

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS:**  
**um estudo de caso no Banco do Brasil**

Rodrigo de Freitas Quirino

**Belo Horizonte**  
**2008**

**Rodrigo de Freitas Quirino**

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS:  
um estudo de caso no Banco do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Belo Horizonte

2008

Q82r Quirino, Rodrigo de Freitas  
Remuneração por competências: um estudo de caso no Banco do Brasil. / Rodrigo de Freitas Quirino. Belo Horizonte, 2008.  
133f., il.  
Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera L. Cançado.

1. Remuneração por competências. 2. Banco do Brasil.. I. Cançado, Vera L. II. Título.

À memória de minha mãe, Zaira,  
que dedicou sua vida em prol da felicidade e realização dos filhos.

À minha amada esposa, Mirian,  
companheira de todos os momentos, que dividiu comigo essa caminhada.

Aos meus filhos, Rafael, Leandro e Gustavo,  
alvos constantes do meu amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, autor e sustentador da vida, pela força que me deu nesta jornada;

À minha orientadora, Vera L. Cançado, por sua criteriosa orientação e preciosas contribuições durante a elaboração deste trabalho;

Aos professores Talita R. Luz e Marília N. M. Machado, por suas contribuições e incentivo;

À minha amiga Nilcéia Lage de Medeiros, pela ajuda na revisão de normalização;

Aos colegas da Unidade Gestão de Pessoas do Banco do Brasil, que foram solidários comigo em momentos de grande dificuldade;

Ao Banco do Brasil, pelo investimento financeiro, que possibilitou a realização desta pesquisa;

Aos colegas, que de forma anônima e paciente, responderam aos questionários e participaram das entrevistas que fundamentaram este trabalho;

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram, cada um a seu modo, para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

As pressões provocadas pelas transformações no ambiente do trabalho têm impellido as empresas a uma redefinição de suas práticas organizacionais. As funções e tarefas mudaram com as novas tecnologias, bem como o perfil demandado aos funcionários. Nesse cenário, surge a gestão por competências, como uma alternativa inovadora em gestão de pessoas, visando harmonizar os interesses dos indivíduos com os objetivos das organizações. Alinhada a esse modelo, a remuneração por competência, em uma abordagem estratégica, procura reconhecer e recompensar a expressão dessas competências. Nesse enfoque, o presente trabalho teve como objetivo principal identificar a percepção dos gerentes de módulo do Banco do Brasil localizados em unidades de Minas Gerais sobre o sistema de remuneração por competência adotado pela empresa. O referencial teórico foi construído com base na articulação entre a abordagem estratégica de remuneração e a de competência, partindo do nível organizacional para o individual, segundo um modelo de gestão do desempenho baseado em competências. Foi realizado um estudo de caso, de natureza descritiva, em unidades do Banco do Brasil localizadas em Minas Gerais com gerentes de módulo. Utilizou-se a triangulação metodológica de dados quantitativos e qualitativos. Os dados foram levantados por meio de pesquisa documental, de aplicação de questionários e de entrevistas semi-estruturadas. Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas estatísticas, do aplicativo SPSS e da técnica de construção da explanação. Os resultados da análise fatorial sugerem que a percepção dos gerentes de módulo pode ser explicada por três fatores: expectativas, resistências e critérios. De modo geral, é bastante positiva a visão desses respondentes em relação ao sistema de remuneração do fator competência, com destaque para os seguintes aspectos: propiciar autodesenvolvimento constante; ser moderno e justo, por reconhecer o mérito e o esforço individuais; ser capaz de corrigir distorções em relação ao mercado; ter critérios claros e objetivos, o que facilita o planejamento da carreira e proporciona motivação; ser vantajoso para a empresa, por colaborar para o alcance dos resultados da organização; melhorar a compreensão da empresa como um todo; disseminar a estratégia e o conhecimento; e aperfeiçoar a comunicação. No entanto, alguns aspectos negativos são levados em conta: dificuldades em mensurar a área-meio da empresa; geração de clima de tensão, possivelmente em função do predomínio do indivíduo sobre a equipe e da possibilidade de uma competição predatória entre os funcionários; maior sobrecarga de trabalhos administrativos; e estrutura hierárquica que pode dificultar a continuidade de implementação do modelo. Tais fatores indicam resistência ao modelo, ainda que de menor relevância se comparados com as expectativas. Portanto, a empresa deve levar em consideração esses resultados, tomando os cuidados necessários à continuidade de implementação do modelo para todos os segmentos da organização.

**Palavras-Chave:** Remuneração por competências. Competências organizacionais. Competências individuais. Gestão do desempenho por competências.

## ABSTRACT

Pressure provoked by changes in work environment has been compelling business to a redefinition of its organizational practices. Functions and tasks have changed due to new technologies, as well as the profile required to the employees. In this context, the competence-oriented management model appears as an innovative alternative in people management, aiming at balancing individuals' interests and the goals of the organizations. Fitted to this model, competence-oriented payment, in a strategic approach, seeks to recognize and reward these competences. Given that, this work mainly intended to identify Banco do Brasil's managers perception about the payment-oriented competence system adopted by businesses. A case study was carried out with managers of Banco do Brazil units, placed in Minas Gerais. Methodological triangulation of qualitative and quantitative data were used; data were raised through documental research, questionnaire and semi-structured interviews. Collected data were analyzed through statistical techniques, using the SPSS – Statistical Package for Social Science – and through the technique construction of explanation. The results of the factorial analysis suggest that the managers' perception can be explained by three factors: expectations, resistences and criteria. In a general way, these respondents' view in relation to the the competence factor payment system is quite positive being focused the following aspects: causing nonstop development, being modern and fair by recognizing individual endeavors and merits, being able to correct distortions in relation to the market, having objective and clear goals, causing carreer planning to be easy and fosters motivation, being profitable for the businesses by collaborating with the results of the organization, improving the comprehension of the business as a whole, the strategy and knowledge spreading out and communication improving. However, some negative aspects are taken into consideration – problems in measuring the business medium area, creation of a tension circumstance, probably because of the individual's prevailing over the team, and the possibility of a predatory competition among the employees, overwhelming administrative works and hierarchy structure able to cause the continuity of model implementation to be hard – indicating resistance to the model, but of a lesser relevance, if compared to the expectations. So, the business should take these results into consideration, taking care of the continuity of model implementation for all segments of organization.

**Key-words:** Competence oriented payment. Organizational competence. Individual competence. Competence performance management.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ANBID</b>	Associação Nacional dos Bancos de Investimentos
<b>ANDIMA</b>	Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro
<b>BB</b>	Banco do Brasil
<b>CEMAN</b>	Central de Manutenção Ltda
<b>CHA</b>	Conhecimento, Habilidade e Atitude
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>GDP</b>	Gestão de Desempenho Profissional
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>PCS</b>	Plano de Cargos e Salários
<b>PDC</b>	Plano de Desenvolvimento de Competências
<b>RC</b>	Remuneração por Competências
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelos de competência segundo as teorias filosóficas.....	23
Quadro 2	Conceito e classificação de competências.....	29
Quadro 3	Componentes de um sistema de recompensas.....	40
Quadro 4	Preditores de expectativas e resistências.....	67
Quadro 5	Características do modelo de gestão por competências.....	80
Quadro 6	Significado dos conceitos na gestão por competências.....	82
Quadro 7	Competências fundamentais.....	83
Quadro 8	Competências gerenciais.....	83

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pressões pela criação de novas competências nas organizações...	21
Figura 2	Identificação de competências.....	25
Figura 3	A tríade da competência .....	32
Figura 4	Modelo de gestão por competências.....	37
Figura 5	Componentes do sistema de remuneração tradicional ou funcional	41
Figura 6	Componentes de um sistema de remuneração estratégica.....	45
Figura 7	Resposta organizacional para um ambiente complexo.....	49
Figura 8	Relação entre competências e desempenho organizacional.....	59
Figura 9	Relação entre habilidades e competências na evolução de carreira	60
Figura 10	Vínculo entre avaliação de competências e remuneração.....	62
Figura 11	Processo de avaliação e certificação.....	64
Figura 12	Modelo Estruturado de Pesquisa.....	71
Figura 13	Processo de gestão por competências.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Definição da amostragem da pesquisa.....	73
Tabela 2	Distribuição dos respondentes por bloco de cargos.....	87
Tabela 3	Distribuição dos respondentes por idade, tempo de banco, no cargo atual e cargo gerencial.....	88
Tabela 4	Distribuição dos respondentes por sexo.....	89
Tabela 5	Distribuição dos respondentes por estado civil.....	90
Tabela 6	Distribuição dos respondentes por escolaridade.....	90
Tabela 7	Distribuição percentual dos cargos por nível de escolaridade.....	91
Tabela 8	Distribuição percentual da escolaridade pela variável estudo atual.....	92
Tabela 9	Análise fatorial e de confiabilidade da escala.....	94
Tabela 10	Distribuição de respostas do fator expectativas por nível de concordância e discordância.....	98
Tabela 11	Distribuição de respostas do fator resistências por nível de concordância e discordância.....	106
Tabela 12	Distribuição de respostas do fator critérios por nível de concordância e discordância.....	109
Tabela 13	Médias e desvios-padrões (DP) dos fatores do instrumento.....	111
Tabela 14	Correlações entre os fatores e as variáveis demográficas.....	113
Tabela 15	Comparação entre variáveis demográficas e fatores.....	114

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	Contextualização histórica: transformações do mundo do trabalho.....	17
2.2	Competências.....	22
2.2.1	Competências organizacionais.....	24
2.2.2	Competências individuais.....	28
2.2.3	Gestão do desempenho por competências.....	34
2.3	Remuneração.....	38
2.3.1	Abordagem tradicional.....	40
2.3.2	Abordagem estratégica.....	44
2.3.2.1	Remuneração fixa.....	46
2.3.2.2	Remuneração por desempenho.....	52
2.3.2.3	Formas especiais de recompensa.....	55
2.4	Remuneração por competências.....	56
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>69</b>
3.1	Tipo de pesquisa.....	69
3.2	Modelo de pesquisa.....	70
3.3	População e amostra.....	72
3.4	Técnicas de levantamento de dados.....	74
3.5	Tratamento dos dados.....	75
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>79</b>
4.1	Descrição do modelo de gestão adotado pela empresa.....	79
4.2	Implantação do modelo de remuneração do fator competência adotado pela empresa.....	85
4.3	Caracterização da amostra.....	87
4.4	Validação do questionário.....	92
4.5	Percepção dos respondentes sobre o sistema de remuneração por competências implantado pelo Banco do Brasil.....	97
4.6	Análise de correlações entre os fatores e as variáveis demográficas.....	112
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>133</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, provocadas pelas novas tecnologias e pelos efeitos da globalização, têm conduzido as empresas a um processo contínuo de horizontalização de suas estruturas. Substituiu-se a gestão fundamentada na hierarquia por outros modelos de gestão, como forma de obter melhor desempenho e produtividade e de buscar competitividade. O cenário globalizado impele as empresas a uma redefinição de suas práticas organizacionais. As funções e tarefas mudaram com as novas tecnologias, bem como o perfil demandado aos funcionários. Essas novas formas de organização da produção têm um ponto em comum, que é a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes – ou seja, o desenvolvimento de competências (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Nesse contexto, a área de Gestão de pessoas adquire maior importância, necessitando exercer um papel mais estratégico. A gestão de pessoas busca atrelar suas políticas e práticas aos objetivos estratégicos da organização (ULRICH, 1998). Segundo Dutra (1996) e Flannery, Hofrichter e Platten (1997), nesse contexto de mudança a administração de RH precisa acompanhar esse processo. Esse novo direcionamento ou realinhamento da gestão de pessoas não implica uma preocupação de caráter humanista por parte das empresas, mas a busca de efetividade nos resultados, uma vez que o capital humano vem sendo considerado um dos diferenciais que geram vantagem competitiva. Como uma das ferramentas para tal, surge a gestão por competências, a partir dos anos de 1990, como uma alternativa na qual a gestão das pessoas é realizada de acordo com a contribuição dos indivíduos e das equipes para a consecução dos objetivos organizacionais, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho.

Diante dessas alterações, os sistemas de gestão de desempenho e de remuneração das organizações, em sua forma tradicional, mostram-se limitados e não atendem mais às expectativas por parte tanto da empresa quanto dos empregados

(FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). As novas formas de gestão, caracterizadas pela flexibilidade, necessitam de um sistema de gestão de pessoas e de remuneração também flexível. A remuneração estratégica é âncora para outras práticas de gestão de pessoas, exercendo influência permanente no clima organizacional, no desempenho e na produtividade das empresas (PASCHOAL, 2001).

Um sistema de remuneração estratégica busca obter maior convergência dos interesses individuais com os objetivos organizacionais, propiciando maior possibilidade de motivação, de melhoria do desempenho e de aumento da produtividade. O tema “remuneração por competências” ganha destaque nesse ambiente de transformações no mercado de trabalho em que os sistemas tradicionais de remuneração conseguem atender apenas uma parte dos objetivos organizacionais. Não se trata de invalidar os sistemas tradicionais de remuneração, que têm cumprido seu papel há muito tempo, mas sim de levar em consideração sua inadequação diante das alterações nos valores, nas culturas e nas estratégias organizacionais (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Nesse contexto de busca de novos modelos e, particularmente, de necessidade do uso de competências na estruturação da remuneração, percebe-se que a literatura ainda não apresenta consenso sobre como vincular competência à remuneração e nem sobre como a remuneração deve ser estruturada: se como parcela fixa ou variável (HIPÓLITO, 2000).

Para efeito desta pesquisa, a remuneração por competências pode ser definida como uma forma de recompensar financeiramente a contribuição das pessoas pelo alcance dos objetivos organizacionais. Essa recompensa é de natureza fixa, considerando os seguintes quesitos: estabilidade salarial, ainda que momentânea; e independência relativa de resultados, metas e desempenho (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a). No Brasil, pesquisas realizadas apontam que mesmo nas empresas que adotaram o modelo de gestão baseado em competências poucas conseguem articular a remuneração por competências (BARBOSA, 2001). A relevância deste estudo encontra-se exatamente nessas lacunas no meio empresarial e acadêmico.

Para fins da pesquisa empírica, optou-se por realizá-la no Banco do Brasil, que é uma empresa de quase 200 anos de existência, com relevante papel na sociedade em termos da adoção e difusão de práticas administrativas inovadoras. Trata-se de uma sociedade de economia mista, na qual a União é o acionista majoritário. Dentre um dos objetivos estratégicos definidos pelo acionista controlador encontra-se o desenvolvimento de um programa de remuneração por competências. Nesse sentido, analisar um programa de remuneração por competências adaptável ao sistema de gestão por competências já implementado na organização e ao sistema de cargos e salários também já existente torna-se de extrema relevância para a instituição, havendo uma demanda explícita para tal.

O Banco do Brasil já adota o modelo de gestão por competências desde 2005. A partir de julho de 2007, implementou um novo componente ao sistema de remuneração, denominado “Remuneração do fator competência”, exclusivamente para os gerentes de módulo. O modelo adotado agrupa esses gerentes em quatro blocos: segmentos *corporate* e *private*; segmentos empresarial, governo e alta renda; segmentos pessoa física e jurídica; e segmento serviços. Dentro de cada bloco existem dois níveis de competências e de remuneração: básico e avançado. No entanto, a empresa ainda precisa implementar esse modelo para os demais funcionários da organização.

Os funcionários do Banco do Brasil têm um alto espírito de mobilização, elemento-chave para o sucesso de qualquer processo de mudança na organização, sobretudo tratando-se de um tema de seu interesse direto e de alto impacto na vida do trabalhador. Conhecer a opinião desse funcionário sobre o sistema de remuneração por competências adotado pode ser determinante para qualquer decisão sobre esse tema e para que os resultados sejam efetivos para a organização. Nesse sentido, torna-se relevante a realização desta pesquisa, uma vez que traz subsídios essenciais para uma decisão de implementação dessa prática. Além disso, pode servir como norteador estratégico para a adequação do sistema remuneratório, a partir do conhecimento antecipado da percepção dos trabalhadores.

Em termos acadêmicos, esta pesquisa contribui para a consolidação do modelo proposto por Ribeiro (1999). Os resultados de sua pesquisa sobre a percepção dos gerentes negociais da Caixa Econômica Federal quanto à implementação de um sistema de remuneração por competências indicaram uma percepção positiva dos respondentes a respeito desse modelo, analisando os fatores preditores de resistência e de expectativas. A conclusão dessa pesquisa sugere a realização de outros trabalhos em empresas do sistema financeiro, com vistas à comprovação de seus resultados. Nesta dissertação, pretende-se replicar essa pesquisa desenvolvida por Ribeiro (1999), sobretudo pela similaridade entre a Caixa e o BB e com isso preencher uma lacuna em termos tanto empresariais como de desenvolvimento do conhecimento. Os resultados da pesquisa no Banco do Brasil poderão contribuir para validar essa proposição de Ribeiro (1999), avançando-se em termos da consolidação do tema, que ainda merece maior atenção dos acadêmicos no País.

Em vista desse quadro, a questão básica que norteou este trabalho foi: “Qual é a percepção dos gerentes de módulo localizados nas unidades de Minas Gerais do Banco do Brasil sobre a implantação do sistema denominado Remuneração do fator competência?”.

Tem-se como objetivo geral: Identificar a percepção dos gerentes de módulo do Banco do Brasil localizados em unidades de Minas Gerais sobre a implantação do sistema denominado “Remuneração do fator competência”. E como objetivos específicos:

- a) Descrever o modelo de Remuneração do fator competência adotado pelo Banco do Brasil;
- b) Verificar os fatores de resistência e de expectativas em relação ao modelo Remuneração do fator competência adotado pelo Banco do Brasil;
- c) Verificar se há diferenças significativas na percepção dos respondentes e, em caso afirmativo, indicar quais são essas diferenças; e
- d) Comparar os resultados obtidos com a pesquisa realizada por Ribeiro (1999).

Para alcançar tais objetivos, optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, de natureza descritiva. O levantamento dos dados foi realizado por meio de pesquisa em documentos internos da empresa, da aplicação de um questionário a uma amostra probabilística de gerentes de módulo do Banco do Brasil localizados em unidades de Minas Gerais e de entrevistas semi-estruturadas com alguns gerentes de módulo também localizados em unidades de Minas Gerais. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de técnicas estatísticas, utilizando-se o aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da técnica de construção da explicação (YIN, 2005).

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para o trabalho.

No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico, abordando o tema competências; gestão por competências e remuneração; e, por último, remuneração por competências. No capítulo 3, trata-se da metodologia da pesquisa. No capítulo 4, faz-se a análise dos dados quantitativos e qualitativos. No capítulo 5, formulam-se as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contextualização histórica: transformações no mundo do trabalho

Em meados do século XVIII, com a Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho altera a relação homem/trabalho, representando um golpe brutal contra os trabalhadores da atividade camponesa e artesanal. Três características fundamentais apresentam-se de forma clara: a separação entre o trabalhador e trabalho; a instauração do fluxo de produção industrial; e, a imobilização dos trabalhadores no tempo e espaço, organizando-se a co-presença (ZARIFIAN, 2001).

