismo. Isto é, a adoção de um sistema de remuneração *variável* pode tornar uma empresa mais competitiva, pois implica um maior empenho na busca pela qualidade, produtividade e satisfação dos clientes.

A remuneração variável tem assumido diferentes formas nas empresas pioneiras na implantação desses sistemas de remuneração. Há uma grande variação nos modelos, de empresa para empresa, cada uma adaptando-os à sua realidade, de acordo com sua cultura, setor de atividade ou estilo gerencial (Albuquerque, 1991).

Para Flannery, Hofrichter & Platten (1997), a remuneração variável pode assumir diversas formas tais como: incentivos individuais a colaboradores-chaves, incentivos a pequenos grupos ou equipes de projeto, programas de reconhecimento, incentivos de longo prazo ou participação acionária, participação nos lucros e participação nos ganhos ou resultados.

Wood Jr. & Pereira Filho (1996)<sup>7</sup> consideram que se pode classificar as diversas formas de remuneração variável em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A participação nos lucros está diretamente relacionada com os resultados globais da empresa, ou seja, se há lucro ou não. Normalmente esse tipo de remuneração variável não estaria ligado às práticas administrativas de estilo participativo, e não são utilizados indicadores de resultado.

A remuneração por resultados, por sua vez, procura vincular o recebimento de bônus ou prêmios ao atendimento de metas preestabelecidas e pactuadas. Diferentemente da participação nos lucros, a remuneração por resultados é realizada em ambientes organizacionais onde se realizam práticas de administração participativa. Nesse sentido, a possibilidade do vínculo da remuneração variável às competências surgiu em um contexto marcado pela necessidade de recompensar o esforço dos indivíduos.

Para Martocchio (1998), a remuneração por competências assume o papel de recompensar, não apenas a performance, como é o caso da remuneração por desempenho, mas principalmente o potencial de um indivíduo para realizar um trabalho. O autor afirma que a remuneração por competências, ao incentivar o desenvolvimento e a aprendizagem, proporciona à empresa os benefícios de contar com profissionais ditos *polivalentes*. Esse autor estabelece ainda duas razões para a adoção desse sistema de remuneração.

A primeira revela preocupação de se preparar pessoas para novas funções, lidando com novas tecnologias, não bastando para isso conhecimento operacional (competências horizontais), devendo haver um preparo para assumir o controle gerencial (competências verticais) e tecnológico dos processos. Neste quadro, as competências interpessoais, responsáveis pela identificação e a criação de novas formas de se atender às necessidades dos clientes, são de vital importância no novo contexto produtivo. A segunda razão, ligada ao aumento da competitividade global, revela necessidade de se desenvolverem as competências dos empregados e fazê-los aplicá-las na organização.<sup>8</sup>

Martocchio (1998) alerta para a importância de se garantir que os conhecimentos sejam aplicados na prática e sugere duas alternativas para se garantir isso. A primeira refere-se à utilização de um sistema de pagamento misto, unindo Remuneração por Competências e Remuneração por Desempenho. A segunda alternativa indica o pagamento da remuneração por competências somente após aplicação dos conhecimentos adquiridos na prática, validando desenvolvimento de competências e garantindo à empresa os benefícios da contrapartida do investimento.

Esse autor, mesmo chamando a atenção para o fato de que este sistema não é ideal para todos os cargos e empresas, observa ainda que os modelos de competências podem trazer benefícios significativos. Além de maior satisfação no trabalho pelo fato do empregado se sentir mais valorizado, aumenta sua empregabilidade. Para o empregador, esse sistema pode garantir maior flexibilidade e redução de custos com contratações. A mão de obra passa a ser polivalente, podendo ser realocada para diversas áreas da empresa.

Fitt (1998), por sua vez, destaca a importância de se reconhecer de modo eficaz e significativo as capacidades e qualidades dos empregados nos sistemas de remuneração, considerando a remuneração por competências como condição para a obtenção de bons resultados. Para o autor é necessário articular as dimensões de papel (o que o cargo exige) e de competências (o que a pessoa tem a oferecer) para que se possa fazer um modelo de remuneração coerente.

Isso porque não se deve remunerar as competências que a pessoa tem, mas sim as competências que estão em concordância com as exigências do cargo e da organização.

É importante lembrar ainda que existe muita discussão acerca de critérios que definem o cálculo da remuneração variável. Rappaport (1999), por exemplo, propõe aperfeiçoamentos na mensuração de valor agregado ao negócio por executivos e gerentes seniores no caso de participação acionária. Esse autor analisou que, entre as maiores empresas americanas, as *stock options* representam mais da metade da remuneração de executivos e mais de um terço da remuneração de gerentes seniores, constatando que, em alguns casos, indivíduos com performance abaixo da média têm ganhos com planos de opções de ações, evidenciando que este procedimento apresenta suas lacunas.

Dentro dessa perspectiva, as novas formas de remuneração procuram se alinhar às ferramentas de gestão, de maneira a contribuir para sua aceitação dentro das organizações e alavancar o desenvolvimento dos indivíduos, de acordo com os interesses organizacionais. O sistema de remuneração pode se articular às competências visando a alavancar resultados. Considerando este constructo teórico, o trabalho foi desenvolvido em organizações localizadas em Minas Gerais que adotam o sistema de remuneração baseado em competências.

## 2. Identificando Organizações que Propõem Articular Remuneração às Competências

Os procedimentos metodológicos da pesquisa envolveram etapas distintas mas complementares no que se refere à sua lógica e organicidade. Em função disso, utilizou-se do seguinte esquema de desenvolvimento: em um primeiro momento, foi definida a região de análise, qualificada através de sua importância sócio econômica, bem como condicionantes históricos que tornaram a mesma relevante. 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<sup>9</sup>, 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.

Após esta definição geográfica, em um segundo momento do levantamento de dados, e a partir de critérios objetivos de classificação, foram selecionadas organizações em Minas Gerais que adotavam modelos de remuneração baseada em competências. Essas publicações, que procuram fazer um diagnóstico da realidade empresarial no Brasil, utilizam-se de metodologias específicas para classificar as empresas. A seleção da amostra das empresas pesquisadas foi feita a partir de um levantamento com base nesses rankings, identificados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – 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 500 Maiores</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:** a partir de levantamento elaborado pelos Autores.

Após a identificação e posterior tabulação das empresas constantes dos diferentes *ranqueamentos*, constituiu-se um novo *ranking*, contendo somente as organizações instaladas em Minas Gerais. A partir dessa relação final, foram levantadas informações básicas sobre cada empresa, tais como razão social, endereço, telefones, ramo de atividade, responsável pela área de recursos humanos (à qual os modelos estariam supostamente ligados). Essas informações foram obtidas através de *sites* de busca da internet<sup>10</sup>, sites institucionais e por contato telefônico direto.

Para identificar as empresas que adotavam o modelo de remuneração baseado em competências, foram feitas duas categorizações: uma identificando primeiramente as empresas que adotavam modelo de competências. Imediatamente após, foi feita uma nova identificação daquelas que utilizam mecanismos remuneratórios baseados em competências.

Para isso, todas as empresas identificadas foram inicialmente contactadas por meio eletrônico (*e-mail*) ou por telefone, através dos responsáveis pela área de recursos humanos ou de projetos afins em cada empresa<sup>11</sup>. Posteriormente, foi enviada carta para cada empresa na qual constavam as informações sobre o projeto de pesquisa em questão, seus objetivos e, ao final do texto, havia a solicitação de confirmação acerca da adoção ou não de modelo de gestão de competência.

O levantamento inicial constatou a existência de dezoito respostas positivas em relação à adoção de um modelo de gestão de competência<sup>12</sup>. Esse levantamento veio acompanhado de detalhamento por parte de cada empresa pesquisada sobre o modelo de remuneração adotado. Desse conjunto, somente cinco adotam um modelo de remuneração baseado em competências, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Empresas que adotam modelo de remuneração baseado em competências

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

**Fonte:** a partir de levantamento feito pelo Autor

(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.

É importante observar que as dezoito empresas apresentam esses mecanismos de forma complementar aos sistemas tradicionais de remuneração, com ênfase na funcionalidade, isto é, no cargo e na estrutura formal. Ou seja, as práticas organizacionais observadas não eliminam ou substituem o usual sistema de remuneração.

Após a etapa de identificação das empresas, e com o recebimento das confirmações (por meio eletrônico, telefone e resposta impressa/documental), foi possível “mapear” quais empresas estariam aptas à continuidade do levantamento. Nas empresas que possuíam modelo de remuneração por competências foram entrevistados os responsáveis pela condução da política de recursos humanos, de uma forma geral, e pelos modelos de competência e de remuneração, em particular.

As principais questões abordadas nessas entrevistas semi-estruturadas foram: conceituação de competência e o motivo de sua adoção; articulação às políticas existentes no macroprocesso de recursos humanos, com destaque para remuneração; os instrumentos, procedimentos e práticas utilizados para o desenvolvimento de competências e seu vínculo à remuneração; aspectos específicos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes desejados); fatores facilitadores e/ou dificultadores; resultados alcançados; aspectos relacionados à remuneração, tais como forma adotada, *atingimento* funcional (isto é quem é atingido dentro da estrutura de pessoal da empresa)<sup>13</sup>.

Além da entrevista, houve a análise de documentos relacionados aos planos estratégicos gerais e de recursos humanos, à inserção das competências e remuneração e aos modelos propriamente ditos. Ou seja, examinaram-se as práticas adotadas pelas empresas, tais como

formulários de avaliação de competências, formulários de avaliação de desempenho, informativos internos sobre os modelos de competências e remuneração.