A separação entre trabalhador e trabalho ocorre na medida em que o trabalho passa a resumir-se a um conjunto de operações básicas e elementares, com o objetivo de transformar a matéria. O trabalhador transforma-se em um simples portador de capacidades operativas, sobretudo físicas. Com a instauração do fluxo da produção industrial, percebe-se uma forte aceleração da velocidade de produção, o que significa a necessidade de adaptação do trabalhador a esse novo ritmo. A conjugação desses dois elementos do fluxo é que propicia níveis cada vez mais altos de produtividade. Por fim, essa nova concepção fixa o trabalhador no tempo e no espaço, visto que suas atividades são desempenhadas nas fábricas, em horários comuns, organizando-se dessa forma a co-presença (ZARIFIAN, 2001).

A partir da década de 1980, ocorre uma nova alteração na concepção do trabalho, pela intensificação do processo de globalização, com transformações nos ambientes econômico, social e político. Por globalização entende-se:

Uma tendência geral à liberalização do comércio, ao desaparecimento das barreiras não tarifárias e a um nivelamento das tarifas, aumentando assim a liberdade do capital para saltar as fronteiras, impulsionando ainda mais o progresso das comunicações, que fazem do mundo um mercado único (OFICINA INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1998, p. 5).

Essa intensificação do processo de globalização é propiciada pela tecnologia informacional, pelas telecomunicações e pela introdução da fibra ótica e de satélites.

Nesse contexto, a tecnologia e a informação ganham destaque, invadindo espaços até então ocupados pelos demais fatores de produção (terra, trabalho e capital). Percebe-se que as sociedades se organizam em torno do conhecimento, o que leva à necessidade e ao imperativo de constantes atualizações (LUZ, 2001).

De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004a), as tendências socioculturais geradas por essas transformações podem ser divididas em quatro grandes grupos. Em primeiro lugar, destaca-se uma forte expansão do setor de serviços e de informações, comprovada pelo aumento relativo desse setor na economia, com alto valor agregado, associada a uma crescente utilização de dados informacionais. Em segundo, apresentam-se as mudanças culturais, com alterações significativas dos padrões relacionais, o abandono das tradições e o rompimento com valores éticos e morais. Outro aspecto a ser considerado é a expansão do papel da mídia, com a promoção atraente de novidades e modismos, desprezando as tradições ou, pelo menos, renegando-as a planos inferiores. Por último, destacam-se a tendência de aumento da complexidade e das turbulências, os efeitos marcantes da forte aceleração e os inibidores da visão sistêmica e mais reflexiva.

Esse ambiente de profundas transformações, com rápidas mudanças tecnológicas, afeta diretamente os processos de trabalho, demandando novos conhecimentos, habilidades e qualificações. Novos produtos e serviços são exigidos pelo mercado, impelindo as empresas a freqüentes processos de adaptação. Nesse contexto de grande complexidade, as organizações precisam desenvolver a capacidade de aprender de forma contínua. Por essa razão, as atividades individuais passam por transformações radicais. O modelo taylorista-fordista, com tarefas repetitivas, fragmentadas e padronizadas, que exigia apenas habilidades manuais do trabalhador, cede lugar a novos modelos, com atividades bem mais complexas. A autonomia aumenta, sobretudo para lidar com o inesperado e o imprevisível. Nesse ambiente, a competência das pessoas adquire maior relevância para a manutenção e o desenvolvimento da competitividade das empresas (LUZ, 2001).

Essas transformações levam à mudança no conteúdo do trabalho, que implica três conceitos básicos: evento, comunicação e serviço. Zarifian (2001, p. 41) define evento como “o que ocorre de maneira parcialmente imprevisível, inesperada, vindo

perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem”. Nesse sentido, o ato de trabalhar pode ser visto como a capacidade de pressentir e enfrentar esses eventos. Esse novo conceito desestabiliza a concepção industrial clássica de trabalho, visto que retorna ao trabalhador a competência para enfrentar os eventos não programados, implicando automobilização do indivíduo, o que demonstra uma reapropriação do trabalho.

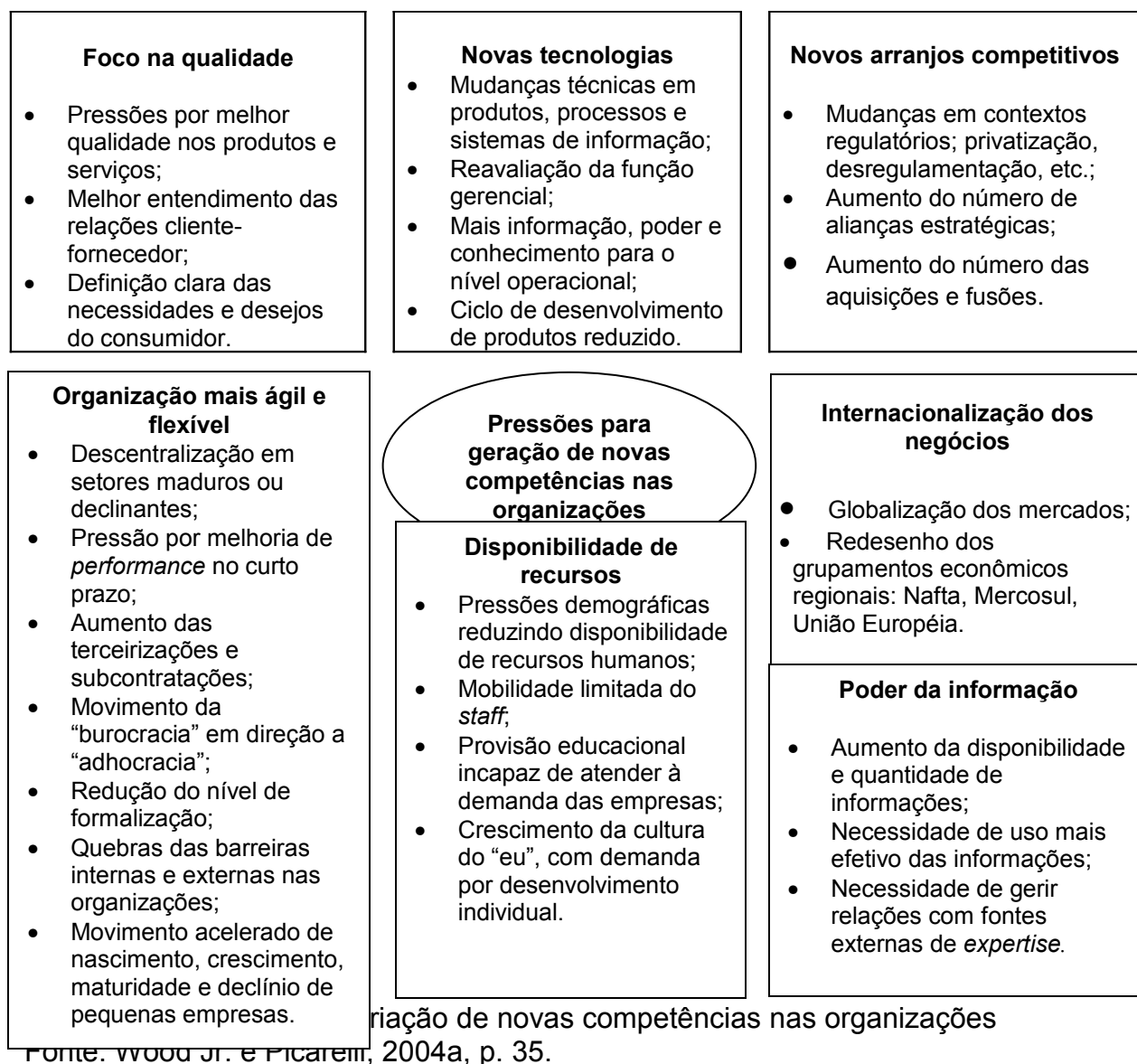
A comunicação torna-se, nessa nova concepção, um elemento essencial do trabalho, a ponto de poder-se afirmar que “trabalhar é, em parte pelo menos, comunicar-se”. Essa comunicação ocorre de variadas maneiras e em diversas direções, implicando necessariamente conflitos, que proporcionam uma desestabilização no processo, mas, por outro lado, propiciam desenvolvimento de idéias e de ações (ZARIFIAN, 2001, p. 45). O conceito de serviço também pode ser confundido com a concepção de trabalho, visto que pode-se entender que trabalhar é conceber um serviço para um determinado cliente, algo que proporcione a ele algum benefício e que, por esse motivo, justifica a sobrevivência da organização (ZARIFIAN, 2001).

Essas transformações dão origem, nas grandes organizações, a novos modelos de organização do trabalho. Um desses modelos é o da organização celular, formada por pequenas equipes semi-autônomas, que organizam seu trabalho e se responsabilizam pelos resultados. Essa organização tem a possibilidade de estimular a formação de competências individuais, a partir das coletivas. Outro modelo resultante desse processo é o das organizações em rede, caracterizada pela flexibilidade e mobilidade, num sistema integrador e de interdependência. Por último, destaca-se a organização por projeto, com o objetivo de imprimir maior velocidade aos processos inovadores. Caracteriza-se por reunir equipes multiocupacionais em torno de um único projeto inovador, por tempo determinado, sendo, portanto, de natureza temporária (ZARIFIAN, 2001). Na década de 1990, destacam-se as organizações virtuais, com produtos e serviços de qualidade para atenderem às necessidades dos clientes, com baixo custo e em tempo real (LUZ, 2001).

Podem-se destacar dois elementos presentes em todos esses processos de mudanças. Em primeiro lugar, ocorre o deslocamento da prescrição das operações simples do trabalho para os objetivos e resultados demandados da atividade profissional. Em segundo lugar, as competências começam a ser assumidas pelo coletivo, porém atreladas ao indivíduo, visto que estão na dependência das pessoas – ou seja, as competências dependem dos indivíduos, podendo ser apropriadas pelo coletivo (ZARIFIAN, 2001).

Dessa forma, modificações nos processos de trabalho provocadas pelas novas tecnologias implicam outros tipos de exigências para com os trabalhadores. De acordo com Hirata (1994, p. 129), “o novo conceito de produção representa uma ruptura com o taylorismo e o fordismo, com uma nova lógica de utilização da força de trabalho”, ou seja, novos conhecimentos e atitudes requeridas dos trabalhadores.

Essas transformações dão origem a pressões pela criação de novas competências nas organizações. Para se manterem competitivas no mercado globalizado, as empresas precisam de profissionais qualificados e competentes para atuarem nos diversos processos. A FIG. 1 apresenta um resumo das diversas pressões para a criação dessas novas competências.



Conforme mostra a FIG. 1, as pressões para a geração de novas competências nas organizações são cada vez em maior número e procedentes de fontes cada vez mais variadas. A adequação da empresa para atender de forma satisfatória às diversas demandas dos clientes precisará ser mais forte e oferecer respostas mais rápidas. Por outro lado, as pressões provenientes das mudanças tecnológicas, aliadas às novas configurações da concorrência e aos efeitos da globalização, impelem as organizações a adotar processos contínuos de readaptação, sob pena de perder mercado e, conseqüente, incorrer em dificuldade para sobreviver. Essa reorganização tende cada vez mais para a flexibilização, de modo que a empresa deve acelerar cada vez mais seu fluxo produtivo e obter maior produtividade. Mas esse processo para responder a essas pressões depende essencialmente das

peças, e nesse ponto as organizações enfrentam mais uma pressão, que é a dificuldade de mobilizar as competências das pessoas, de forma que se tornem disponíveis para toda a organização.

Assim, nesse contexto globalizado de mudanças freqüentes, destaca-se uma forte demanda por profissionais que disponham de habilidades e competências mais amplas do que aquelas requeridas pelos modelos anteriores de produção. Consideram-se como competências as capacidades de estabelecer comunicação oral e visual, e de criar conexões entre conhecimento e processos, de forma a reverter esse saber em resultados úteis à organização (SANT'ANNA, 2002).

A lógica da competência está centrada, em sua essência, na mudança de comportamento das pessoas em sua relação com o trabalho e a organização (ZARIFIAN, 2001), sendo de grande importância entender essa abordagem de competências no contexto organizacional.

## 2.2 Competências

O termo competência é utilizado com variados significados em diferentes contextos. Pode ser a faculdade dada por lei a um indivíduo, juiz ou tribunal para julgar certas questões (FERREIRA, 1986). No fim da Idade Média, era visto como uma linguagem jurídica, quando dava a conhecer a competência dos tribunais para realizar determinados julgamentos. O indivíduo competente é aquele que detém a capacidade de cumprir a tarefa e ir além do esperado (ISAMBERT-JAMATI, 1997, citado por LUZ, 2001).

Podem-se destacar duas abordagens principais sobre competências. A primeira, advinda da escola francesa, considera a competência como resultado da educação sistemática. Para a segunda, baseada nas escolas britânica e norte-americana, a competência é referência de mercado de trabalho, com ênfase no desempenho. Tendo essas escolas como referência, podem-se classificar os modelos de competências com base em diversas correntes teórico-filosóficas, segundo Steffen (1999), citado por Luz (2001), conforme apresentado no QUADRO 1.

	<b>Modelo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Modelo</b>
--	---------------	---------------	---------------

	<b>Comportamental</b>	<b>Funcionalista</b>	<b>Construtivista</b>
<b>ORIGEM</b>	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA	FRANÇA
<b>BASE TEÓRICA</b>	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
<b>OBJETIVO</b>	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar desempenho superior	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
<b>FOCO</b>	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte da função ou funções, que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Quadro 1 – Modelos de competências segundo as teorias filosóficas

Fonte: Luz, 2001.

A despeito das diferenças entre as escolas quanto à variedade de modelos e perspectivas, existe um ponto em comum, que define competências “como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (BARATO, 1998, p. 13).

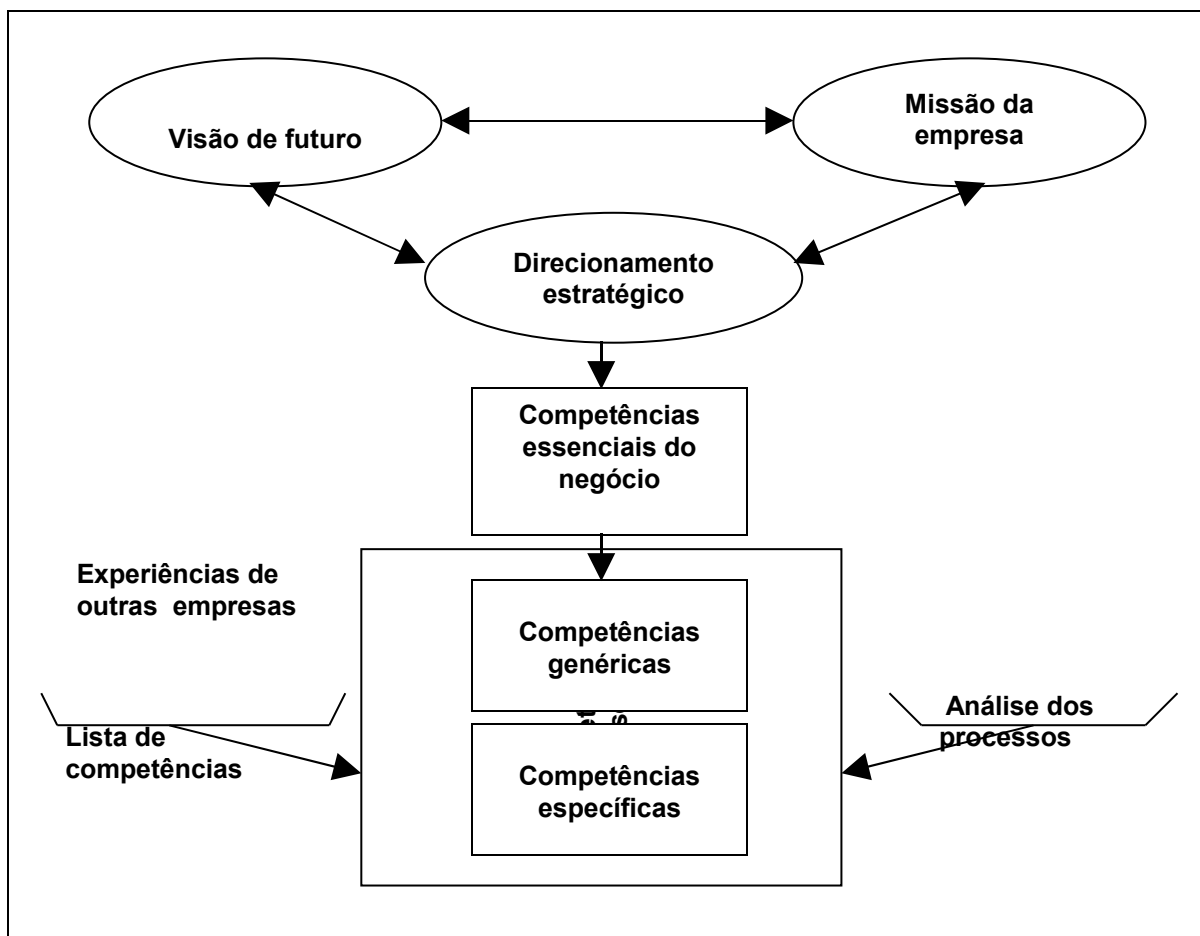
Considerando que o termo competência tem conceitos diferenciados, sobretudo nas esferas educativas e profissionais, faz-se necessário fixar sua determinação conceitual levando-se em conta as especificidades e evitando com isso maiores confusões (ROPÉ; TANGUY, 1997). Os conceitos de competência organizacional e competência individual não representam novidade nos meios acadêmicos e organizacionais, embora tenham maior ênfase a partir dos anos de 1990. As competências organizacionais, por exemplo, podem ser entendidas como os pontos fortes abordados no diagnóstico do planejamento estratégico. Já as competências humanas têm sua origem na psicologia. O que há de novo é uma proposta de atrelar gestão de pessoas a estratégia organizacional, substituindo o referencial tradicional do cargo por conjuntos de competências (ZARIFIAN, 2001).

### **2.2.1 Competências organizacionais**

As competências podem ser analisadas no nível da organização. Nesse contexto, o conceito está ligado à aprendizagem coletiva, em termos de coordenação de capacidades de produção e de integração de tecnologias. Essas competências são denominadas “ativos intangíveis”, pelo seu caráter de mobilidade, por serem difíceis de imitar e de serem insubstituíveis. Nesse sentido, constituem-se como vantagem competitiva (PETERAF, 1993, citado por LUZ, 2001).

As competências essenciais estão relacionadas com a estratégia empresarial e com o desempenho organizacional. Wood Jr. e Picarelli (2004b) argumentam sobre a necessidade de articulação entre competências organizacionais e competências individuais, ressaltando que as individuais devem estar atreladas ao nível estratégico da organização, de modo a tornarem-se efetivas. A FIG. 2 mostra a vinculação entre a estratégia e as competências organizacionais e individuais.