### 3. Resultados: competência e remuneração lado a lado ?

Cada empresa estudada apresenta o seguinte desenho de remuneração por competências, conforme detalhamento apresentado a seguir:

#### a) Empresa 2

Criada na década de 1940, atua principalmente nas áreas de minério, transporte comercial, alumínio, celulose e papel, recursos minerais e pesquisa. Em 1998 foi implantado o modelo de Gestão de Competências com impactos diretos na remuneração. O objetivo era acompanhar e mensurar o desenvolvimento e o desempenho dos indivíduos, seguindo também as novas tendências de gestão adotadas pelo mercado, além de premiar e apresentar ferramentas que estimulassem o bom desempenho.

Diferentes critérios de identificação de competências foram adotados segundo níveis hierárquicos e atribuições. Para **Gerentes Gerais e Diretores**, foco em resultados, empatia, atuação sinérgica, influência, desenvolvimento de pessoas, alinhamento com a organização, orientação estratégica, catalisador de mudança, construção de relacionamentos e responsabilidade social. Para **Gerentes**, busca de informações, raciocínio analítico, foco em resultados, empatia, atuação sinérgica, influência, estilo dirigente, desenvolvimento de pessoas, alinhamento com a organização. Para **Supervisores**, flexibilidade, busca de informações, raciocínio analítico, foco em resultados, empatia, atuação sinérgica, influência, desenvolvimento de pessoas e alinhamento com a organização. Para **Profissionais de Nível Superior**, flexibilidade, trabalho em equipe, realização, busca de informações, raciocínio analítico, criatividade e alinhamento com a organização. O pessoal de **Nível Administrativo/Operacional** leva em consideração flexibilidade, trabalho em equipe, habilidades técnicas, auto-desenvolvimento, iniciativa, realização e alinhamento com a organização.

Cada um dos aspectos, independente das atribuições, tem seu conceito traduzido em comportamentos, adequados a partir de uma escala de 0 a 4. O Quadro 3 a seguir identifica os conceitos adotados.

Quadro 3 – Conceitos Adotados para Cada Competência Descrita – Empresa 2

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Flexibilidade	Adapta-se e trabalha bem dentro da variedade de situações e com vários indivíduos ou grupos.
Trabalho em equipe	Trabalha com outros em torno de metas compartilhadas. Cria sinergia no grupo, perseguindo metas coletivas.
Habilidades Técnicas	Possui conhecimento técnico para realizar adequadamente as atividades necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos.
Autodesenvolvimento	Busca continuamente a aquisição de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento, que repercutem positivamente no seu desempenho.
Iniciativa	Identifica e antecipa problemas, obstáculos ou oportunidades, estando pronto para agir proativamente.
Realização	Demonstra inquietação e realiza trabalhos desafiadores com resultados cada vez melhores.

Busca de informações	Possui determinação para obter informações atualizadas, selecioná-las, organizá-las e sistematizá-las, visando a sua utilização em situações atuais e futuras.
Raciocínio Analítico	Compreende situações através de um processo sistemático de análise de causas, de interrelações e efeitos, gerando planos de ação para a solução de problemas.
Foco em Resultados	Expressa direcionamentos e compromissos para obtenção de resultados da empresa.
Empatia	Percebe os sentimentos e perspectivas das pessoas e age considerando as preocupações das mesmas.
Atuação Sinérgica	Gera resultados organizacionais com atuação integrada nas áreas e entre áreas, funções e negócios. Sobrepor os interesses e resultados da empresa aos de suas função, área ou negócio.
Influência	Exerce impacto e influência sobre os outros em busca de objetivos comuns que agregam valor à empresa.
Estilo Dirigente	Proporciona direcionamentos claros, exige e monitora alta performance, sendo firme e justo no reconhecimento.
Desenvolvimento de Pessoas	Encoraja o aprendizado ou o desenvolvimento dos indivíduos, promovendo, ao mesmo tempo, um nível adequado de análise de suas necessidades.
Criatividade	Gera e implementa soluções inovadoras para resolver problemas e melhorar resultados.
Alinhamento com a Organização	Identifica-se com as políticas da empresa e age de forma consistente, mesmo diante de pressões e/ou situações difíceis.
Orientação Estratégica	Tem a visão de longo prazo da empresa. Entende as mudanças nas tendências de mercado, as oportunidades e as ameaças da concorrência, buscando respostas estratégicas.
Catalisador de Mudanças	Comunica uma visão envolvente de futuro para a empresa, despertando a motivação e o comprometimento das pessoas em direção às mudanças.
Construção de Relacionamentos	Possui a capacidade de construir relações-chave.
Responsabilidade Social	Tem consciência do papel social da organização. Posiciona-se firme e equilibradamente diante dos fatos e das situações que requerem uma ação da empresa.

**Fonte:** a partir de documentação fornecida pela empresa.

A área de recursos humanos é responsável pela implantação e manutenção deste modelo, enviando, anualmente, formulários de avaliação para as gerências intermediárias. Esses questionários são preenchidos durante reunião entre o avaliado e seu gerente acerca do desempenho. As avaliações, vinculadas às escalas de comportamento, permitem chegar à remuneração por competências, um dos aspectos que compõem o *mix* remuneratório dos empregados. Segundo informações obtidas junto à *Empresa 2*, o modelo anteriormente adotado considerava somente o vínculo da remuneração aos resultados, fazendo com que o empregado não se sentisse recompensado por suas competências. Essa mudança gerou um aumento da credibilidade da avaliação.

## b) Empresa 5

Fundada em 1956, a *Empresa 5* é líder mundial na produção de zinco a partir de minério silicatado, com participação de 65% no mercado nacional. O modelo de gestão de competências foi implantado em 1999, como parte do planejamento estratégico da organização.

A *Empresa 5* define competências como a ferramenta utilizada para realizar melhor determinada tarefa, enfatizando conhecimentos específicos do cargo. As competências são divididas em *Competências Gerais Exigidas*, definidas por 57 comportamentos, conhecimentos e habilidades; e *Competências Gerais Específicas*, definidas por 16 comportamentos, conhecimentos e habilidades.



A aplicação do Modelo é feita pelos responsáveis por cada área (gerências intermediárias) sob a orientação da área de Recursos Humanos. A empresa oferece treinamento interno ou externo para os níveis operacional e gerencial de acordo com a avaliação, ligada a resultados e metas. Há um programa diferenciado para o nível executivo denominado *Gestão de Performance*, utilizado para resultados de curto prazo, e *Gestão de Competência*, a longo prazo. Esses programas geram ganhos variáveis, baseados nos resultados da empresa, do indivíduo e cumprimento de metas.

### c) Empresa 6

Criada na década de 1920, a *Empresa 6* é composta por cinco unidades industriais localizadas em Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. Atua em siderurgia, arames, e vende artigos para construção civil e indústria. Segundo relatos obtidos junto à Empresa, a partir de 1985 as pessoas passaram a ser o foco estratégico, coincidindo com a forte pressão do mercado por maior competitividade. A partir de 1989, a *Empresa 6* começou a desenvolver um Sistema Integrado de Gestão vinculado à remuneração variável. O Sistema Integrado de Gestão é operacionalizado em módulos, ligados às estratégias da corporação, aos negócios, à qualidade total e à gestão de recursos humanos. São considerados vários aspectos: a gerência, a estrutura da organização, o desempenho dos funcionários, o desenvolvimento da comunicação, o clima e, finalmente, o fator remuneração.

Essa empresa adotou um modelo de gestão de competências em 1996. O modelo foi desenvolvido pela área de Recursos Humanos Corporativa, com a participação de todos os RHs das unidades da empresa e de todos os gerentes das fábricas; auxiliados por uma consultoria externa. O programa envolve todos os executivos, supervisores de nível médio e profissionais de nível superior (engenheiros, analistas, advogado, médico, nutricionista e bibliotecário).

O modelo tem por objetivo integrar pessoas através do desempenho individual e alcançar o desempenho coletivo; reforçar como diferencial competitivo o investimento em pessoas; estabilizar os resultados; melhorar a comunicação, de forma que os empregados saibam exatamente o que se espera deles; reconhecer os resultados e reconhecer o processo necessário para se atingir o resultado.

A *Empresa 6* define um conjunto de diretrizes e metas para a empresa e para o indivíduo, sendo estabelecidos pesos segundo seu grau de importância, totalizando 100 pontos. As metas são registradas eletronicamente e, com os resultados obtidos, atribui-se um determinado valor. Some-se a isso a identificação de quinze competências em seu perfil, sendo diferenciadas por cargo. O Quadro 4 a seguir sintetiza a concepção de competências adotada pela *Empresa 6*.

Quadro 4 – Comportamentos que Identificam as Competências – Empresa 6

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTO
Busca de Informação	Desejo de conhecer mais e melhor sobre as coisas e pessoas, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos resultados.
Desenvolvimento de Pessoas	Capacidade de promover o aprendizado e o crescimento profissional e pessoal de cada membro da equipe, no sentido de garantir à empresa recursos humanos competentes para o atendimento às demandas do futuro.
<i>Expertise</i>	Conhecimento adquirido pelo estudo, experiência e prática e a capacidade de sua aplicação de forma adequada às demandas da função. Pressupõe a busca constante por novas aprendizagens, o auto-desenvolvimento e a divulgação do