Objetivo estratégico das empresas e encontrar uma posição no setor em que possa defender-se melhor dessas forças ou influenciá-las a seu favor. Nos anos de 1980, Porter popularizou a expressão vantagem competitiva, tornando fundamental para as empresas conhecer tais forças, bem como suas fontes e potenciais, para assegurar o seu sucesso, pois as forças mais competitivas determinam a lucratividade de um setor.

A estratégia consiste em identificar as competências necessárias para o atingimento da visão de futuro da organização e, logo em seguida, estabelecer as competências internas capazes de assegurar a concretização desses objetivos. Essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Na década de 1980, segundo Prahalad e Hamel (1998), os executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir e eliminar hierarquias; já nos

anos de 1990, por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais ou *core competence*, que tornam possível o crescimento e permitem que as empresas competitivas fiquem à frente dos concorrentes.

As competências essenciais relacionam-se ao aprendizado coletivo na organização, sendo desenvolvidas à medida que são aplicadas e compartilhadas. Precisam ser alimentadas e protegidas. Além de harmonizar correntes tecnológicas, também estão associadas à organização do trabalho e à agregação de valor. Envolve comunicação e comprometimento (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

As competências essenciais de uma empresa estão relacionadas a três fatores: primeiro, provêem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; segundo, devem ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes nos produtos finais; e terceiro, devem ser de difícil imitação pelos oponentes. Uma empresa precisa decidir onde formar liderança de competência e atentar para não terceirizar essa competência. Deve-se tomar o cuidado para não se desfazer das competências essenciais ao abandonar um negócio. Se a empresa deixa de investir na formação dessas competências, será difícil retornar ao mercado de forma competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Outra definição, desenvolvida por Carbone (2006, p. 75), considera a competência organizacional como “atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência”.

Ruas (2003) concorda com os autores acima citados, afirmando que a competência organizacional deve satisfazer três critérios de validação:

- a) Contribuir de modo decisivo para que os clientes recebam algum valor agregado ao produto ou serviço;
- b) Não ter sido desenvolvida pelos concorrentes, ainda que parcialmente;
- c) Não pode ser imitada com facilidade e em curto prazo.

Ruas (2003) indica ainda mais dois níveis de competência organizacional: competências seletivas, que possibilitam a diferenciação da organização no

mercado, seja ele regional, nacional ou mesmo internacional; e competências básicas, que permitem a sobrevivência da organização, garantindo sua segurança e estabilidade. O autor menciona ainda a existência de outro nível de competência coletiva, situado entre as competências individuais e as competências organizacionais, que denomina “competências funcionais”, ou “competências organizacionais”, que devem ser definidas por equipes de funcionários de várias áreas da empresa, numa visão multidisciplinar. É necessário identificar essas competências em seus elementos constitutivos, bem como os detentores na organização (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Se as competências essenciais são os recursos críticos das corporações, os portadores dessas competências precisam estar onde esse potencial pode ser mais bem explorado, e isso deve ser garantido pela alta gerência. Essas competências são recursos corporativos e devem ser alocadas na gerência corporativa. É necessário romper todas as barreiras que impedem a mobilidade de competências na corporação. Os portadores dessas competências deveriam reunir-se periodicamente para trocar informações e experiências, pois essas competências são a fonte de novos negócios, e por isso devem constituir-se no foco para a estratégia corporativa. A alta gerência deve agregar valor, enunciando a arquitetura das estratégias que guiam o processo de aquisição de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Flannery, Hofrichter e Platten (1997) sugerem que a definição das competências essenciais deve iniciar-se pela busca de competências-chave, localizadas nos profissionais com nível de desempenho excelente. Após serem testadas, precisa-se determinar se elas fazem diferença no desempenho. É fundamental esclarecer quais são as competências humanas que devem existir entre os colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam plenamente atingidos. Portanto, é necessário atrelar as competências essenciais às individuais. Na próxima seção, serão tratadas as competências individuais, que são parte do objeto de estudo deste trabalho.

### **2.2.2 Competências individuais**

A definição de competências dependerá dos diversos sentidos e contextos em que é empregada, podendo ser modificada em função de ênfases diferenciadas. Por essa razão, o termo não tem clareza e definições absolutas.

De acordo com Zarifian (2001), a competência provém do indivíduo, e não da qualificação de um emprego. É a harmonia entre conhecimentos, experiências, comportamentos e a sua utilização numa determinada situação profissional.

A competência é “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara”. Consiste em movimentar os atores sociais num mesmo contexto, fazendo com que participem de suas ações e assumam responsabilidades, juntamente com outros (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

De acordo com Sant’anna (2002, p. 36), a competência é:

Uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

O conceito de competências abrange uma combinação de elementos. É o saber-fazer e o saber-ser, que se desenvolve no dia-a-dia da profissão e compreende iniciativas e estratégias para interpretar o mundo. Outra definição, utilizada amplamente na França, considera um conjunto de saberes mobilizados no contexto e nas situações relativas ao trabalho: o saber-fazer, as aptidões, os conhecimentos específicos e a vontade de praticar e desenvolver as competências (LUZ, 2001).

O QUADRO 2, desenvolvido por Luz (2001), a partir de adaptação de Steffen (1999), apresenta o conceito e a classificação das competências nos diferentes países.

PAÍSES	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO
<b>CANADÁ</b>	A educação se inicia com a identificação do que se espera que o estudante seja capaz de fazer ao final do programa. A educação baseada em competências é um enfoque sistêmico sobre o	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificações acadêmicas</li> <li>• Qualificações de desenvolvimento pessoal</li> <li>• Qualificações para trabalhar em equipe</li> </ul>

	desenvolvimento e formação.	
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	As competências são atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã. A produção de alto rendimento está vinculada às novas formas de organização do trabalho e se baseia no critério de que o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade é obtido pela utilização eficaz da força de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências práticas</li> <li>• Competências fundamentais</li> <li>• Não existe um modelo nacional unificado de competências; cada estado é autônomo.</li> </ul>
<b>FRANÇA</b>	A competência é o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saberes ou conhecimentos específicos</li> <li>• Saberes colocados em prática, saber-fazer, aptidões</li> <li>• Inteligência pessoal e profissional, capacidades</li> </ul>
<b>REINO UNIDO</b>	Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo emprego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências específicas do setor</li> <li>• Competências genéricas</li> <li>• Competências ou habilidades essenciais</li> </ul>

Quadro 2 – Conceito e classificação de competências

Fonte: Luz, 2001, p. 51.

Em termos de trabalhos desenvolvidos no Brasil, Fleury e Fleury (2001, p. 183-196) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2001) conceitua competência como a capacidade que cada indivíduo tem de gerar resultados em sintonia com os objetivos estratégicos das organizações. A competência está, nesse sentido, ligada à capacidade de o indivíduo agregar valor, atendendo às necessidades da organização.

A competência e os saberes foram ganhando complexidade, substituindo a qualificação. O uso do termo competências, no plural, traz a idéia de uma diversidade ou multiplicidade de capacidades e conhecimentos adicionados ou combinados. Enquanto a qualificação está ligada à formação recebida e codificada em categorias ocupacionais, as competências podem ser adquiridas de variadas maneiras e de fontes diferentes. Por isso mesmo, constituem-se em uma prerrogativa do indivíduo. Enfrentar problemas e resolvê-los, em diversas situações

de incertezas e imprevisibilidade, é o que torna a competência diferente da qualificação. Essa é uma distinção importante entre os conceitos de competência e de qualificação (LUZ, 2001).

Pode-se identificar uma síntese das idéias principais acerca de competência como o resultado da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir e saber-ser –, que são capazes de proporcionar, por parte dos indivíduos, respostas adequadas diante dos desafios impostos pelos processos de transformação produtiva (SANT'ANNA, 2002).

A competência, na visão de Durand (1998), é considerada como um conjunto de insumos necessários ao desempenho eficiente de indivíduos. No entanto, autores como Zarifian (2003), Ropé e Tanguy (1997), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001) alertam sobre a pertinência de se fazer uma associação entre a competência e a ação propriamente dita.

Durand (1998) apresenta um conceito de competência individual, fundamentado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), englobando aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. O conhecimento corresponde à capacidade do indivíduo de processar informações e de integrá-la sem um esquema preexistente. A habilidade é a capacidade de agir de acordo com objetivos e processos prédefinidos, envolvendo técnica e aptidão. A atitude diz respeito a aspectos sociais e comportamentais do indivíduo ao realizar o trabalho. Durand (1998) enfatiza que o desenvolvimento das competências se dá por meio de aprendizagem individual ou coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo proposto. Isso significa a assimilação de conhecimentos, a integração de habilidades e a adoção de atitudes, aspectos relevantes para um contexto organizacional específico ou para obter alto desempenho no trabalho.

Carbone (2006, p. 76) define competência individual como sendo “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Sveiby (1998) ressalta a abrangência do termo competência, que costuma ficar limitada à idéia de habilidade prática. Propõe uma analogia com a teoria de conjuntos, própria da matemática. Ao interligar os elementos da tríade conhecimentos, habilidades e atitudes como três conjuntos diferentes, sugerem que a competência poderia ser representada pela área de intersecção dos mesmos, conforme apresentado na FIG. 3.

Figura 3 – A tríade da competência (CHA)

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998)

O conhecimento é um processo que integra tanto o conhecer quanto o agir, numa construção histórica. Segundo Pena (1984), conhecer um objeto significa saber usá-lo. De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento humano pode ser analisado como um esquema hierárquico de três níveis. No primeiro e mais básico, tem-se a capacidade; no segundo, a competência; e no terceiro, a perícia. No ambiente empresarial, a melhor forma de descrever o conhecimento é por meio da competência, porém acrescenta que esse conhecimento, por ser tácito, torna-se de difícil descrição, sendo estático e dinâmico, simultaneamente.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam um processo de integração e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos. O conhecimento tácito é aquele que é inerente à própria pessoa, tendo características de subjetividade e de analogias, com caráter de grande praticidade. Já o conhecimento explícito, considerado como o conhecimento da mente, é objetivo e teórico.

A habilidade pode ser definida como aptidão para a realização de algum tipo de tarefa. Geralmente, está associada a processos motores, mecânicos, de memória – ou seja, atividades. Pode ser entendida como o saber fazer (OLIVEIRA, 1978). Na visão de Ropé e Tanguy (1997, p. 140), habilidade é o “*savoir-faire*, comporta os saberes empíricos, práticos, as antigas manhas do ofício, a habilidade, o golpe de vista”. De acordo com Coopers e Lybrand (1997, p. 102), habilidade pode ser definida como:

Capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. Uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões.

A atitude é a maneira de proceder, de agir, uma predisposição para o comportamento. As atitudes têm três componentes: afeto, associado a respostas do sistema nervoso; cognição, associado a respostas de percepção; e comportamento, que são ações de resposta (EISER; PLIGT, 1988, citado por RIBEIRO, 1999).

No ambiente empresarial, essa tríade pode ser definida de forma integrada da seguinte maneira: o conhecimento está relacionado ao processamento de informações e sua correlação com as situações do trabalho; a habilidade está relacionada ao como fazer, a executar tarefas segundo as atribuições e o papel desempenhado; e a atitude está relacionada ao querer fazer, ao sentimento e a iniciativa para executar determinada tarefa (RIBEIRO, 1999).

Percebe-se, portanto, que a competência individual e sua expressão no contexto do trabalho dependem não somente da pessoa, mas também de outros fatores que, juntos, determinarão o resultado dessa competência, que se traduz no desempenho individual e organizacional. Nesse sentido, torna-se essencial que haja uma gestão efetiva sobre esses fatores e sobre as pessoas, de forma que as competências necessárias à organização sejam adquiridas e expressas no desempenho profissional, para a concretização dos objetivos organizacionais. Esse modelo de gestão será abordado na seção seguinte.



### 2.2.3 Gestão do desempenho por competências

A gestão de desempenho surge num contexto em que as organizações buscam atingir os resultados almejados. Nessa busca, dedicam-se ao planejamento, à execução, ao acompanhamento e à avaliação permanente das ações, com objetivo de corrigir possíveis desvios, de modo a garantir o bom desempenho e os melhores resultados. A idéia de avaliação do desempenho, até então dominante nas organizações, tem cedido lugar à noção de gestão do desempenho. Percebe-se com isso um processo mais ampliado e de caráter dinâmico, no qual a avaliação do desempenho representa apenas uma parte desse fluxo. No entanto, existe uma complementaridade e interdependência entre desempenho e competências, em que estas contribuem para a efetivação daquele (RIBEIRO, 1999).

Varias são as ações em gestão de pessoas, empreendidas em consonância com a lógica de competências: recrutamento e seleção, avaliação, desenvolvimento, remuneração e retenção. A abordagem de gestão baseada em competências é mais abrangente, visto que procura focar as pessoas e a organização ao mesmo tempo. Nesse sentido, percebe-se um avanço (FERREIRA, 2005).

Brandão e Guimarães (1999, p. 6) assim definem gestão por competências:

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

Ainda de acordo com esses autores, há uma diferenciação entre a gestão de competências e a gestão por competências. A primeira “diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio” e a segunda “sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p. 2).

De acordo com Brandão e Guimarães (1999), seria melhor utilizar o termo gestão de desempenho baseado em competências, de forma a explicitar a interdependência entre desempenho e competências. Esse processo é concebido em fases. A primeira é de planejamento, em que são definidos os objetivos e as metas, bem como as competências organizacionais e individuais, com vistas à geração de vantagem competitiva. Na fase de acompanhamento, são definidos os indicadores de desempenho para medir os resultados. Esses indicadores podem ser qualitativos e quantitativos. Por último, ocorre a fase de avaliação, que pode ser vista como parte do acompanhamento ou de forma distinta.

Não há um modelo ideal para ser adotado pelas empresas, pois esse precisa estar adaptado, alinhado e coerente com o contexto empresarial. O que se pode destacar é que deve começar com uma definição clara do que seja competência para a organização e de que forma pode ser aplicada. A partir daí é que são identificadas as competências organizacionais e individuais. Nesse sentido, o treinamento e o desenvolvimento têm papel relevante para a formação dessas competências. Essa identificação tem diferentes enfoques e metodologias, porém tem como referência um ponto comum, que é o desempenho (RODRIGUES, 2005).

De acordo com Albuquerque e Oliveira (2002), a maioria dos pesquisadores consideram que as competências individuais devem ser definidas a partir das competências organizacionais, que, por sua vez, surgem das estratégias da empresa, e não partindo da observação de empregados com alto desempenho, como defendem alguns autores.

Na visão de Martocchio (1998), a empresa precisa adquirir e desenvolver a habilidade para criar, implementar e aperfeiçoar programas de treinamento que garantam o desenvolvimento de competências individuais para o sucesso do negócio. No entanto, segundo Rodrigues (2005), torna-se difícil relacionar de forma direta treinamento, aquisição ou desenvolvimento de competências e, por fim, resultados obtidos, tendo em vista que a expressão dessas competências depende também de outros fatores, como clima e relações de trabalho, além de aspectos de caráter subjetivo.

Em pesquisa realizada por Barbosa, Ferraz e Teixeira (2002) em dezoito empresas que utilizam o modelo de gestão por competências, destacaram-se os seguintes motivos para a adoção do modelo: busca de maior competitividade, reestruturações e necessidade de mudança para sobreviver no mercado. Outros destaques relevantes da pesquisa apontam que, de forma geral, a elaboração do modelo se dá no nível estratégico e também uma forte vinculação entre competências e desempenho.

Pesquisa realizada por Dutra, Hipólito e Silva (1998) com gerentes de uma empresa do setor de telecomunicações revela uma percepção positiva do modelo de gestão por competências. Nesse trabalho, foi aplicado um questionário contendo 14 questões, numa escala Likert de 5 pontos, sendo 1 Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente. Os resultados indicam forte concordância sobre as seguintes questões: cumprimento dos resultados esperados (4,30); incentivos para o desenvolvimento contínuo dos empregados (4,68); sentimento de justiça quanto a diferenciações salariais internas (3,95); alinhamento com os níveis remuneratórios praticados pelo mercado (4,42); eliminação de parte da subjetividade (4,16); oportunidade de carreira (4,53).

A gestão por competências é apresentada de forma esquemática por Carbone (2006, p. 50), adaptado a partir de Guimarães *et al.* (2001), como um fluxo contínuo e retroalimentado, que pode ser visto na FIG. 4.

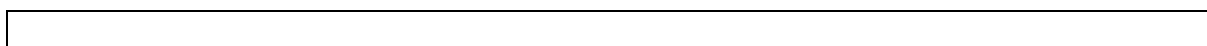


Figura 4 – Modelo de gestão por competências  
Fonte: Carbone, 2006, p. 50.

Dentro desse fluxo, a etapa inicial envolve a formulação estratégica da organização, com a definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos. O próximo passo é definir os indicadores e as metas, e identificar as competências necessárias para o alcance dos objetivos. Depois disso, faz-se o mapeamento das competências

organizacionais e individuais necessárias para o desempenho esperado e identifica-se a lacuna entre estas e as disponíveis na organização (CARBONE, 2006).

Uma vez identificadas essas lacunas, torna-se fundamental planejar ações para a captação e o desenvolvimento das competências, de modo que estas lacunas possam ser eliminadas ou, pelo menos, minimizadas. A captação pode ser externa, por meio do recrutamento e da seleção. Já o desenvolvimento é interno e, geralmente, proporcionado por ações de aprendizagem. Ressalta-se que, caso esses planos não sejam implementados, a tendência dessas lacunas é aumentar, porque, de um lado, a complexidade do ambiente é crescente e, de outro, as competências existentes na organização vão se tornando obsoletas. Por último, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, funcionando como um mecanismo de *feedback*, em que os resultados alcançados são comparados com os esperados pela organização. Nesse sentido, pode-se perceber a relação de interdependência entre a gestão por competências e a gestão de desempenho, sendo que o este “representa uma expressão, uma manifestação da competência” (CARBONE, 2006, p. 56).

Uma vez definidas e desenvolvidas as competências, é necessário adotar um sistema capaz de certificá-las, de modo que as organizações possam reconhecer e, até mesmo, recompensá-las, seja individualmente ou por equipe. Essas certificações podem ser obtidas por entidades certificadoras externas ou por meio de sistemas de avaliação. Um desses sistemas em destaque é o *Balanced Scorecard*, que permite conjugar medidas de curto prazo com medidas de longo prazo, indicadores de natureza financeira e não financeira, e desempenhos individuais com coletivos. Outra forma é a avaliação 360°, que contempla múltiplas fontes de informação sobre o avaliado, inclusive os clientes, o que confere maior grau de confiabilidade (CARBONE, 2006).

Segundo Rodrigues (2005), a competência precisa ser certificada pela organização, para que possa ser reconhecida e recompensada. É possível que esse seja o problema mais difícil de solucionar quando se pensa em gestão por competências. No entanto, se a competência é fundamental para a consecução dos objetivos da organização, torna-se essencial que ela seja reconhecida e recompensada, mesmo

a despeito de tantos obstáculos para a operacionalização desse reconhecimento e recompensa, que tem sua base no sistema de remuneração. Na próxima seção, trata-se do tema “remuneração” e, mais especificamente, da remuneração por competências.

### **2.3 Remuneração**

Uma organização precisa assegurar os esforços necessários para atingir seus objetivos. Para isto, tem de criar estímulos, de forma a obter dos indivíduos a contribuição devida para a consecução dos seus resultados. Dentre esses estímulos, destaca-se a remuneração, de cunho essencialmente material. Qualquer que seja a organização e quaisquer que sejam seus objetivos, “vários incentivos são necessários, da mesma forma que certo grau de persuasão, de maneira a assegurar e manter as contribuições para a organização, que se façam necessárias” (BARNARD, 1979, p. 165).

A principal forma de materialização da remuneração é geralmente expressa por meio do pagamento de salários. Essa remuneração é o valor recebido pela produtividade, pela complexidade das tarefas executadas e pelo nível de responsabilidade do indivíduo, segundo uma ótica financeira. Sob outra perspectiva, essa remuneração pode ser percebida como valor pago pela força de trabalho vendida à organização pelo indivíduo. Numa abordagem psicológica, é o valor recebido, que proporciona a subsistência do trabalhador e sua inserção nos grupos sociais (RIBEIRO, 1999).

A remuneração tem por objetivo fundamental proporcionar o reconhecimento e a recompensa ao trabalhador em relação à sua contribuição pelos esforços do seu trabalho para os resultados organizacionais. A gestão de pessoas administra o processo de remuneração por meio de políticas e de sistemas operacionais, que podem ser distinguidos em dois grandes eixos. De um lado, têm-se os planos de cargos e salários, segundo uma abordagem tradicional; de outro, uma abordagem estratégica, com mecanismos mais modernos de reconhecimento da contribuição das pessoas para a execução dos objetivos da organização (RODRIGUES, 2005).

Para Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 137), “a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa, que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”. Um sistema de remuneração pode ser dividido em: remuneração direta, que engloba a parcela fixa recebida pelo trabalhador pelo desempenho de suas tarefas, geralmente, com periodicidade mensal; e remuneração indireta, que envolve um conjunto de benefícios complementares, geralmente com o objetivo de oferecer segurança e conforto ao trabalhador (DUTRA, 2002).

Outra classificação possível, segundo Dutra (2002), divide a remuneração nos seguintes blocos:

- a) remuneração básica – pelo exercício de determinado cargo e de natureza fixa;
- b) remuneração por senioridade – atrelada ao tempo de experiência e de dedicação à organização;
- c) remuneração por *performance* – geralmente de natureza variável, para reconhecer o resultado alcançado; e
- d) remuneração indireta – que se apresenta na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidas ao empregado.

Outra classificação dos componentes de um sistema de recompensas é apresentada por Hipólito (2002), conforme QUADRO 3.

<b>Conjunto de Recompensas</b>	<b>Remuneração Variável</b>	<b>Longo prazo</b> (ex.: participação acionaria) <b>Curto prazo</b> (participação nos lucros e resultados e comissionamento de vendas etc.)
	<b>Remuneração Fixa</b>	<b>Benefícios</b> (assistência médica, seguro de vida, auxílio transporte/alimentação, clube etc.) <b>Salário</b> (definido como o “valor dos profissionais para a organização”, considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização/setor de atividades etc.)
	<b>Outras</b>	<b>Recompensas alternativas</b> (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos etc.)

Quadro 3 – Componentes de um sistema de recompensas

Fonte: Hipólito, 2002, p. 93.

Nessa próxima seção, serão tratados os sistemas de remuneração: tradicional e estratégico. Neste, com maior profundidade, será analisada a remuneração por competências, que é o objeto central deste estudo.

### **2.3.1 Abordagem tradicional**

Esse modelo de remuneração é reflexo do modo como o trabalho e a relação com as pessoas são pensados. Ele se encaixa de maneira adequada a um sistema de gestão burocrática, com uma hierarquia rígida e um forte sistema de controle. Esse sistema impele as pessoas a agirem de forma previsível, de acordo com as prescrições e sob cerrado controle institucional. É o que dá suporte à tradicional burocracia. Devido ao caráter de previsibilidade, pressupõe que todas as tarefas devam ser especificadas, de modo a garantir o sucesso da organização (RODRIGUES, 2005).

Neste modelo tradicional, a definição do valor a ser pago ao trabalhador – ou seja, o valor do salário – está baseada no valor relativo do cargo e no parâmetro do mercado. Para isso, é criada uma estrutura de cargos, reforçando a hierarquia da organização. Após, é feita pesquisa de mercado e criado um plano de salários, de modo atrelado à estrutura de cargos (HIPÓLITO, 2000). A FIG. 5 apresenta os componentes de uma remuneração tradicional ou funcional, como também é denominado.

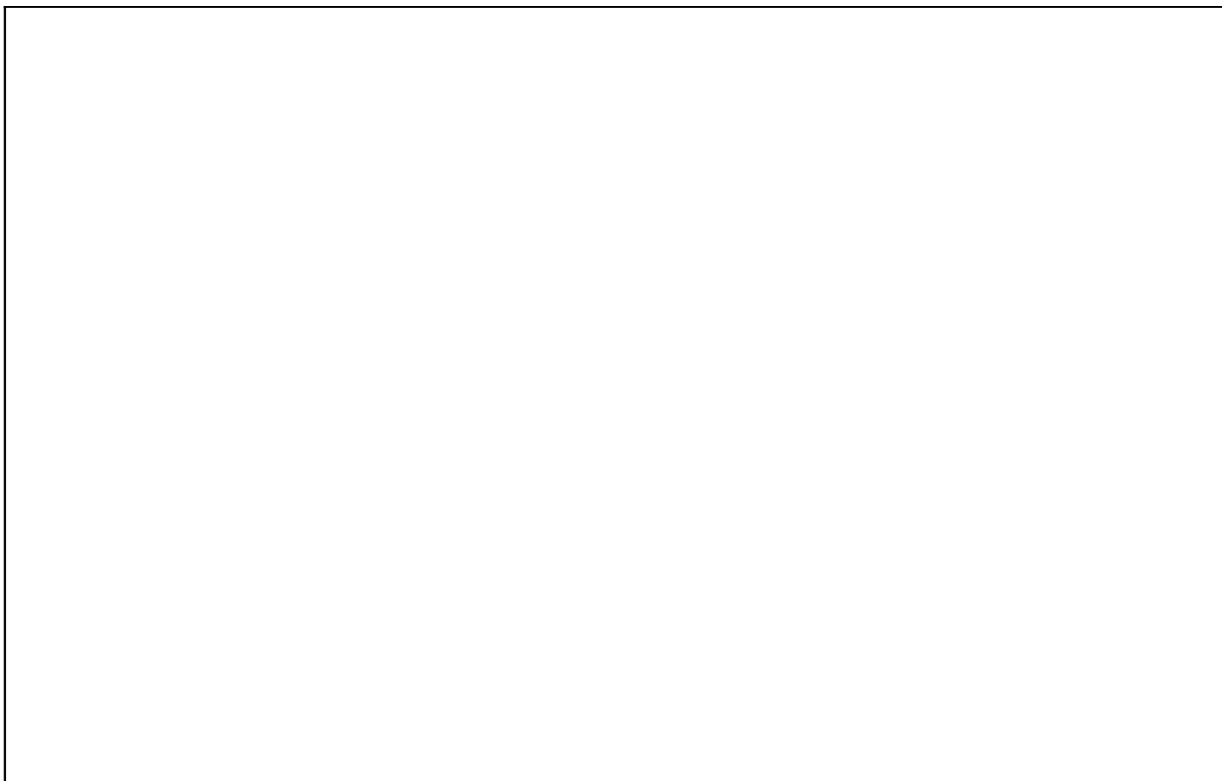


Figura 5 – Componentes do sistema de remuneração tradicional ou funcional  
Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004b, p. 50)

Neste modelo, a determinação dos salários está alicerçada na medida do valor de cada cargo, conjugado com os valores geralmente pagos pelo mercado. Nesse sentido, primeiro, são criadas as estruturas de cargos, com base na descrição dos mesmos, em termos de objetivos, tarefas, requisitos e responsabilidades; depois, são estabelecidos valores, de acordo com uma estrutura salarial, com base no mercado e nos cargos, obtendo-se, dessa forma, uma organização equilibrada (RODRIGUES, 2005).

O modelo pressupõe um sistema de avaliação muito bem estabelecido e reconhecido pelo mercado, aplicando-se técnicas quantitativas avançadas. O seu alto grau de objetividade possibilita diminuir os conflitos para os gestores, visto que o crescimento na remuneração ocorre pela ascensão vertical dentro da organização, ou seja, pelo deslocamento para posições mais valorizadas (RODRIGUES, 2005).

No Brasil, este modelo contou, de maneira significativa, com a legislação trabalhista, que sempre apontou para a equiparação salarial como um modelo capaz de resguardar os interesses da classe trabalhadora e de garantir uma certa ordem



social. Por isso, as empresas se viram obrigadas a ampliar a quantidade de cargos, de forma a garantir os seus resultados e, ao mesmo tempo, respeitar as leis trabalhistas (PONTES, 1995).

De acordo com Carvalho (2001), muitas são as razões para as empresas adotarem uma estrutura salarial, por exemplo, a possibilidade de maior organização e melhor equilíbrio salarial na estrutura de cargos, com critérios mais objetivos, o que resulta num crescimento profissional mais democrático e em recompensas mais justas. A administração de cargos e salários procura garantir esse equilíbrio, tanto no meio interno, pela constante avaliação dos cargos, quanto no meio externo, pela equiparação salarial da organização aos níveis praticados pelo mercado.

Por outro lado, vários são os limitadores deste modelo, sobretudo diante das profundas transformações do mercado global. Wood Jr. e Picarelli (2004b) destacam algumas dessas limitações:

- a) Inflexibilidade – trata de maneira homogênea coisas diferentes, sem levar em conta as particularidades. Sua flexibilidade é bastante restrita;
- b) Falsa objetividade – vê a organização por seu organograma formal, como se a realidade fosse tal qual concebida. Pode-se considerar que é uma visão reducionista da realidade;
- c) Metodologia desatualizada – manter um sistema de informações é algo muito trabalhoso, que demanda tempo excessivo para a avaliação constante dos cargos;
- d) Conservadorismo – reforça o modelo burocrático, bem como a hierarquia, desviando o foco central dos clientes e dos processos críticos;
- e) Anacronismo – visto que as estruturas modernas são incompatíveis com esses sistemas tradicionais, os quais podem se tornar entraves intransponíveis, sobretudo em processos de mudanças;
- f) Divergência – não leva em conta a orientação estratégica da organização e por isso, dificulta a convergência de esforços para o atingimento dos seus objetivos.

Também Ribeiro (1999), citando Odelius e Codo (1999), destaca como limitadores deste modelo: falta de flexibilidade; excessivo controle sobre os empregados, que

inibe a expressão de seu pleno potencial; e aumento dos níveis salariais, sem a devida contrapartida de desempenho que justifique os resultados e sirvam de suporte para esta elevação.

Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 86) complementam, destacando várias críticas a este modelo:

- a) “Promove um estilo burocrático de gestão;
- b) Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- c) Inibe a criatividade e o espírito empreendedor;
- d) Não considera o foco nos clientes internos e externos;
- e) Reforça a hierarquia;
- f) Promove a obediência a normas e procedimentos e não a orientação para os resultados;
- g) Não tem orientação estratégica;
- h) Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- i) Torna as promoções excessivamente importantes;
- j) Incentiva o carreirismo”.

Apesar de todos os limitadores e críticas apresentado, este modelo ainda tem sido largamente utilizado pelas organizações, com lugar de destaque na composição dos sistemas de remuneração. Muitas dessas desvantagens podem ser contornadas, desde que o sistema se modernize, procurando: alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais; criar maior orientação para processos críticos e resultados; favorecer as práticas de gestão participativas; e realizar aperfeiçoamento contínuo das pessoas. Se esse realinhamento não for buscado, apesar dos anos de benefícios prestados, chegará o tempo de esgotamento deste modelo (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a).

O grande impasse que ocorre nas organizações está no fato de que as práticas de remuneração estão alicerçadas nos cargos, segundo uma estrutura hierárquica. Se forem consideradas as transformações que atingem as organizações, percebe-se a necessidade de buscar alternativas de remuneração, de forma a propiciar maior convergência entre o esforço das pessoas e os objetivos organizacionais. A seção seguinte aborda esse aspecto.

### **2.3.2 Abordagem estratégica**

As transformações pelas quais as organizações estão passando requerem mudanças nas estruturas, nos valores, nas práticas de gestão, nas relações com os diversos públicos e, por fim, nos sistemas de remuneração. Nesse sentido, percebe-se que a remuneração, de forma isolada, não se constitui em estratégia de sucesso, mas pode tornar-se parte de um conjunto de ações estratégicas, atuando de modo integrado e sinérgico (REIS NETO, 2004).

De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 91), “a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”. Essa ligação torna-se possível de duas formas: primeira, é necessário considerar o contexto organizacional, com suas estratégias, estruturas, estilos e, sobretudo, com sua visão de futuro; segunda, essa ponte se constrói enquanto os empregados passam a ser recompensados de acordo com fatores que expressam sua efetiva contribuição para o sucesso da organização. Nesse sentido, este sistema funciona como um catalisador de esforços, harmonizando interesses e alavancando resultados.

Ao longo dos últimos anos, muitas têm sido as formas de remuneração, sobretudo pela necessidade de fortalecer o vínculo entre as organizações e seus empregados. Para Wood Jr. e Picarelli (2004a), os componentes de um sistema de remuneração estratégica podem ser classificados em oito grandes grupos: remuneração funcional; remuneração por habilidades; remuneração por competências; salário indireto; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária; e outras alternativas criativas. A FIG. 6 apresenta esses grupos de forma esquemática.

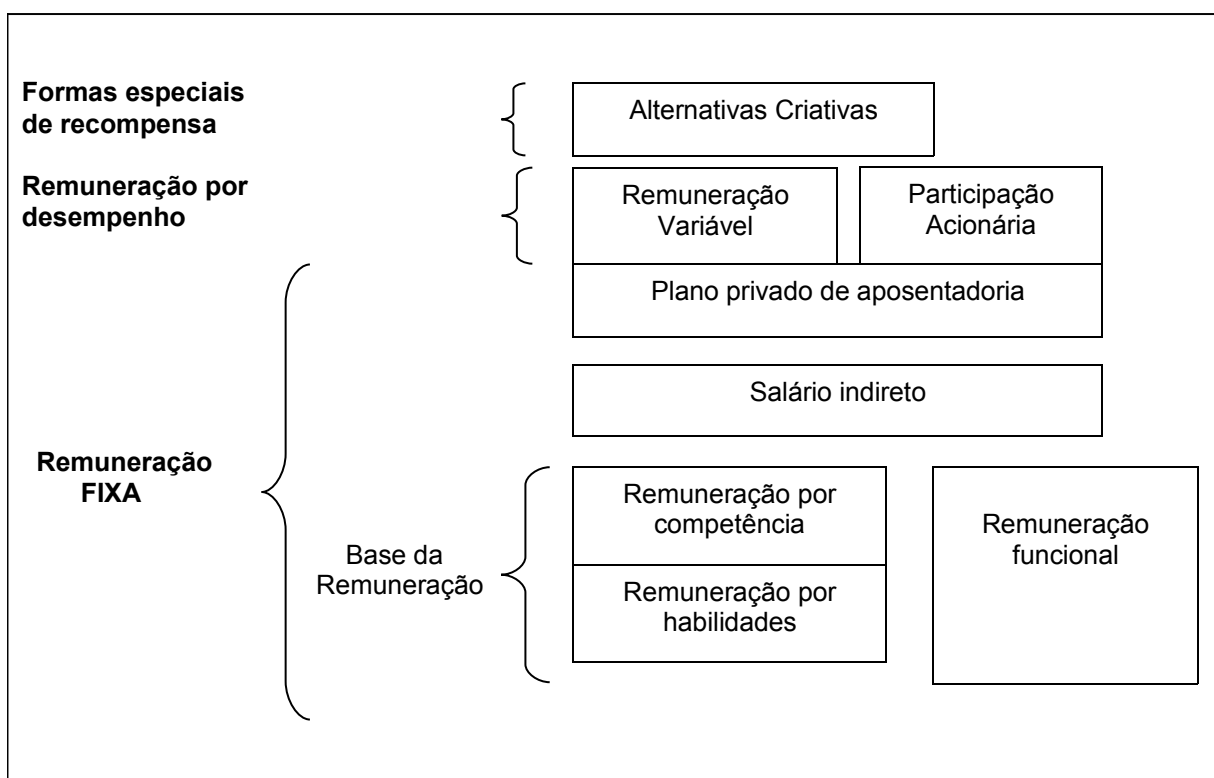


Figura 6 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica

Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 93)

A base da remuneração fixa é composta pelo conjunto das remunerações funcional, por habilidades e por competências, sendo complementadas pelo salário indireto e pela previdência complementar. A remuneração variável e a participação acionária compõem a remuneração por desempenho. E, por último, as alternativas criativas, contemplam as formas especiais de recompensa e reconhecimento.

É importante ressaltar que neste modelo proposto a remuneração por competências afigura-se como remuneração fixa. Não há consenso na literatura sobre a forma mais adequada de remunerar competências: se de forma fixa ou variável. A escolha do modelo dependerá de fatores como: conceito de competências adotado, cultura organizacional e legislação trabalhista.

Considerando o conceito proposto por Fischer (1998, p. 155) de que remunerar competências “significa, na prática, utilizar o processo de recompensa com um mecanismo de estímulo às ações de desenvolvimento, com especial ênfase para iniciativas individuais de autodesenvolvimento”, percebe-se uma relação direta entre remuneração e desenvolvimento de competências, e não com a geração de

resultados. Da mesma forma, Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 127), relacionando competências com o desempenho organizacional, afirmam que “a aplicação consistente de um sistema de remuneração e carreira por competências gera impactos positivos em comportamentos, que produzem resultados”. Dessa forma, a remuneração por competências pode ser adotada como fixa, visto que não depende diretamente do resultado e porque tem seu foco na formação de competências que influenciam no atingimento dos resultados. Nesse sentido, percebe-se que o objetivo da remuneração por competências é reconhecer a criação e o desenvolvimento das competências, e não o desempenho, visto que existem outras formas de remuneração, de natureza variável, que cumprem melhor essa finalidade.

### **2.3.2.1 Remuneração fixa**

Esta forma de remuneração sugere, a princípio, uma estabilidade salarial e uma independência em relação a questões como desempenho, metas e resultados. Seus componentes são: remuneração funcional, remuneração por competências e por habilidades, salário indireto e plano privado de aposentadoria (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

A remuneração fixa pode ser considerada como o principal elemento de diferenciação das pessoas no meio empresarial, visto que é por meio desta remuneração que as pessoas percebem o seu valor relativo, tanto na empresa

quanto no mercado. “No Brasil, os demais tipos de remuneração são em sua maior parte múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa” (DUTRA, 2002, p. 189).