	conhecimento para outras pessoas.
Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se a situações variadas, que envolvem diferentes pessoas e grupos, considerando novas perspectivas e as mudanças que o ambiente demanda.
Impacto e Influência	Capacidade de persuadir, convencer ou impressionar pessoas, com o intuito de angariar apoio para suas idéias e planos.
Iniciativa e Persistência	Capacidade de realizar além do que é solicitado ou esperado no trabalho, apresentando assim uma postura proativa das situações e das oportunidades.
Liderança de Equipes	Capacidade de estimular pessoas a trabalhar eficientemente em grupo, assumindo a condução de uma equipe, para assegurar a realização dos resultados planejados.
Orientação Estratégica	Capacidade de perceber o ambiente global e o impacto dos acontecimentos na empresa. Inclui traduzir a visão de longo prazo em metas palpáveis e direcionar ações em prol da imagem desejada pela empresa.
Orientação para a Satisfação do Cliente Externo	Capacidade de agir na direção de estabelecer parcerias com os clientes, atuando no sentido de atender suas necessidades e superar suas expectativas.
Orientação para a Realização	Consiste no compromisso com o trabalho bem feito e com a superação de padrões de excelência, assim como com a adoção e estímulo a atitudes.
Orientação para a Relação com o Cliente Fornecedor Interno	Capacidade de agir na direção de estabelecer relacionamentos de parceria com clientes e fornecedores internos, para garantir os resultados esperados pela empresa.
Pensamento Analítico	Capacidade de entender uma situação, dividindo-a em partes, analisando-a passo a passo e identificando as relações de causa e efeito
Pensamento Conceitual	Capacidade de compreender uma situação adicionando partes para entender o todo, por meio da conexão de fatos e dados dispersos e do uso da criatividade.
Sensibilidade para Pessoas	Capacidade e interesse em compreender as necessidades e expectativas das pessoas e trabalhar para atendê-las.
Trabalho em Equipe e Cooperação	Agir no sentido de trabalhar junto, fazer parte de equipe e buscar resultados em conjunto.

**Fonte:** a partir de documentos fornecidos pela empresa pesquisada.

A avaliação desses aspectos é anual, feita pelo avaliado, chefe imediato, colegas pares e clientes internos. Na avaliação final do desempenho, responsabilidade por resultados tem peso 75 e desempenho tem peso 25. A remuneração está diretamente ligada à gestão de desempenho e o sistema utilizado, que mantém a remuneração tradicional, tem seu componente variável baseado nestas competências e no cumprimento das metas.

#### **d) Empresa 7**

O modelo dessa empresa é praticamente o mesmo adotado pela *Empresa 6*, pois ambas fazem parte do mesmo grupo corporativo. Tal modelo foi adotado em 1997 e a diferença básica entre as duas empresas refere-se à abrangência: o modelo da *Empresa 7* atinge somente profissionais de nível superior e ocupantes de cargos executivos.

Na *Empresa 7*, competências foram definidas como habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários ao desempenho de uma função. Assim como na *Empresa 6*, a gestão de desempenho serve como balizador e, após avaliação anual, os resultados são repassados para área de recursos humanos, para cálculo do bônus da remuneração.

#### **e) Empresa 8**

Constituída em março de 1997, é resultado da associação entre uma empresa brasileira e uma de capital estrangeiro. Líder no mercado brasileiro de arames, com sua fábrica instalada na

região metropolitana de Belo Horizonte, o modelo de gestão de competências tinha as mesmas características do modelo instituído pela *Empresa 5*.

A gestão de competências contempla a remuneração e atinge os níveis superior e executivo da empresa. A *Empresa 8* identificou dez competências em seu perfil: busca de informação; flexibilidade; impacto e influência; iniciativa e persistência; liderança de equipes; orientação estratégica; orientação para realização; capacidade diretiva; orientação para satisfação do cliente; gestão estratégica. As competências têm pesos diferentes de acordo com sua importância relativa para a organização.

A avaliação anual é feita em formulários de cores diferenciadas, de acordo com o nível funcional e envolvem os seguintes programas: Gestão de Desempenho, Perfil de Competências, Responsabilidade por Resultados e Metas. Este modelo não incorpora o nível operacional, sendo que há um outro sistema aplicado para o nível operacional, que vincula remuneração à qualificação.

#### **4. Remuneração por Competências ou Remuneração e Competências ? Uma Análise nas Empresas Estudadas**

Os sistemas de remuneração das empresas estudadas, apesar de representarem evoluções particulares de cada contexto organizacional, permitem identificar alguns pontos em comum.

O primeiro deles diz respeito à concepção e execução: a “área de Recursos Humanos”, ou departamento que desempenha atribuições similares, possui um papel importante na operacionalização do sistema de remuneração, pois, em última instância, é quem de fato atua *auscultando* e monitorando o processo de avaliação do cumprimento de metas e seu eventual vínculo às competências.