A remuneração funcional ou tradicional, conforme descrita na seção 2.3.1, está baseada na estrutura hierárquica de cargos, no ajuste interno e externo, viabilizado pela adequação com os níveis salariais de mercado. Esses dois ajustes é que possibilitam o equilíbrio do sistema. É também conhecido pelo nome de Plano de Cargos e Salários (PCS). É o modelo mais adotado pelas empresas, apesar de poder levar ao conservadorismo e à inércia (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b; DUTRA, 2002).

De acordo com Hipólito (2002), este modelo de remuneração teve seu crescimento extraordinário devido ao aumento da complexidade das organizações. Com isso, foi necessária a criação de parâmetros que viabilizassem o gerenciamento dessa complexidade. Destaca ainda alguns fatores que alavancaram esse crescimento: alinhamento com as necessidades organizacionais, focadas em tarefas, comando e controle rigoroso; caráter objetivo deste método, que procura eliminar a subjetividade e a imparcialidade; e por ser um método bem visto pelas autoridades trabalhistas.

Este sistema de remuneração, baseado no cargo, funcionou muito bem e ainda tem seu lugar de relevância, sobretudo quando aplicado a atividades nas quais se espera dos trabalhadores basicamente a reprodução de procedimentos estabelecidos previamente (HIPÓLITO, 2002).

A remuneração por habilidades é um dos modelos que mais cresce em termos de utilização nos Estados Unidos, fruto das pressões internas e externas sofridas pelas empresas. No Brasil, esse número aumenta ano após ano, apesar de o assunto ainda ser uma novidade. É possível que por essa razão receba variados nomes nas diferentes empresas em que é aplicado: remuneração por conhecimentos, por habilidades certificadas ou somente por habilidades (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a).

Este modelo de remuneração procura recompensar as pessoas não por trabalho ou resultado específicos, mas por um conjunto de conhecimentos e habilidades necessários ao exercício de uma determinada atividade. À medida que os empregados adquirem novas habilidades, tornam-se mais flexíveis, com maior capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado. A lógica é a de que o mundo está mudando e quem acompanhar essa mudança e se adaptar será recompensado (GIL, 2006).

A onda de mudanças e transformações no ambiente dos negócios resultou nas seguintes tendências: redução dos níveis hierárquicos; valorização do trabalho em equipe; exigência da multifuncionalidade e da visão sistêmica; aperfeiçoamento contínuo; e forte redução dos custos. As questões-chave que surgem nesse contexto são: a motivação dos empregados para o desenvolvimento contínuo e as

condições para que isso ocorra. É nesse ambiente complexo que surge a remuneração por habilidades, como resposta a essas questões e com a capacidade de articular o desenvolvimento individual e os objetivos organizacionais, visto que está relacionada com a pessoa, e não com o cargo (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a).

A remuneração por habilidades não significa um abandono em relação às abordagens tradicionais. No entanto, sua implementação trará uma percepção de mudança real na remuneração. Uma vantagem nesse processo de implantação é que não será necessária a criação de uma estrutura administrativa paralela. Este modelo revela-se bastante adequado para organizações que passaram ou passarão por processos de reestruturação (GIL, 2006).

A FIG. 7 mostra, de forma esquemática, as pressões do ambiente complexo dos negócios e a resposta organizacional, alicerçada por um sistema de remuneração por habilidades.

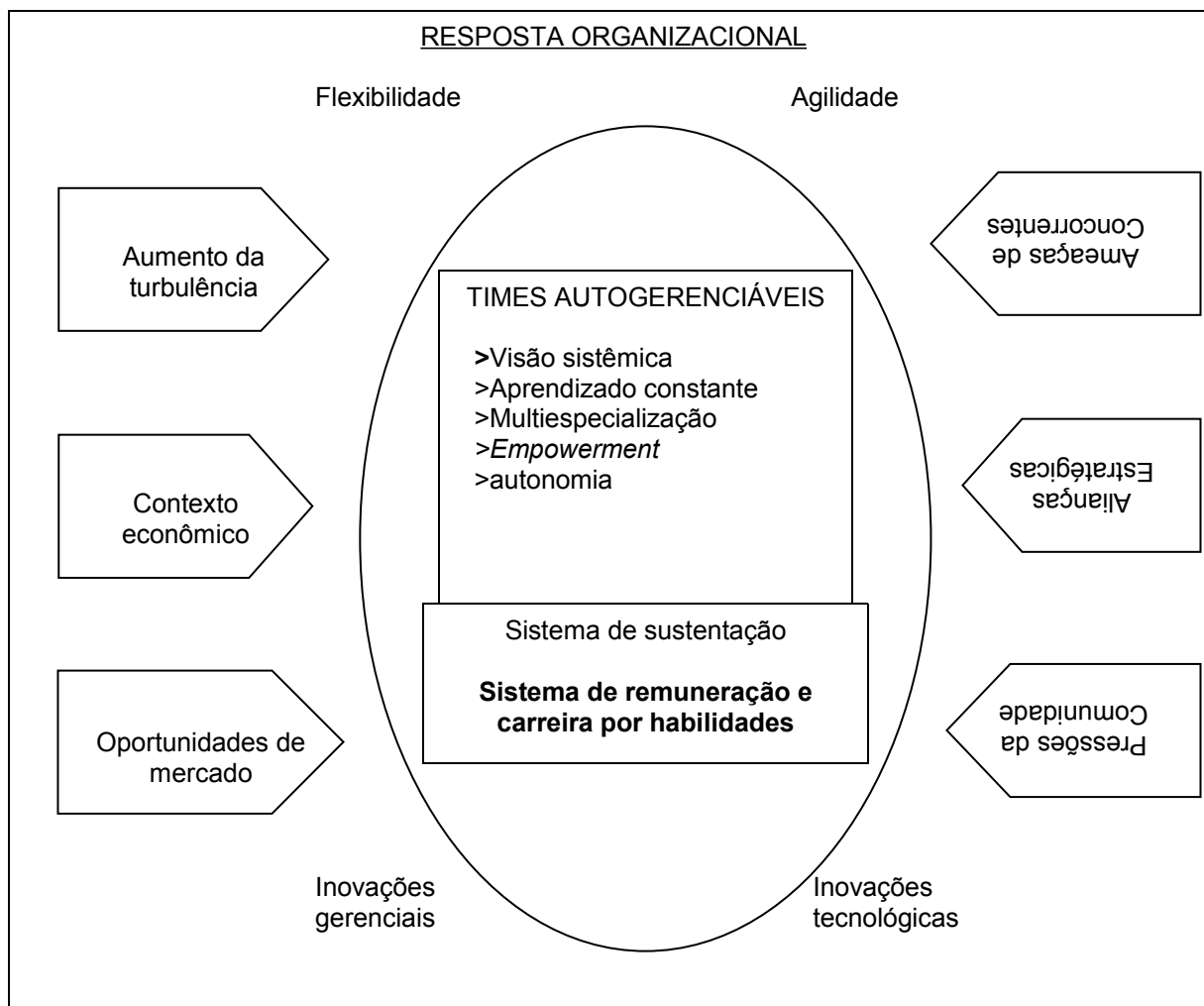


Figura 7 – Resposta organizacional para um ambiente complexo  
 Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 105).

As diversas pressões advindas de um ambiente altamente complexo impelem as organizações a reverem suas práticas e modelos de gestão, de modo a permanecerem competitivas no mercado. Nesse esforço de revisão, as equipes capazes de se autogerenciarem tornam-se fundamentais para esse novo contexto organizacional, e a base que pode sustentar esse tipo de equipe é exatamente um sistema efetivo de carreira e de remuneração baseado no desenvolvimento de habilidades.

Wood Jr. e Picarelli (2004a) destacam que os objetivos deste modelo são os seguintes:

- a) procurar alinhamento entre as necessidades estratégicas da organização e as capacidades dos empregados;



- b) propiciar ambiente favorável ao aprendizado contínuo;
- c) remunerar de acordo com as habilidades aplicadas no trabalho;
- d) readequar o sistema de remuneração ao novo contexto organizacional; e
- e) superar o modelo tradicional, substituindo-o por um mais flexível.

Assim, a base do sistema de remuneração passa a ser o indivíduo e suas habilidades, e não mais o cargo, como no modelo tradicional, segundo Wood Jr. e Picarelli (2004a). O cargo se torna periférico, cedendo lugar principal para a habilidade ou o conjunto de habilidades, o que confere maior dinamismo e flexibilidade ao sistema. A evolução na carreira ocorre de maneira horizontal, pela aquisição de habilidades, seja pela necessidade da organização, seja pelo esforço individual. As habilidades passam por um processo de avaliação e certificação que reflete certo nível de proficiência. Podem ocorrer por meio de provas teóricas e práticas ou pela observação no trabalho. A remuneração é definida pelo conjunto de habilidades dos empregados e pode ser acrescida com a aquisição de novas habilidades. Comparações com o mercado externo ajudam a equilibrar o sistema. E, finalmente, o treinamento e o desenvolvimento passam a ser fundamentais, dando sentido ao sistema de remuneração.

Algumas vantagens deste modelo podem ser destacadas: o foco nas pessoas abre possibilidades concretas de desenvolvimento pessoal e profissional; o aumento de flexibilidade torna a organização mais ágil e com tempos menores de resposta às necessidades de mercado; e a função de gestão de pessoas passa a ter um foco mais estratégico dentro da organização (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Este modelo, embora bastante aplicável para as atividades de execução e técnicas, apresenta dificuldades de aplicação nos níveis gerenciais e diretivos, sobretudo pelo grau de abstração das atividades. Para suprir essas carências, surgiu o modelo de remuneração por competências, que será abordado na seção seguinte.

Por ser objeto desta dissertação, a modalidade de remuneração por competências será abordada de forma mais aprofundada na próxima seção. De maneira geral, a remuneração por competências dissocia a remuneração da função e do cargo, centrando seu foco nas competências requeridas pelas organizações, para o

atingimento dos seus objetivos. Nesse sentido, procura alinhar o comportamento dos indivíduos às estratégias empresariais. Conforme já apontado, supera algumas limitações da remuneração por habilidades, sendo aplicável nos níveis gerenciais e diretivos da organização (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

O salário indireto é compreendido pelo conjunto de benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores e responde por considerável parcela do *mix* de remuneração. Por meio dos benefícios, as empresas projetam sua imagem na comunidade, além de ser esta uma estratégia relevante para a atração e manutenção de profissionais, sobretudo dos que detêm maior capacitação, posto que essas vantagens extra-salariais têm impacto direto em sua qualidade de vida e em seu sentimento de segurança (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Este tipo de remuneração apresenta-se, geralmente, como um complemento da remuneração direta, visando proporcionar segurança, conforto, bem-estar e qualidade de vida aos empregados. Pode ser o reflexo também de benefícios legais ou fruto de acordos coletivos. Geralmente, é extensiva a todos os empregados da empresa, sem diferenciações. Se a remuneração direta representa o que se coloca no bolso, “a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos do nosso bolso” (DUTRA, 2002, p. 182).

Pesquisa realizada pela *Deloitte* no segundo semestre de 2003, com cerca de 150 empresas de pequeno, médio e grande porte, nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal, mostra os principais benefícios praticados no Brasil: aluguel de casa, ambulatório na empresa, assistência jurídica, assistência médico-hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio ótica, auxílio-alimentação, auxílio-doença, auxílio-educação, auxílio-farmácia, auxílio-refeição, *check-up*, combustível, complementação de gratificação de férias, compra facilitada de produtos e serviços, cooperativas, creche, empréstimos, estacionamentos, financiamentos, bolsa de idiomas, instrução de filhos, lazer, seguros diversos e transporte (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Geralmente, os benefícios são oferecidos em pacotes, relacionando-se, portanto, com os objetivos de longo prazo da organização, com o objetivo de gerar

comprometimento, lealdade e estabilidade. Algumas empresas começam a adotar planos flexíveis de benefícios, dando a seus colaboradores a opção de escolha de uma cesta de benefícios que melhor atenda ao seu perfil e de sua família (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

A remuneração tipo plano privado de aposentadoria está vinculada à questão da segurança econômica na terceira idade, sobretudo com o crescimento da expectativa de longevidade, demonstrando a importância dos planos complementares de aposentadoria, tendo em vista a incapacidade do Estado de garantir níveis satisfatórios de qualidade de vida. Nesse sentido, o objetivo desses planos é que, ao final do contrato de trabalho, o trabalhador tenha uma renda garantida (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Ainda de acordo com esses autores, os planos oferecidos no mercado brasileiro podem ser de benefício definido ou de contribuição definida, segundo o tipo de sistema: fechado ou aberto. As vantagens para a empresa são: atração e manutenção de talentos, melhoria das relações com empregados, estímulo à produtividade, redução de custos com encargos e redução de tributos. Para os empregados as vantagens são: melhor qualidade de vida, menor carga tributária, empréstimos facilitados, seguros e convênios mais acessíveis e defesa contra adversidades (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Uma vez expostas as formas de remuneração fixa, passa-se à discussão da remuneração por desempenho, cujos modelos procuram vincular esses dois fatores, de forma a maximizar os resultados organizacionais.

### **2.3.2.2 Remuneração por desempenho**

A utilização da remuneração por desempenho vem crescendo em todo o mundo. Porém, nos dias atuais, percebe-se uma queda do uso do modelo que propõe o pagamento por peça ou por produtividade, dando lugar a novos modelos, que podem ser divididos em dois grandes grupos: remunerações variáveis de curto prazo; e remunerações variáveis de longo prazo (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b). Esse tipo de remuneração procura premiar os resultados alcançados pelas pessoas

ou equipes. Geralmente, está associado a metas previamente estabelecidas, seja individualmente ou coletivamente (DUTRA, 2002).

A participação acionária é uma forma de remuneração praticada nos Estados Unidos e na Inglaterra, há muito tempo. No Brasil, vem ocorrendo nos últimos anos, geralmente como parte da remuneração de executivos. Tem alcançado muita popularidade, sobretudo em razão do aquecimento do mercado acionário brasileiro. É uma forma sofisticada e complexa de remunerar. Enfrenta dificuldades em sua operacionalização, ora pela legislação trabalhista, ora pela regulamentação do mercado financeiro. Observa-se também uma dificuldade de percepção do empregado quanto a esse tipo de benefício (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Os objetivos centrais deste modelo são: de um lado, promover maior senso de identidade entre o empregado e a empresa, obtendo maior comprometimento; e, de outro, direcionar os esforços para o cumprimento de metas, orientando ações para os resultados da organização, sem que haja desembolso imediato no caixa da organização (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Essa distribuição ocorre em função dos resultados obtidos pela organização em determinado espaço temporal. O seu propósito básico é aumentar o nível de comprometimento das pessoas com os resultados de longo prazo da organização. Parte da lógica de que as pessoas buscarão melhorar os resultados organizacionais, uma vez que serão beneficiadas com o aumento no valor das ações (DUTRA, 2002).

As vantagens deste modelo são: aumento do comprometimento, comportamentos proativos de melhoria, aumento do nível de colaboração e incremento de ações individuais que agregam valor ao negócio. As formas de remunerar são as seguintes: distribuição de ações, venda de ações, opção de compra, ações restritas, ações virtuais e direitos sobre valorização de ações (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

A remuneração variável é um modelo de remuneração que procura vincular recompensa com o desempenho. Seu objetivo principal é alinhar os esforços e fazê-los convergir para a melhoria dos resultados da organização. Pode apresentar-se de curto ou de longo prazo (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Os conceitos apresentados por diversos autores apontam diferenças e semelhanças relevantes. De acordo com Guimarães (1999, p. 26),

...a remuneração variável consiste no valor, pago na forma de gratificação bônus, prêmio, participação nos lucros ou resultados, que é adicionado ao salário fixo do empregado, segundo uma periodicidade estabelecida pela organização, em contraprestação ao diferencial de produtividade apresentado pelo indivíduo, se comparando com seus pares, geralmente ocupantes do mesmo cargo.

Segundo Pontes (1995), a remuneração variável é um processo que conjuga uma parte fixa e outra móvel. A fixa baseia-se nas proposições anteriores; a parte variável é resultado de fatores definidos e pactuados previamente, que levam em conta o desempenho do funcionário, o da sua equipe de trabalho e, principalmente, o da empresa.

De acordo com Carvalho (2001), existem quatro tipos de remuneração variável: remuneração por resultados; participação nos lucros; participação acionária; e remuneração por competências. A remuneração por resultados consiste no pagamento de bonificações pelo atingimento de metas previamente estipuladas, que podem ser distribuídas individualmente ou por equipes. A participação nos lucros ocorre por ocasião do encerramento do balanço da empresa. Quando há resultado positivo, ou seja, lucro, parte desse montante é distribuída aos empregados como reconhecimento pelo esforço individual e coletivo. A participação acionária também está atrelada ao resultado da empresa. Ocorre como reconhecimento de metas atingidas. Esta forma de remuneração reforça o vínculo do empregado com a empresa. A remuneração por competências está associada à formação e capacitação dos empregados, como forma de manter a competitividade. Com base nos conceitos apresentados pela autora, não fica evidenciado o vínculo de dependência nesta forma de remuneração com desempenho e resultados. A vinculação proposta é com a formação e a capacitação. Nesse sentido, a

remuneração por competências parece mais adequada se classificada como fixa, visto não estar atrelada de forma direta ao desempenho e ao resultado.

Complementando essa lista, Reis Neto (2004) menciona os seguintes tipos de remuneração variável: remuneração por produção; remuneração por mérito; participação nos lucros e resultados; remuneração por competência; participação acionária; e remuneração segundo a antigüidade, além de outras formas especiais de recompensa. Percebe-se, no entanto, que a remuneração por competências apresenta bastante complexidade, podendo ocorrer como pagamento temporário ou transitório, mas também podendo ser incorporada ao salário base, sendo, nesse caso, classificada como de natureza fixa.

O princípio básico deste modelo é que os ganhos obtidos como resultado da empresa sejam, em parte, revertidos para os funcionários, como reconhecimento pelo esforço e a contribuição de cada um. Esse desempenho geralmente é medido por indicadores. No entanto, nem sempre as variáveis que interferem nesses indicadores estão sob controle dos empregados, o que dificulta a utilização desse modelo para manter a motivação (RODRIGUES, 2005).

### **2.3.2.3 Formas especiais de recompensa**

Alternativas criativas geralmente são utilizadas para reforçar comportamentos positivos e tornam-se um importante componente da remuneração pelo fato de conseguirem vincular diretamente e quase que imediatamente o reconhecimento com o fato que o gerou. A questão básica neste modelo é saber o que reconhecer e qual a melhor maneira de materializar esse reconhecimento, seja como retribuição financeira ou não financeira (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

As formas mais freqüentes de remuneração financeira ou que representam, de alguma maneira, investimento pecuniário por parte da empresa são: dia de folga, ingressos para *shows*, equipamentos de apoio, como *notebooks* e celulares, estúdios, comemorações com a equipe, licença remunerada, participação em feiras e congressos, presentes para familiares, valor em dinheiro, *souvenirs*, vales ou cupons e viagens (WOOD JR.; PICARELLI, 2004b).