Entretanto, essa situação não apresenta similaridade ao se observar os responsáveis pela definição do modelo de competências. Os modelos são elaborados, na maioria das vezes, pelo *core* estratégico organizacional, sem a presença da área que irá, em grande medida, cuidar de sua adoção, os Recursos Humanos. Isso, por si só, gera um descompasso no que se refere às metas acordadas e/ou definidas e sua capacidade de manter o acompanhamento adequado de competências e resultados. Em última instância, o que se observa é que a área de recursos humanos cumpre funções quase “burocráticas” de aplicabilidade e acompanhamento do modelo, com pouca margem de interferência no seu escopo.

O segundo aspecto refere-se aos objetivos que suportaram a adoção dos sistemas de gestão baseados em competências nas empresas estudadas. Os objetivos iniciais demonstram a preocupação pela busca de resultado – produtividade – alinhado à estratégia empresarial. Dessa forma, as empresas consideram as competências como variáveis para “classificação” dos indivíduos em determinados níveis de competências, determinando faixas salariais.

Portanto, todas elas reconhecem as competências a partir do desempenho. Prova disto é a definição de algumas competências exigidas (executivo, gerência e profissional de nível superior, principalmente), cujos conceitos ou comportamentos mostram a ligação clara entre perfil de competências e resultados<sup>14</sup>.

Dessa forma, observa-se que o sistema de pagamento por competências nas empresas estudadas está intimamente ligado à remuneração por desempenho, sendo ambos (competência e desempenho) importantes para a composição do *mix* de remuneração.

É possível perceber, ainda, que outros ferramentais da gestão de competências, como treinamento e desenvolvimento, também estão fortemente vinculados às metas, uma vez que informações obtidas pela avaliação de competências são cruzadas com as obtidas pela avaliação de desempenho (como ocorre nas Empresas 2, 5, 6 e 7) na elaboração desses planos.

Um terceiro ponto que se destaca ao analisar a remuneração baseada em competências é a abrangência dos modelos em questão. A não disseminação por todo o corpo funcional, como nas Empresas 6, 7 e 8, que incluem apenas executivos, gerentes e profissionais de nível superior no sistema de remuneração por competências merece uma reflexão adicional, pois o estabelecimento de regras para a remuneração em estratos gerenciais não depende necessariamente de controles rígidos no campo legal, permitindo adoção de mecanismos alternativos de reconhecimento profissional.

O quarto aspecto a ser considerado nessa discussão é o impacto da adoção da remuneração baseada em competências. Duas das cinco empresas consideraram que a ligação entre remuneração e competências aumentou a credibilidade da avaliação. A Empresa 7 considera, ainda, que a ligação entre remuneração e competências facilita a adoção da gestão de competências porque permite a diferenciação entre os indivíduos em termos de desempenho. A Empresa 5, por sua vez, refere-se a essa ligação como facilitadora da adoção do modelo por remunerar o indivíduo de acordo com os desempenhos individual e organizacional.

## **5. Uma Questão de Remuneração ou de Competências ? Abrindo um Debate Final**

A discussão sobre competências, pela relevância que tem assumido no contexto organizacional, naturalmente suscita reflexões sobre a inserção no conjunto das demais estratégias e práticas organizacionais ligadas à gestão de pessoas, notadamente aquelas relacionadas à remuneração. Isto fica bastante visível com a forte preocupação apregoada referente a resultados, metas, avaliações e desempenho.

Os sistemas de remuneração analisados neste trabalho refletem a tendência de que a composição do *mix* que integra a remuneração variável, pelo menos nas empresas estudadas, seja feita de forma que o desempenho e os resultados sejam privilegiados nos modelos de recompensa. Ou seja, existe remuneração por competências, mas esta tende a ser marginal no conjunto de variáveis que compõem o escopo da remuneração variável. Nesse sentido, é possível que as avaliações, no que se refere às competências, não consigam traduzir o desenvolvimento real alcançado pelos empregados, justamente por se buscar avaliar competências visando, essencialmente, aos resultados. Barbosa (2002) reforça essa idéia ao demonstrar que a concepção dos modelos de competências surge como via capaz de proporcionar ganhos organizacionais. Ou seja, o desenvolvimento de competências ganha importância, na medida em que proporciona resultados organizacionais e ganhos de competitividade.

Assim, a idéia de Martocchio (1998) da possibilidade de dotar os modelos de competências de ferramentas capazes de garantir a aplicação das competências adquiridas nas práticas organizacionais e o conseqüente alcance dos resultados individuais e globais revela-se em

conformidade com as práticas organizacionais vigentes. A discussão sobre competências deixa visível a preocupação com resultados, metas, avaliações, desempenho.

É de se considerar ainda que as empresas estudadas têm o modelo de remuneração por competências como sendo um dos possíveis, e não o único. Esses sistemas de remuneração correspondem a apenas um aspecto dos modelos de competências. Assim, outras ferramentas são utilizadas, como a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), que traçam as diretrizes do aperfeiçoamento do empregado de acordo com os objetivos organizacionais, o potencial do indivíduo, e as especificações de suas funções, de programas de treinamento internos, externos ou via intranet, dentre outros.

De maneira conclusiva, a lógica de remuneração adotada, longe de ser consensual entre as diferentes organizações estudadas, demonstra um ponto comum, independente da opção: a preocupação com resultados, metas e objetivos de natureza tangível, reduzindo em grande medida a ênfase das competências e submetendo-as aos ditames empresarial de desempenho.

É importante observar ainda que as competências que *geram* remuneração não se vinculam aos conhecimentos, habilidade 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.

Some-se a isso a utilização massiva de mecanismos formais de remuneração, que tornam reduzido o impacto deste instrumento remuneratório baseado em competências. Mesmo assim, surge como forma ainda *em construção* de recompensar os indivíduos. Em um contexto marcadamente competitivo onde diferenciais, por menos abrangentes que possam parecer, podem assumir projeção e destaque como formas avançadas ou ditas *modernas* de reconhecer a contribuição dos indivíduos à organização.

## 6. Bibliografia

Albuquerque, L.G. *Participação dos empregados nos lucros e/ou nos resultados das empresas: questões para reflexão*. IN: RAE. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74-78, abril/junho 1991.

Almada, Augustín Ibarra. *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. Boletín Cinterfor. México, n. 149, p. 95-107, maio-agosto de 2000.

Arruda, Maria da Conceição Calmon. *Qualificação versus competência*. Boletín Cinterfor, n. 149, p. 25-40, mayo/agosto 2000.

Barato, J. N., *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998 (mimeo).

Barbosa, A. C. Q. *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas – uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2002 (Relatório de pesquisa).

Barbosa, A. C. Q., Martins, S. S. *A participação nos lucros e/ou resultados e a modernidade organizacional: uma análise em empresas de Minas Gerais* IN *Anais ABET*. Seminário Nacional. Belo Horizonte: 1999

Bittencourt, Cláudia C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001 (tese de doutorado).

Boyatzis, R. *The competent manager a model of effective performance*. NY: Wiley, 1982.

Brandão, H. P. e Aquino, T. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto?* Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15. Jan/mar. 2001.

Faria, A. *Terceirização: um desafio para o movimento sindical* IN Martins, H. H. T. S. & Ramalho, J. R. (orgs) *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.

Fitt D.. *Remuneración basada en competencias? qué significa eso?* IN: Dalziel, M.M. et al (Coord). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto, 1998.

Flannery, T.P., Hofrichter, D., Platten, P. E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

Gallart, M. & Jacinto, C. *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Educación y Trabajo. Boletín a.6, n. 2 p. 13-18, dec. 1995.

Leiba-O'Sullivan, Sharon. *The distinction between stable and dynamic cross cultural competencies: implications for expatriate trainability*. Journal of International Business Studies. Concordia University/University of Ottawa, 30.4, p.709-725, fourth quarter, 1999.

Martocchio, Joseph J. *Strategic Compensation: human resource management approach*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, 426 p.

Pujol, J. *Apuntes para una jornada de trabajo sobre noramización de competencias laborales*. Turin: OIT, 1999 (mimeo).

Rappaport, A. *New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance*. Harvard Business Review Article. March, 1999, 11 p.

Sandberg, Jörgen. *Human competence at work: an interpretative approach*. BAS. 1996.

Valença, M. C. A. Barbosa, A. C. Q. *A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais*. Revista de Administração Contemporânea. V. 5, no. 1, Jan/Abr 2001. pp 163-185.

Wood Jr., T., Picarelli Filho, V.P. *Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

Zarifian, P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio*. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. OIT/CINTERFOR. Montevideo, 1999.<sup>15</sup>

---

<sup>1</sup> Esta situação fica visível com o fortalecimento dos famosos enxugamentos (terceirizações e *dowsizings*), que, segundo o discurso predominante, direcionam a organização a um foco mais adequado de negócio. A este respeito, ver Faria (1994), Valença e Barbosa (2002), dentre outros.

<sup>2</sup> Diferentes autores têm procurado abordar as competências a partir de constructos teóricos que privilegiam dimensões distintas, mas complementares. Gallart e Jacinto (1995), por exemplo, definem competência como o conjunto de saberes postos em jogo pelos trabalhadores para resolver situações concretas de trabalho. Esta definição evidencia a forte ligação entre competência e ação. Zarifian (1999), por sua vez, faz uma análise pela ótica das instituições de formação profissional, dos ministérios do trabalho de diferentes países, pelas empresas e também pelos sindicatos. Sua visão, dinâmica, articula competências centrais da organização e competências dos indivíduos e grupos, observando seu impacto na evolução organizacional. Para outras visões, ver Arruda (2000), que trata da evolução da qualificação para o conceito de competência; Leiba-O'sullivan (1999), que remete às *cross-cultural competencies*; Almada (2000) que aborda o tema de novos requisitos em matéria de formação profissional da mão de obra; Pujol (1999), que faz uma diferenciação entre competências *laborais*. Outros autores como Bittencourt (2001), Barato (1998), Brandão e Aquino (2001) e Sandberg (1996), dentre outros, também elaboram alentadas discussões sobre este assunto.