Das diversas formas de remuneração aqui citadas, a remuneração por competências, um dos componentes da abordagem estratégica, será tratado na próxima seção de forma separada, visto tratar-se do objeto principal desta dissertação.

## 2.4 Remuneração por competências

O tema “Remuneração por competências” surgiu por volta dos anos de 1960, quando a Procter & Gamble Co. começou a discutir este assunto. Em 1979, a Shell – Sarnia – Canadá implantou um modelo de remuneração por competências. Na década de 1980, esses conceitos começaram a se popularizar e se espalharam por diversos setores da economia. Em 1993, uma pesquisa realizada por Edward Lawler III indicava que 12% das 1000 maiores empresas da revista *Fortune* praticavam algum tipo de remuneração por habilidades ou por competências (PICARELLI; MOURA, 1995).

Ainda de acordo com esses autores, a discussão sobre esse assunto inicia-se no Brasil por volta dos anos de 1990. A *Du Pont* e a Copesul foram as primeiras a adotar um modelo de remuneração por habilidades. Em 1997, a CEMAN (Central de Manutenção Ltda), do pólo petroquímico de Camaçari /BA, começa a implantar um modelo de gestão por competências. Pesquisa divulgada pela Coopers & Lybrand, em 1997, indicava que cerca de 25% das 120 empresas brasileiras pesquisadas aplicavam algum tipo de remuneração por habilidades e competências (RIBEIRO, 1999).

De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004b), o crescente interesse por esse modelo deve-se a um conjunto de fatores:

- a) crescimento do setor de serviços, demandando maior qualificação dos profissionais;
- b) ascensão de empresas de conhecimento intensivo, associado ao avanço tecnológico;
- c) substituição dos modelos burocráticos por outros mais flexíveis;
- d) experiência bem sucedida da implementação de remuneração por habilidades para atividades técnicas e operacionais; e

e) grande popularidade da lógica de competência no meio empresarial.

A remuneração por competências pode ser definida como uma forma de recompensar e reconhecer o esforço e a contribuição das pessoas, de maneira individual ou por equipes, pelo alcance dos objetivos organizacionais, que são medidos por meio dos indicadores de resultados atingidos. Nesse sentido, aparece como remuneração variável. Porém, um dos pontos de maior dificuldade deste modelo está exatamente na dificuldade de mensurar e relacionar competências e resultados (RODRIGUES, 2005).

Tem sido reconhecida como uma forma de atender às demandas do mundo globalizado e cada vez mais competitivo, visto que propicia: ganhos recíprocos para empregados e para a organização; crescimento sustentado, uma vez que atrela a recompensa à criação de valor para o negócio; diminuição da subjetividade, visto que os critérios de certificação e avaliação são amplamente divulgados; e senso de propriedade, visto que a gestão da carreira torna-se responsabilidade do trabalhador (SOUZA, 2005).

Ainda de acordo com Souza (2005, p. 57), este modelo implica quebra do conceito de sedimentação da organização do trabalho, baseada em processos, “considerando o crescimento salarial na carreira como investimento para melhoria da *performance* organizacional”. Considera ainda que o conceito de complexidade esteja fortemente ligado à remuneração por competências, visto que determina o peso relativo da atividade e, conseqüentemente, seu valor de remuneração. Ressalta que quanto maior o nível de complexidade da atividade, “maior tende a ser o valor agregado pelo profissional e maior deve ser a sua remuneração” (SOUZA, 2005, p. 58).

De acordo com Ribeiro (1999), o modelo de remuneração por competências pode fazer parte tanto da remuneração fixa quanto da variável. A adoção como remuneração variável permite partilhar os resultados e transformar parte do custo fixo em custo variável. No entanto, essa transformação, ao mesmo tempo em que traz vantagens à organização, pela redução do recolhimento de benefícios, por outro lado, gera prejuízos aos empregados, pelo não recebimento dos mesmos benefícios



e da não incorporação desses à remuneração fixa. “Uma das razões principais para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado” (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a, p. 138).

A clareza dessa vinculação é benéfica tanto para a empresa quanto para o empregado, convergindo para a melhoria do desempenho organizacional. Porém, de acordo com Rodrigues (2005), qual seria a relação entre competência e resultado? Para que se possa operacionalizar esse modelo, é necessário que essa vinculação esteja clara. No entanto, existem outras variáveis além da competência que interferem no resultado. Nesse sentido, remunerar competências em função do desempenho, utilizando a avaliação desse como resultante da competência expressa no trabalho, pode significar a redução da competência a um resultado padronizado, que não expressa de modo efetivo sua real parcela de contribuição.

A aplicação consistente de um sistema de remuneração por competências gera impactos positivos por meio de ações específicas, que produzem resultados e melhoram o desempenho organizacional. A FIG. 8 mostra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.



Figura 8 – Relação entre competências e desempenho organizacional  
 Fonte: Wood Jr.; Picarelli, 2004a, p. 127.

Flannery, Hofrichter e Platten (1997) consideram que a remuneração por competências pode ter um nível maior de eficácia em empresas que já passaram por um processo de reestruturação do trabalho, sendo que o sucesso deste modelo não depende necessariamente do porte da organização. A remuneração por competências, ao tirar o foco da função e do cargo, deslocando-o para a pessoa, proporciona ganhos em sinergia, flexibilidade e adaptabilidade, além de tornar mais claro o papel estratégico da área de Recursos Humanos. O crescimento horizontal na carreira ocorre pela elevação da capacitação e, portanto, do desenvolvimento da competência, o que acaba gerando, por consequência, um crescimento vertical na carreira.

A Coopers e Lybrand (1997) ressalta que o modelo de remuneração por competências não é adequado para todo tipo de empresa. O modelo apresenta-se mais adequado para organizações mais avançadas, com poucos níveis hierárquicos, equipes autogerenciáveis e um estilo de gestão participativa.

Resende (1999) destaca que um programa de remuneração por competências precisa estar inserido em um contexto mais amplo de gestão por competências. E é prudente ressaltar que a implantação de uma política de remuneração por

competências seja um processo longo, no qual cada etapa precisa ser vencida com cautela.

Embora a literatura destaque a distinção entre habilidades e competências, se se levar em conta o conceito de competência de Durand (1998) como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos no desempenho de determinada atividade, pode-se concluir que a habilidade está contida na competência, não fazendo, portanto, sentido separá-las (RIBEIRO, 1999). Porém, na prática empresarial pode ser recomendável adotar-se o modelo de remuneração por competências conjugado com o modelo de remuneração por habilidades, distinguindo as atividades técnicas e operacionais das atividades diretivas e gerenciais (WOOD JR.; PICARELLI, 2004a). A FIG. 9 mostra essa relação entre habilidades e competências, de forma esquemática.

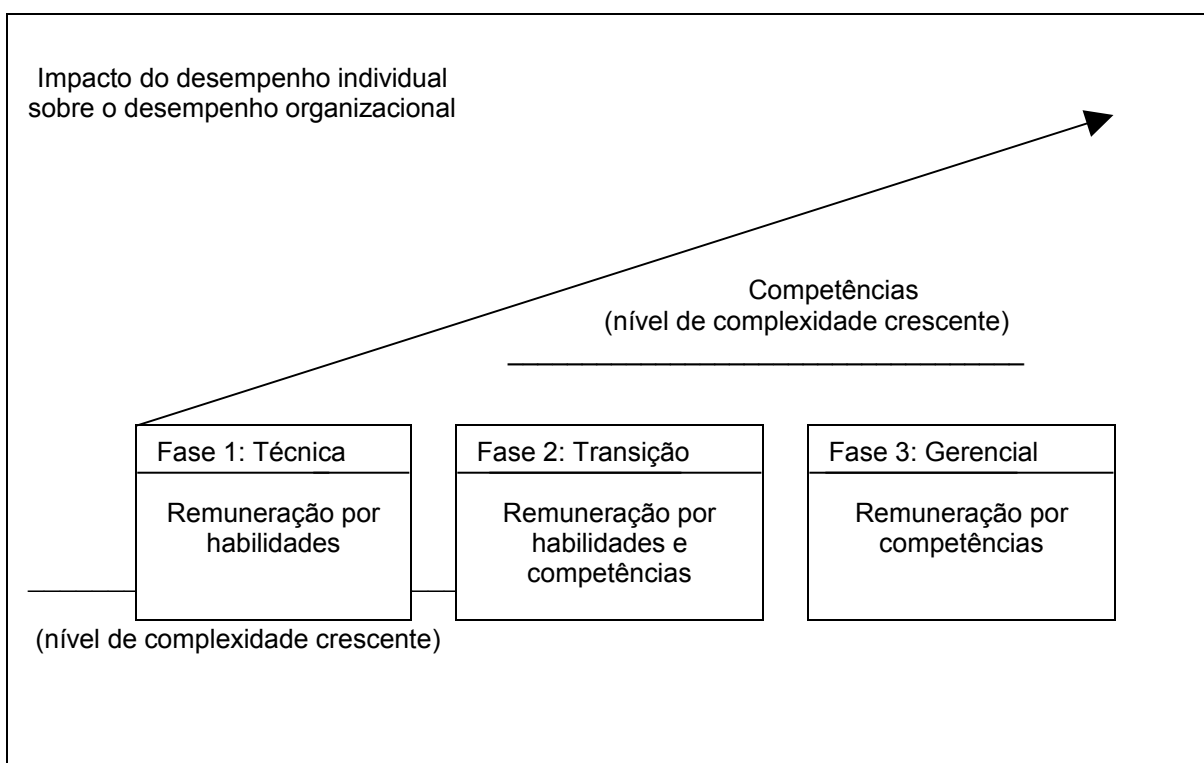


Figura 9 – Relação entre habilidades e competências na evolução de carreira  
Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004a, p. 139).

A FIG. 9 apresenta como esses dois sistemas de remuneração podem coexistir simultaneamente. Tanto as habilidades quanto as competências podem ser vistas

em uma escala crescente de complexidade. Nesse exemplo, um empregado do nível técnico pode evoluir nas suas habilidades operacionais, mas tem a possibilidade também de evoluir para atividades de liderança e coordenação, a partir do desenvolvimento de competências.

A remuneração por competências tem características semelhantes às da remuneração por habilidades, porém existem diferenças significativas, dentre as quais, talvez, a mais marcante é o fato de que o modelo de remuneração por competências esteja mais fortemente atrelado à estratégia geral da empresa.

Destacam-se outras diferenças, de acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004a). A base do sistema desloca-se da função e do cargo para o indivíduo e suas competências, deixando também de privilegiar o tempo de experiência e a senioridade. A evolução na carreira se dá tanto na vertical quanto na horizontal, sendo esta última mediante a aquisição de níveis mais avançados de proficiência.

A proficiência do colaborador é avaliada por meio de uma escala, de acordo com níveis, sendo recomendável adotar-se um modelo de avaliação de 360°. Esse modelo de avaliação contempla múltiplas fontes de avaliadores, com o objetivo de minimizar as distorções produzidas pela subjetividade de uma única avaliação do superior hierárquico. Dentre as múltiplas fontes, destacam-se os clientes, que, por serem externos à organização, trazem uma visão mais imparcial, propiciando subsídios para a melhoria dos processos internos (GRAMÍGNIA, 2002). Se não for possível adotar esse sistema de avaliação, dada a sua amplitude, podem-se utilizar múltiplas fontes internas (CARBONE, 2006). A FIG. 10 mostra um exemplo de escala de avaliação da proficiência do colaborador:

NOME:	NOME DO AVALIADOR:
CARGO:	RESPONSÁVEL:
MATRÍCULA:	DATA DA AVALIAÇÃO:

<b>AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GENÉRICAS</b>
---

Cód.	Competência genérica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
	Capacidade de atuar com foco no cliente	2			X	
2	Capacidade de trabalhar em equipe	3			X	
3	Capacidade de trabalhar com qualidade	1				X
4	Nononononononononononononononono	5				X
Pontuação - competências genéricas			26,67			

<b>AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR ESPAÇO OCUPACIONAL</b>
--

Cód.	Competência por espaço ocupacional	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Capacidade de trabalhar com organização	4			X	
2	Capacidade de trabalhar com método	5			X	
3	Nononononononononononononononono	8			X	
4	Nononononononononononononononono	2				X
5	Nononononononononononononononono	2				X
Pontuação – competências por espaço ocupacional			42,33			

<b>AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS</b>
---

Cód.	Competência específica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Capacidade de manter informações contábeis atualizadas	4			X	
2	Capacidade de prover a Organização com informações financeiras de fluxo de caixa	4			X	
3	Nononononononononononononononono	4			X	
4	Nononononononononononononononono	4				X
Pontuação - competências específicas			Pontos SALÁRIOS			

<b>PONTOS SALÁRIOS</b>
------------------------

TOTAL DE PONTOS OBTIDOS

85,00
-------

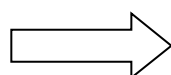


TABELA DE REFERÊNCIA		
até 10	de 11 a 22	de 23 a 34
\$ 1.042,00	\$ 1.185,59	\$ 1.348,96
de 35 a 46	de 47 a 58	de 59 a 70
\$ 1.746,35	\$ 1.987,00	\$ 2.120,11
de 71 a 82	de 83 a 94	até 100
\$ 2.413,69	\$ 2.575,38	\$ 2.747,91

Figura 10 – Vínculo entre avaliação de competências e remuneração  
 Fonte: Wood Jr. e Picarelli, 2004a, p. 136.

O sistema de remuneração está intimamente ligado à competência do indivíduo que exerce determinada função na hierarquia. Nessa estrutura, são definidas faixas salariais, de acordo com pesquisas de mercado e com os níveis de complexidade das atividades do cargo. Com base nos valores de mercado, são definidas as faixas de remuneração, relacionadas com as quantidades de pontos (resultantes das

avaliações de competências), que, por sua vez, são definidos de acordo com os respectivos pesos atribuídos. A remuneração é, então, resultado direto da avaliação, em função dos níveis de proficiência e desses pesos.

Neste modelo da FIG. 10, o empregado é avaliado nas competências, divididas em: genéricas; por espaço ocupacional; e específicas. Nessas competências existem vários quesitos, com os respectivos pesos, que indicam a ênfase estratégica em determinado momento. A avaliação ocorre numa escala de proficiência de quatro pontos: DE (competência sendo desenvolvida); AP (competência sendo aplicada); OT (competência sendo utilizada de forma ótima); e EX (competência sendo utilizada em estado de excelência). Nesse exemplo, depois de calculados os pontos, a partir dos respectivos pesos, a pontuação final de 85 corresponderá na tabela de salários de referência a um salário de R\$ 2.575,38.

A lógica de remuneração pode atribuir valores específicos por competências ou grupos de competências e também pode definir faixas mais amplas de remuneração em um sistema de pontuações, com os seus devidos pesos. A FIG. 11 mostra a vinculação entre o sistema de avaliação e o de certificação, como base para o sistema de remuneração.

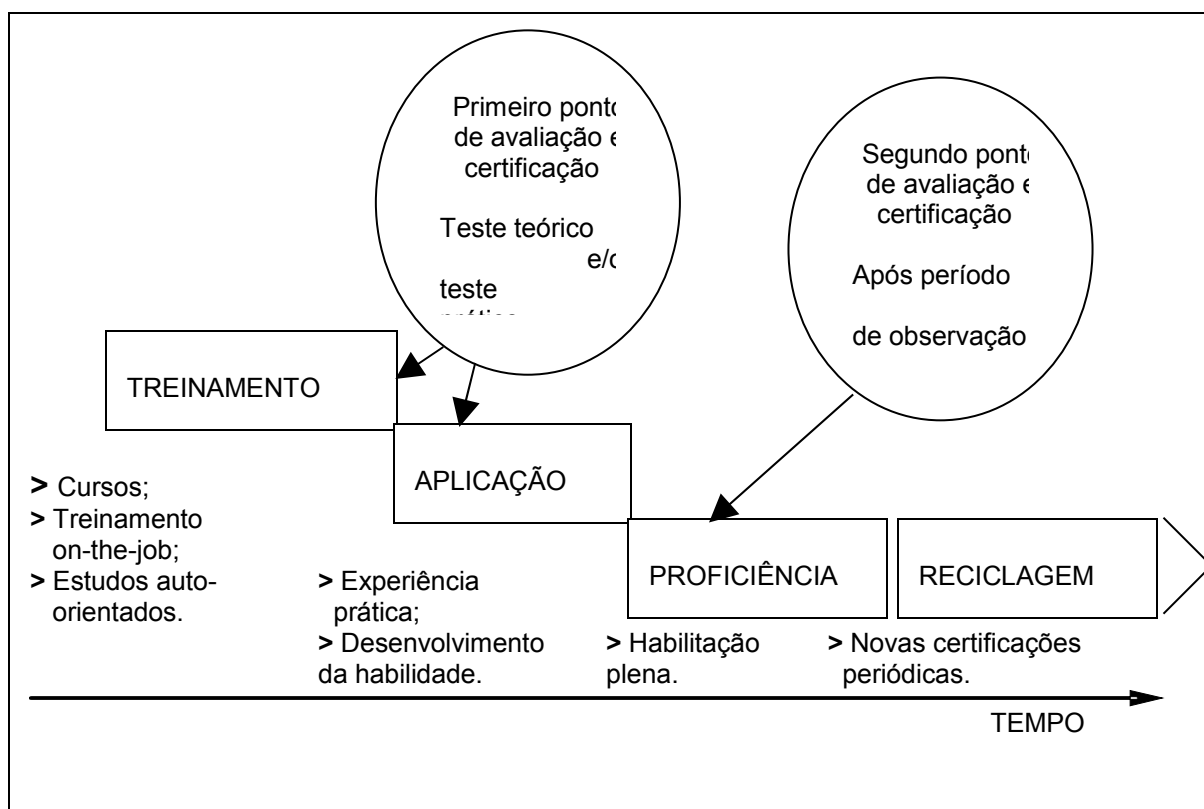


Figura 11 – Processo de avaliação e certificação  
 Fonte: Wood Jr. e Picarelli, 2004a, p. 110.

Este processo consiste em propiciar, num primeiro estágio, os treinamentos necessários para a aquisição de conhecimentos e sua forma de aplicá-los ao trabalho. Após essa fase, são realizados testes, teóricos ou práticos, para que o empregado seja certificado no primeiro nível. Após algum tempo, em que essas habilidades e competências serão consolidadas, pode-se passar para o nível de proficiência, por meio de avaliação que ateste a habilitação plena do empregado. Considerando as constantes evoluções tecnológicas e de mercado, faz-se necessário submeter-se a uma última etapa, de natureza contínua, que é a reciclagem, com vistas à constante atualização profissional e à adequação às exigências de mercado.