<sup>3</sup> As experiências de diferentes países europeus e latino-americanos reforçam esta preocupação, notadamente a partir de uma necessidade de inserção competitiva nos mercados. As experiências podem ser genericamente classificadas, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) através do CINTERFOR, naquelas desenvolvidas nacionalmente ou setorialmente, como sistemas ou programas, tendo como fiadores o Estado e instituições privadas. É possível identificar como sistemas nacionais públicos os esforços empreendidos pelos Ministério do Trabalho do Brasil, Argentina e Uruguai. Como programa nacional público a experiência do Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) da Guatemala. Uma experiência de sistema nacional privado é a realizada pelo CONOCER do México e programas privados podem ser exemplificados com os trabalhos desenvolvidos pelo SENAI, Petrobrás e ABRAMAN no Brasil.

<sup>4</sup> A este respeito ver Wood Jr. & Picarelli Filho (1996).

<sup>5</sup> Barbosa e Martins (1999), por exemplo, ao analisarem os modelos de participação nos lucros e/ou resultados de 11 grandes empresas mineiras, observaram que 5 das 11 empresas estabelecem como critério de distribuição a lucratividade.

<sup>6</sup> Ver Martocchio (1998), que estabelece uma comparação entre alguns de sistemas de remuneração (centrada no cargo, mérito, incentivo e por competências)

<sup>7</sup> Wood Jr. & Picarelli Filho (1996) consideram a remuneração variável um dos componentes do modelo denominado de *Remuneração Estratégica*, que é constituído ainda pela remuneração funcional, remuneração por habilidade, salário indireto (benefícios), participação acionária e finalmente pelas alternativas criativas tais como programas de reconhecimento do desempenho.

<sup>8</sup> Martocchio (1998) descreve diferentes tipos e treinamento capazes de alavancar o desenvolvimento de competências: *Stairs-step Model* – nesse modelo as empresas podem estabelecer graus de desenvolvimento de competências a partir de um programa de treinamento. Cada novo treinamento faz com que o empregado suba um degrau na escala de competências e por isso ganhe um delta salarial. Esses treinamento podem ser feitos internamente ou externamente. O local do treinamento deve ser escolhido de acordo com o tipo de competência a ser desenvolvida, se é uma competência estratégica para a empresa ou se é muito específica e peculiar à sua atividade; *Skill Blocks Model*– nesse modelo as competências são adquiridas em blocos, que abrangem competências verticais horizontais. Além disso, mesmo não tendo participado de cursos ou treinamentos, o profissional pode alcançar níveis mais altos na escala de competências; *Job-point Accrual Model* – nesse modelo a empresa valoriza e remunera melhor o desenvolvimento das competências que considera estratégicas para seu desenvolvimento; *Cross-departamental Model* – nesse modelo, os treinamentos são aplicados com o objetivo de aumentar a flexibilidade da organização. Os profissionais aprendem funções de outros.

<sup>9</sup> <http://www.indi.mg.gov.br>. 18/10/2001.

<sup>10</sup> <http://www.yahoo.com.br>, <http://www.altavista.com.br> e <http://www.cade.com.br>.

---

<sup>11</sup> Em determinadas empresas os aspectos relacionados à remuneração e competências poderiam estar inseridos em áreas mais amplas, como administração e/ou negócios corporativos.

<sup>12</sup> Foram identificadas as seguintes situações: *Empresas que **Adotam** Modelo de Gestão de Competências* (18 empresas); *Empresas que **Não Adotam** Modelo de Gestão de Competências* (39 empresas); *Em estudo para Adoção* (09 empresas); *Resposta não obtida* (11 empresas).

<sup>13</sup> Em relação ao modelo de remuneração adotado, as empresas estudadas repassaram documentos e/ou diretrizes que descreviam os mecanismos adotados, sendo o espaço de entrevista um complemento às informações obtidas documentalmente.

<sup>14</sup> Essa situação se reflete, por exemplo, no fato de que “busca de informação” é uma competência reconhecida para o profissional da Empresa 6, se o objetivo dessa “busca” for contribuir para a melhoria do resultado. Outro exemplo é a competência “trabalho em equipe” (Empresa 2) ou “trabalho em equipe e cooperação” (Empresa 6): essas competências reforçam a busca por resultados coletivos, ainda que baseadas em características individuais