Este modelo de remuneração, de acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004b), tem uma série de vantagens, dentre as quais, destacam-se as seguintes:

- permite uma melhor compreensão da organização, como um todo;

- b) possibilita a disseminação das estratégias da organização, gerando melhoria de performance;
- c) possibilita a disseminação de conhecimento entre os empregados, o que propicia evolução profissional;
- d) funciona como poderoso instrumento de comunicação e como indutor de comportamento na organização;
- e) oferece uma base de dados dos empregados para a organização;
- f) subsidia as decisões de treinamento e desenvolvimento, planos de sucessão e seleções; e
- g) gera maior comprometimento das lideranças com o desenvolvimento de suas equipes.

Ribeiro, Guimarães e Souza (2002) citam os resultados de pesquisas realizadas por Imberman (1999) em três empresas americanas que remuneram por competência, nas quais se verifica um aumento de produtividade em 80% e uma redução nos custos de qualidade da ordem de 70%. Outra pesquisa, realizada durante 37 meses, por Murray e Gerhart (1998), citados por Ribeiro, Guimarães e Souza (2002), em empresas que utilizam remuneração por competências indica melhoria da produtividade (58%), menor custo de produção (16%) e aumento de qualidade (82%).

A pesquisa realizada por Ribeiro (1999) no Brasil, com gerentes da área comercial da Caixa Econômica Federal, visando avaliar a percepção dos funcionários sobre a implantação de um sistema de remuneração por competências naquela instituição, mostrou uma percepção positiva, sobretudo daqueles profissionais que estavam investindo em seu desenvolvimento, por meio de atividades acadêmicas.

Para a realização dessa pesquisa, foram aplicados questionários contendo 40 questões na escala Likert de quatro pontos, sendo 1 “Discordo totalmente” e 4 “Concordo totalmente”. Os resultados, apresentados sob a forma de distribuição percentual de concordância e discordância de cada item, indicam:

- a) concordância de que competências essenciais devem estar ligadas ao resultado;



- b) preocupação em haver um descompasso entre as competências para remuneração e as competências para atingir metas;
- c) discordância de que a remuneração por competências gera maior foco nos estudos que nos resultados;
- d) concordância de que remuneração por competências aumenta a motivação;
- e) concordância de que a remuneração por competências trará crescimento profissional;
- f) concordância de que ela é mais justa e que proporcionará reconhecimento do trabalho individual; e
- g) percepção de que a legislação será um entrave para a implantação da remuneração por competências.

Em termos da análise psicométrica da escala, foi realizada a correlação de *Pearson*, sendo a extração fatorial realizada pela análise dos eixos principais e de rotação oblíqua. O KMO foi de 0,91 e os critérios de retenção dos fatores foram de autovalor maior que 1,00 e carga fatorial acima de 0,30. A realização de medição da consistência interna foi mencionada, porém não discriminada.

Os resultados apontaram a existência de dois fatores. O primeiro fator agregou 19 variáveis e foi denominado “preditor de resistências”, com média de 2,44. O segundo fator, também com 19 variáveis, foi denominado “preditor de expectativas”, com média de 3,05. A frequência maior do segundo fator sugere uma percepção positiva dos gestores da Caixa Econômica Federal quanto à remuneração por competências. Dentre os 40 itens, 2 foram retirados por possuírem carga fatorial inferior a 0,30. O QUADRO 4 apresenta o crivo desses fatores.

<b>Preditor de expectativas</b>	<b>Preditor de resistências</b>
1- Busca de autodesenvolvimento, dedicando tempo para isso.	34- Descompasso entre competências e resultados esperados.
40- Promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante de aperfeiçoamento.	35- Dificultadores legais impedirão a implantação da RC
20- As competências devem estar relacionadas aos resultados.	14- Dificuldade de medir competências nas áreas institucional e social.
12- Possibilidade de crescimento pelos méritos individuais.	37- Os gerentes das áreas central e de apoio dificultarão implantação se aplicável apenas no negocial.
3- Possibilidade de a organização obter melhores resultados.	33- Os níveis hierárquicos dificultarão o processo de RC.
18- Possibilita premiar o empenho e o desempenho.	4- Dificuldade de implantação pela falta de participação.
6- Promove a atualização constante do empregado.	30- Frustração pelo não pagamento de uma competência que o gerente possuía, mas que não é essencial.
7- A organização que utiliza a RC é moderna.	10- Identificar competências essenciais é difícil e demorado.
36- Sucesso depende da sensibilização gerencial para a importância.	8- Possibilidade de gerar clima de tensão.
5- A RC é fator de motivação dos gerentes.	29- Acarretará sobrecarga de trabalhos, com avaliações e controles.
32- Promove maior capacitação dos gerentes.	9- Geração de competências “exclusivas”.
24- Possibilidade de avaliar a capacidade de cada um.	22- Predomínio do indivíduo sobre a equipe.
27- A RC pode ser implantada em todas as áreas da Caixa.	28- Possibilidade de competição predatória.
16- Possibilidade de reconhecimento do trabalho individual.	21- Dificuldade de implantação pela “cultura de serviço público”.
19- A Caixa incentivará os empregados a adquirirem competências.	25- Dificuldade de assimilação da RC pelos gerentes.
26- Possibilidade de planejamento da vida funcional.	17- Pode gerar desmotivação para os gerentes mais antigos.
15- A implantação da RC será planejada.	11- A RC dificultará o relacionamento entre os gerentes.
31- Possibilidade de corrigir distorções salariais.	39- A RC está fadada ao fracasso, pela falta de planejamento.
23- A Caixa proporcionará a participação de todos no processo de implantação da RC.	38- Induz a um foco maior no estudo que nos resultados.

Quadro 4 – Preditores de expectativas e resistências

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Ribeiro (1999).

A partir dos resultados da pesquisa, Ribeiro (1999) sugere não separar habilidades de competências, porém usar o segundo termo de forma mais abrangente. Sugere ainda que se devam relacionar as competências organizacionais com as competências individuais. Identificou que as expectativas em relação à remuneração por competências são muito maiores que as resistências. Ressaltou, entretanto, o cuidado que se deve ter com os critérios de mensuração, com os excessos de controles, com as questões ligadas à legislação trabalhista, com a possibilidade de

um clima de competição predatória e com uma tendência de predominância do indivíduo sobre a equipe. Considera ainda que a implantação de um modelo de remuneração por competências deve ocorrer de forma gradativa.

No tocante à presente dissertação, optou-se por replicar a pesquisa de Ribeiro no Banco do Brasil. Define-se competências como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional (CARBONE, 2006). Toma-se o modelo de gestão do desempenho baseado em competências proposto por Brandão e Guimarães (1999) como referência. A opção pelo modelo de remuneração parte da categorização desenvolvida por Wood Jr. e Picarelli (2004b), focando-se os componentes da remuneração estratégica, com ênfase especial na remuneração por competências.

No próximo capítulo, procura-se abordar, de forma detalhada, a metodologia que norteará esta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, assim como as razões pelas quais foram escolhidos. Nesse sentido, apresenta-se inicialmente a descrição do tipo de pesquisa. Em seguida, demonstram-se a população e a amostra. Por último, descrevem-se as técnicas de levantamento de dados e a forma como foram tratados e analisados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios, de acordo com Vergara (1997). Quanto aos fins, esta pesquisa é de natureza descritiva. Quanto aos meios, pode ser categorizada como um estudo de caso. Tendo em vista o objetivo desta dissertação, optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa, complementada pela pesquisa qualitativa, conjugadas por meio da técnica de triangulação metodológica, que é o “fundamento lógico para utilizar fontes múltiplas de evidências” (YIN, 2005, p. 125).

A pesquisa descritiva, de acordo com Collis e Hussey (2005), tem por objetivo descrever os fenômenos. Geralmente, é utilizada para a obtenção de informações sobre determinado problema ou sobre algum tipo de questão.

O estudo de caso procura examinar um único exemplo de um fenômeno. Tem seu foco em entender a dinâmica presente em um determinado ambiente (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esse tipo de estratégia de pesquisa busca examinar o fenômeno contemporâneo em seu contexto, sendo recomendado quando o pesquisador tem pequeno controle sobre os acontecimentos e quando os fenômenos podem ser encontrados na vida real (YIN, 2005). Nesta pesquisa, o estudo foi realizado no Banco do Brasil, nas unidades de Minas Gerais, nas quais já foi implantado o sistema de remuneração do fator competência.

O método quantitativo tem seu foco na mensuração dos fenômenos. Procura coletar, agrupar e analisar dados numéricos, aplicando a estes testes estatísticos

(COLLIS; HUSSEY, 2005). Com vistas a conhecer a percepção dos gerentes de módulo localizados nas unidades de Minas Gerais do Banco do Brasil sobre a implantação do sistema de remuneração do fator competência, aplicou-se um questionário baseado em Ribeiro (1999).

A pesquisa qualitativa permite maior foco nos aspectos subjetivos, que geralmente envolvem as investigações no campo das ciências sociais e possibilitam abordar “um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo” (LAKATOS, 1999, p. 22). A fim de completar as informações levantadas pelos questionários aplicados, foram entrevistados seis gerentes de módulo.

A triangulação metodológica consiste na utilização de variados métodos e técnicas de pesquisa em um mesmo estudo. Apresenta vantagens como: desenvolvimento de linhas convergentes de investigação; e possibilidade de ampliação da visão sobre o objeto de pesquisa, rompendo o preconceito e a esterilidade propiciados pela abordagem de um único método (COLLIS; HUSSEY, 2005; YIN, 2005).

### **3.2 Modelo de Pesquisa**

A pesquisa realizada neste trabalho tomou como base um modelo estruturado desenvolvido para nortear seu delineamento, que serviu de orientação durante todas as fases do trabalho de pesquisa. A FIG. 12 apresenta, de forma esquemática, este modelo estruturado de pesquisa.

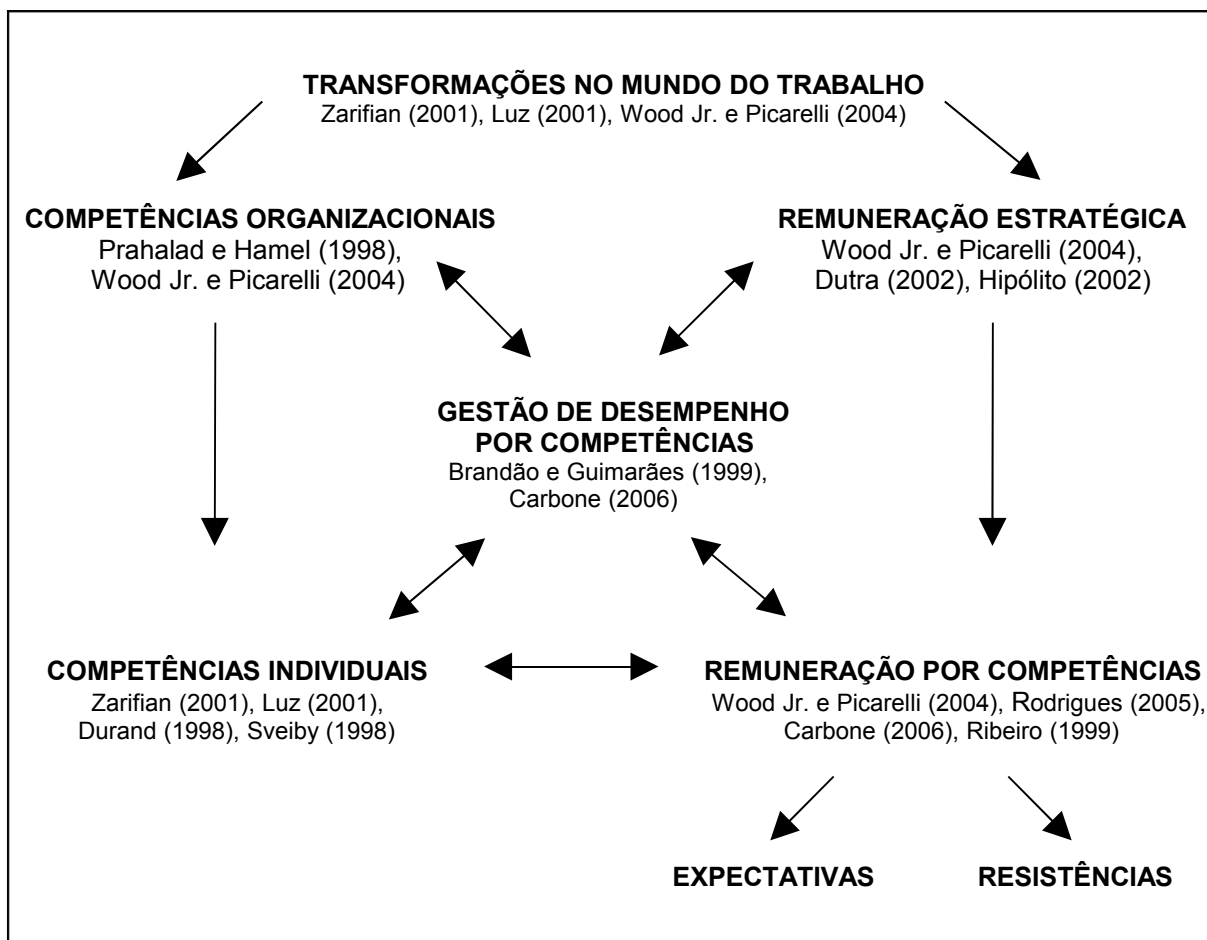


Figura 12 – Modelo Estruturado de Pesquisa  
Fonte: Autor da Dissertação

O modelo de pesquisa descrito na FIG. 12 parte das transformações no mundo do trabalho, que têm compelido as organizações, por um lado, ao desenvolvimento de competências organizacionais e, a partir dessas, ao desenvolvimento das competências individuais. Por outro lado, essas transformações têm pressionado as organizações para uma abordagem estratégica da remuneração e, neste trabalho procurou-se abordar a remuneração por competências. A Gestão do desempenho por competências procura integrar e harmonizar essas vertentes evidenciadas no modelo de pesquisa.

A partir do modelo de pesquisa estruturado por Ribeiro (1999), procurou-se verificar a percepção dos gerentes de módulo quanto ao modelo de remuneração adotado, identificando as suas expectativas e resistências. Nesse sentido, as resistências refletem uma percepção negativa e as expectativas uma percepção positiva.

### 3.3 População e amostra

O estudo de caso foi realizado em unidades do Banco do Brasil localizadas em Minas Gerais, tendo como critério já ter implantado o sistema de remuneração do fator competência. O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, do ramo financeiro. A escolha da empresa deveu-se aos seguintes motivos:

- a) interesse da empresa no desenvolvimento deste trabalho acadêmico, como forma de oferecer subsídios para a expansão e melhoria do programa de remuneração do fator competência; e
- b) facilidade na obtenção de dados pelo pesquisador, tendo em vista que é funcionário da empresa.

A população desta pesquisa é constituída pelos gerentes de módulo da instituição localizados em unidades do Estado de Minas Gerais. Essa opção deve-se ao fato de o pesquisador trabalhar na unidade de gestão de pessoas em Minas Gerais, o que propicia maior facilidade na obtenção dos dados – critério de acessibilidade, conforme apontado por Vergara (1997).

A amostragem para esta pesquisa, de acordo com Selltitz, Wrightsman e Cook (1987a, Triola, 1999), é probabilística estratificada. Foi utilizada a fórmula 1 para dimensionamento de amostra:

Fórmula 1:

$$n = \frac{N/4 [Z_0^2]}{[Z_0^2]/4 + [N - 1] e^2}$$

Fonte: Triola, 1999.

em que:

N = número da população  
 n = número da amostra  
 $Z_0^2$  = coeficiente tabelado e função da certeza  
 $e^2$  = erro de estimativa

Tendo sido definida uma margem de erro máxima de 0,05 e um intervalo de confiança de 95%, obteve-se uma amostra de 270 respondentes. Essa amostra foi estratificada de acordo com grupamento profissional, conforme TAB. 1.

Tabela 1 – Definição da amostragem da pesquisa

Bloco/Segmento	N (população)	%	N (amostra)
<i>Corporate /Private</i>	31	1,7	5
Empresarial/Governo/Alt a renda	163	8,9	24
Pessoa física e jurídica	842	46,1	124
Serviços	791	43,3	117
Total	1827	100	270

Fonte: Dados de pesquisa.

Essa estratificação está alinhada ao modelo de relacionamento da empresa com seus clientes. O segmento *Corporate* atende empresas com faturamento anual acima de 150 milhões de reais, exigindo consultoria especializada. Nesse mesmo bloco estão as agência *Private*, criadas para atender clientes que demandam consultoria financeira e que têm renda acima de um milhão de reais. No segundo bloco estão as agências: Empresarial, que atendem médias e grandes empresas com faturamento entre 15 e 150 milhões de reais; as agências Governo, com atendimento diferenciado para o poder público, em todas as suas esferas; e as agências Estilo, que atendem o segmento de Alta Renda, com renda mensal acima de 6 mil reais. O terceiro bloco abrange os atendimentos nas agências da rede de varejo, para micro e pequenas empresas e pessoas físicas com renda entre 2 e 6 mil reais mensais. Por fim, o último bloco atende os demais clientes pessoa física e os clientes não correntistas do banco, sendo também responsável pela prestação de serviços.

Para cada segmento de clientes a empresa adota módulos de atendimento diferenciados, e para isso conta com gerentes de módulo, que são os responsáveis pela gestão dessas carteiras de clientes e por atender suas necessidades, de forma diferenciada.

A seleção dos gerentes entrevistados se deu por critério de conveniência (VERGARA, 1997). Foram selecionados para entrevista seis gerentes de módulo que estavam em treinamento na unidade Gestão de Pessoas localizada em Belo Horizonte, no período de 14 abril a 30 de maio/2008. Foram entrevistados dois gerentes do módulo Atendimento/Serviços, dois do módulo Pessoa Física/Jurídica, um do módulo Empresarial/Governo/Alta Renda e um do módulo *Corporate/Private*.



### 3.4 Técnicas de levantamento de dados

O levantamento de dados foi realizado por meio de fontes primárias e secundárias. Inicialmente, visando descrever o sistema de remuneração do fator competência, realizou-se uma pesquisa em documentos internos do Banco do Brasil. Também foram feitas consultas no *site* da *Intranet* do Banco e no LIC – Livro de Instruções Codificadas (BANCO DO BRASIL, 2008a, 2008b), que é o documento que normatiza todo o conjunto de atividades do Banco.

Para o levantamento de dados primários acerca da percepção dos funcionários sobre a remuneração por competências, aplicou-se um questionário adaptado do instrumento desenvolvido por Ribeiro (1999), validado em pesquisa anterior realizada em outra empresa do ramo financeiro. De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987b), uma alternativa viável é a utilização de questionários e escalas desenvolvidos e já aplicados por outros pesquisadores, pois não só ajudam a esclarecer idéias como também fornecem excelente parâmetro comparativo.

O questionário (APÊNDICE A) contém 40 perguntas padronizadas, com escala sobre remuneração por competências, do tipo Likert, alterada de 4 pontos na pesquisa anterior para 6 pontos; uma seção para registro de dados demográficos e funcionais dos respondentes; e um espaço para observações livres. Algumas questões do questionário foram alteradas para abordar temas como “forma de remuneração”, “critérios” e “vantagens”, e para adequar-se à realidade da empresa pesquisada. Essas questões figuram no questionário com os números 4, 9, 10, 13, 15, 16, 19, 21, 23, 25, 30, 34 e 35.

Esses questionários, juntamente com envelopes-resposta, foram enviados em envelope lacrado, por meio de malote interno do banco. As respostas retornaram pela mesma via, dentro do envelope-resposta. Foram elaboradas mensagens, via correio eletrônico, para todos os selecionados na amostra, apresentando a proposta da pesquisa e solicitando a resposta no menor tempo possível. Duas semanas após, foram enviadas novas mensagens aos selecionados, agradecendo pela participação e reiterando o pedido de envio daqueles que ainda não o fizeram. Na semana

seguinte, foram enviadas mensagens agradecendo novamente a participação de todos e alertando para o último prazo para envio dos questionários respondidos. Dos 650 questionários enviados, 286 retornaram. Destes, foram descartados 13, que não estavam respondidos em sua totalidade, permanecendo, portanto, um total de 273 questionários, com uma nova margem de erro máxima de 0,05 e um intervalo de confiança de 95%. Os dados dos questionários foram digitados e armazenados em um banco de dados, no aplicativo SPSS (*Statiscal Package for the Social Sciences*).

Em seguida ao levantamento dos dados quantitativos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE B), com seis gerentes de módulo, representativos dos quatro segmentos de remuneração adotados pela empresa com o objetivo de obter maior aprofundamento da percepção em cada bloco/segmento. As entrevistas foram realizadas na unidade Gestão de Pessoas localizada em Belo Horizonte, por ocasião de eventos de treinamentos internos promovidos para os segmentos gerenciais. As informações das entrevistas foram anotadas e, posteriormente, digitadas em banco de dados específico, de acordo com as categorias estabelecidas.

### **3.5 Tratamento dos dados**

Os dados obtidos na pesquisa documental foram utilizados com o objetivo de descrever o modelo de remuneração do fator competência, adotado atualmente pelo Banco do Brasil.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por técnicas estatísticas, utilizando o aplicativo SPSS (*Statiscal Package for the Social Sciences*). Para a caracterização da amostra, foi utilizada a estatística descritiva, que visa apresentar as variáveis biográficas e funcionais, por meio da distribuição de frequência.

Para análise das questões referentes à percepção dos gerentes, foi utilizada a estatística analítica. Primeiramente, para verificar a existência de correlações entre as variáveis e avaliar se a análise fatorial seria adequada, foi utilizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Essa medida pode variar de 0 a 1,00, sendo que valores

acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada (MALHOTRA, 2001). Foi, então, realizada a análise fatorial do tipo exploratória (PAF; Rotação oblíqua), visando verificar quais variáveis se agrupam para formar fatores que expliquem as correlações entre as variáveis, bem como as médias desses fatores (HAIR JR. *et al.*, 2005). Os dados dos questionários foram então submetidos ao procedimento de análise fatorial, com base em matrizes de correlação de *Pearson*. Esse método possibilita a determinação de padrões envolvidos em um grande número de variáveis, “destinando-se, essencialmente, à redução e sumarização dos dados”, de acordo com Malhotra (2001, p. 504). Ainda segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 91), esse método permite a “análise da estrutura das correlações entre as variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores”.

Para a escolha do número de fatores, foram utilizados os processos de análise dos eixos principais e de rotação oblíqua. Para a retenção dos fatores, optou-se pelo critério de autovalor maior que 1,0 e carga fatorial maior que 0,30. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005, p. 101) cargas fatoriais acima de 0,30 e autovalores maiores que 1,0 são considerados significantes. Ainda segundo este autor “usar o autovalor para estabelecer um corte é mais confiável quando o número de variáveis está entre 20 e 50”, como é o caso do nosso instrumento, que possui 40 variáveis.

Para a análise da confiabilidade interna ou de consistência interna da escala, foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach. Essa “medida é comumente usada para aferir a confiabilidade de um conjunto de dois ou mais indicadores de um construto”. Os valores variam de 0 a 1,0, sendo que as medidas mais altas indicam maior confiabilidade (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para verificar os níveis de concordância e discordância em relação às assertivas do questionário, realizou-se uma análise descritiva das respostas. As frequências de concordância (4- Concordo pouco; 5- Concordo muito; 6- Concordo totalmente) foram somadas e distribuídas numa escala decrescente de concordância, o mesmo ocorrendo com as frequências de discordância (1- Discordo totalmente, 2- Discordo muito, 3- Discordo pouco), que também foram somadas e distribuídas, porém numa escala crescente de discordância.

Com o objetivo de verificar a influência das variáveis demográficas e do bloco/segmento de gerentes de módulo em relação à percepção dos respondentes sobre os fatores, foram efetuadas análises de correlação, utilizando os testes de comparação entre médias e análise de variância (teste T e *One Way ANOVA*).

Os resultados obtidos foram comparados aos da pesquisa realizada por Ribeiro (1999), com o objetivo de verificar a consistência do modelo, tendo em vista a alteração de 13 das 40 questões e da escala de Likert de 4 para 6 pontos. Além disso, destaca-se o fato de o modelo de remuneração do fator competência já estar implementado nos segmentos que participaram da amostra de respondentes do questionário.

A seguir, as entrevistas foram categorizadas segundo as variáveis analisadas: descrição do modelo de remuneração por competências e os fatores de expectativas, de resistências e de critérios. Para cada entrevistado foi atribuído um número seqüencial, da seguinte forma: E1, E2, e assim sucessivamente. Da mesma forma, os comentários dos questionários foram classificados como Q.1, Q.2... até chegar a Q.273, que é o último questionário.

Os resultados das entrevistas e os comentários constantes dos questionários foram confrontados entre si, com os resultados dos dados quantitativos e com a teoria, por meio da técnica construção da explanação (YIN, 2005). Teve-se como objetivo aprofundar questões que o questionário não abordou/elucidou e tentar captar percepções subjetivas que não foram explicitadas nos dados quantitativos.

Os dados quantitativos, obtidos por meio dos questionários, e os dados qualitativos, obtidos por meio das entrevistas e dos comentários livres dos questionários, foram analisados de forma complementar, por meio da técnica de triangulação metodológica, que possibilita a visão de um mesmo objeto por meio de ângulos diferentes. Em estudos de caso, recomenda-se a utilização de mais de uma fonte de evidências, sendo esta técnica um ponto forte da pesquisa. A triangulação adotada é a metodológica, visto que procura triangular dados de natureza quantitativa e qualitativa, simultaneamente, de modo a obter convergência dessas evidências e conclusões complementares, em um mesmo estudo de caso (YIN, 2005).

Os resultados das análises quantitativas e qualitativas indicadas acima são discutidos no próximo capítulo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compreender a vinculação entre competência e remuneração, torna-se necessário conhecer o conceito de competência definido pela organização e sua forma de avaliação. Nesse sentido, foi apresentada a descrição do modelo de gestão do desempenho baseado em competências, bem como a remuneração do fator competência vinculada a esse modelo. Em seguida, apresentou-se a caracterização da amostra pesquisada, assim como a percepção dos respondentes sobre o modelo de remuneração do fator competência adotado pela empresa, por meio dos resultados dos questionários, dos comentários e das entrevistas.

### 4.1 Descrição do modelo de gestão adotado pela empresa<sup>1</sup>

O modelo é adotado na empresa desde 2005, tendo por objetivos: disponibilizar informações que permitam a gestão do desempenho dos funcionários, de maneira vinculada aos objetivos organizacionais; direcionar ações de capacitação e desenvolvimento de competências, visando alcançar os resultados da organização; e democratizar as relações de trabalho. As premissas desse modelo são as seguintes (BANCO DO BRASIL, 2005):

- a) O sistema deve contribuir para a empresa cumprir sua missão e seus objetivos estratégicos;
- b) Para cumprir sua missão e seus objetivos estratégicos, a empresa precisa de competências diversas;
- c) As competências devem ser desenvolvidas em processo orientado e contínuo;
- d) A exigência quanto ao desempenho deve levar em conta o papel ocupacional e a responsabilidade do cargo;
- e) A avaliação será mais fidedigna se for por múltiplas fontes;
- f) O sistema deve integrar aspectos financeiros e não-financeiros, de curto e de longo prazo;
- g) O instrumento não deve ser usado para coerção e punição.

---

<sup>1</sup> As informações referentes a esta seção são provenientes da apostila Gestão do Desempenho por Competências, desenvolvida pela Universidade Corporativa Banco do Brasil (BRASIL, 2005).

O conceito de competências adotado pela empresa é o de “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto organizacional” (CARBONE, 2006). Esse conceito foi construído a partir de Durand (1998) e da tríade proposta por Sveiby (1998). O modelo tem sua origem no construtivismo, da escola francesa, conforme descrito por Luz (2001).

O modelo de gestão por competências está estruturado com as seguintes características, descritas no QUADRO 5.

<b>Aspectos</b>	<b>Gestão por Competências</b>
Perspectivas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financeira (engloba resultado econômico, estratégia e operações)</li> <li>• Clientes</li> <li>• Processos internos</li> <li>• Comportamento organizacional</li> <li>• Sociedade (nova perspectiva incorporada ao modelo)</li> </ul>
Dimensões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências e Metas</li> </ul>
Itens avaliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 competências fundamentais para todos os funcionários</li> <li>• 05 competências gerenciais, para gestores de equipes</li> <li>• Competências específicas de acordo com a área de atuação e o papel ocupacional</li> </ul>
Fontes de avaliação	<p>Múltiplas fontes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior imediato (descendente)</li> <li>• Subordinados (ascendentes)</li> <li>• Pares (colegas)</li> <li>• Auto-avaliação</li> </ul>
Escala de pontuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativa: 1 a 5 pontos</li> </ul>
Foco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingimento de metas</li> <li>• Desenvolvimento de competências</li> <li>• Planejamento de carreira</li> </ul>

Quadro 5 – Características do modelo de gestão por competências

Fonte: Banco do Brasil, 2005.

Este modelo adota as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), com a adaptação da inclusão da perspectiva sociedade. Desdobra-se em duas dimensões: metas, de cunho quantitativo e totalmente objetivo; e competências, de cunho comportamental e de caráter bem mais subjetivo. A avaliação dos gerentes de módulo é feita por múltiplas fontes, conforme descrito no Quadro 5, nas competências fundamentais, gerenciais e específicas. Nesse sentido, o poder de avaliar é democratizado na organização. O foco do modelo procura convergir o desenvolvimento individual e profissional com os resultados organizacionais.

O modelo do processo de gestão por competências abrange três etapas descritas na FIG. 12. Este ciclo tem seu início com os acordos de equipe e de trabalho, na fase de planejamento, passando pela fase de acompanhamento e finalizando com o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências. Essas etapas se sobrepõem e se complementam mutuamente.

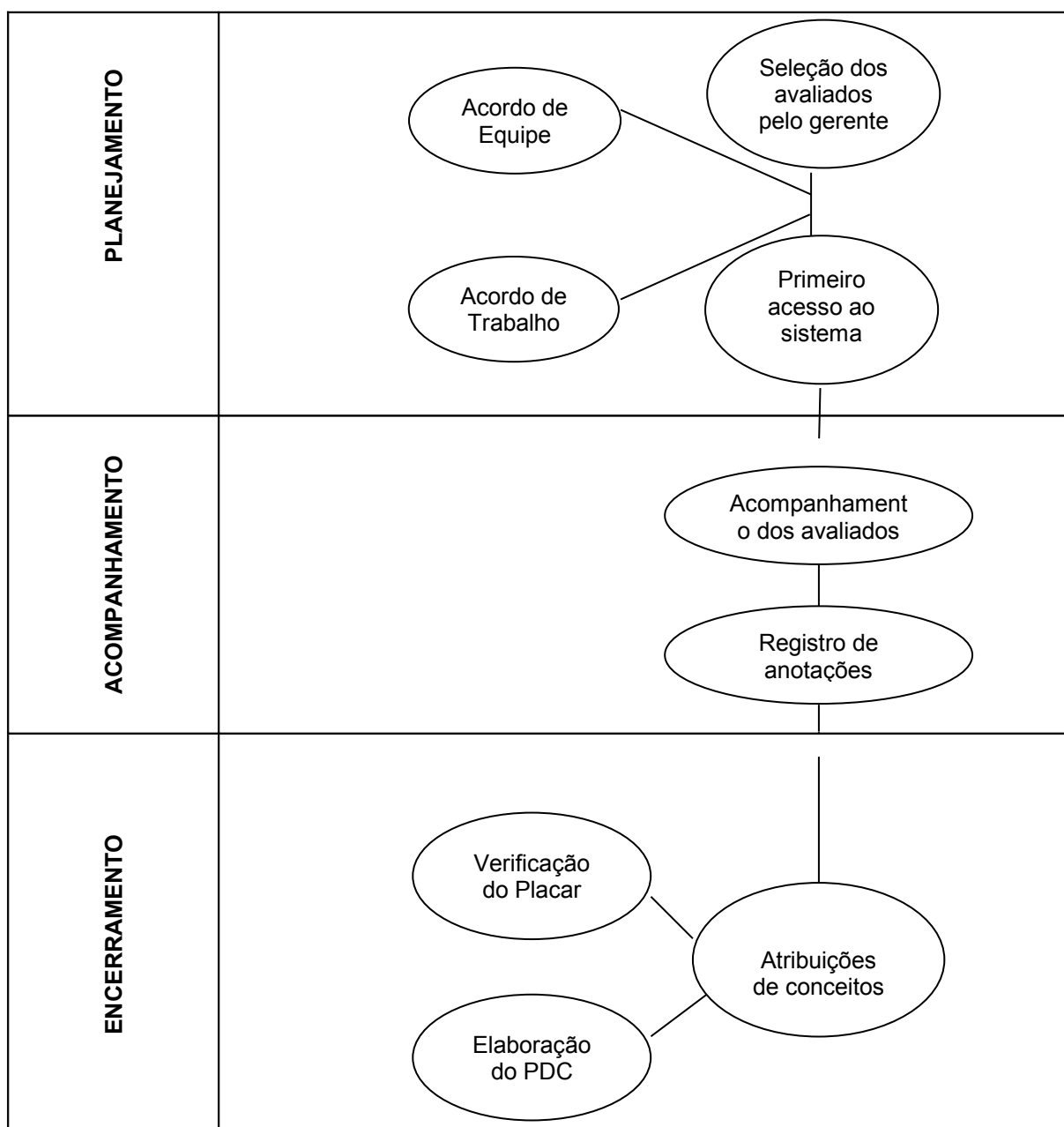


Figura 13 – Processo de gestão por competências  
Fonte: Banco do Brasil, 2005.

Na etapa de planejamento, que ocorre no início de cada semestre, é realizada a seleção dos avaliados e são definidas as equipes de trabalho. Nesta fase, são



também realizados acordos das equipes em termos das metas propostas para o atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse momento são explicitados os comportamentos esperados da equipe. Na etapa de acompanhamento, que ocorre ao longo do semestre, são realizados os *feedbacks* entre avaliadores e avaliados, os quais são registrados no sistema corporativo e servirão de base para a atribuição de conceitos, na fase seguinte. A última etapa encerra o ciclo com a atribuição de conceitos pelos diversos avaliadores. A partir desses conceitos, formam-se as pontuações de cada funcionário, com um placar individualizado. Após a formação desse placar, inicia-se a elaboração do plano de desenvolvimento de competências, que é individual e tem o foco básico no autodesenvolvimento. Essas etapas estão de acordo com o modelo proposto por Brandão e Guimarães (1999).

Os conceitos atribuídos pelos diversos avaliadores seguem uma escala de 1 a 5 pontos, sendo 1 a mais baixa avaliação e 5 a mais alta, conforme descrito no QUADRO 6.

<b>Conceitos na Avaliação de Competências</b>	<b>Conceitos na Avaliação de Metas</b>
1. Não expressou a competência	1. Resultado insuficiente
2. Expressou pouco a competência	2. Resultado abaixo do esperado
3. Expressou moderadamente a competência	3. Resultado pouco abaixo do esperado
4. Expressou muito a competência	4. Resultado esperado
5. Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado)	5. Resultado acima do esperado
X. Não foi possível observar a demonstração da competência	
Y. As atividades exercidas pelo funcionário Não requerem esta competência	

Quadro 6 – Significado dos conceitos na gestão por competências

Fonte: Banco do Brasil, 2005.

A escala de avaliação é a mesma tanto para as competências quanto para as metas, sendo essas medidas por critérios objetivos e aquelas por meio da observação dos diversos avaliadores. Um aspecto importante nessa escala é a possibilidade de o avaliado poder assinalar exclusivamente para alguma competência específica a letra “Y”, que impede a sua avaliação nesse item. Outra possibilidade é do avaliador assinalar a letra “X”, quando não for possível observar a competência.

O QUADRO 7 descreve as competências fundamentais pelas quais todos os funcionários são avaliados, e dentre eles os gerentes de módulo. Dentre essas, destacam-se a competência 4 e a 5, que compõem a perspectiva comportamento organizacional, visto ser esta uma das bases para a definição da remuneração do fator competência.

<b>Perspectivas</b>	<b>Competências fundamentais para todos os funcionários do Banco</b>
Financeira	1. Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação. 2. Identifica e aproveita oportunidades para a Empresa, analisando o ambiente interno e externo.
Cliente	3. Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno ou externo) e as orientações da Empresa.
Comportamento Organizacional	4. Demonstra iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente. 5. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.
Processos Internos	6. Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. 7. Opera sistemas e aplicativos de informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços. 8. Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. 9. Organiza suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
Sociedade	10. Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade sócio-ambiental adotados pela Empresa.

Quadro 7 – Competências fundamentais

Fonte: Banco do Brasil, 2005.

Todo o quadro gerencial da empresa, incluindo os gerentes de módulo, é avaliado também pelas competências gerenciais, que fazem parte da perspectiva comportamento organizacional e estão descritas no QUADRO 8.

Organizacional Comportamento Perspectivas	1. Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.
	2. Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.
	3. Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas.
	4. Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e feedback freqüente.
	5. Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

Quadro 8 – Competências gerenciais

Fonte: Banco do Brasil, 2005.

É com base na avaliação dessa perspectiva – comportamento organizacional – que surge um dos pré-requisitos para a remuneração do fator competência. Numa escala que vai de 1 a 5, conforme demonstrado no QUADRO 6, a média mínima obtida pelo gerente de módulo para ser promovido da remuneração básica para a avançada é de 3,51.

Simultaneamente a esse modelo e também com o objetivo de desenvolver competências, a empresa adotou um programa de certificações internas, em sintonia com o programa de ascensão profissional e com a parceria de universidades nacionais. Proposta semelhante é feita por Wood Jr. e Picarelli (2004a). Neste programa, essas universidades certificam os funcionários aprovados em exames por elas preparados, nos seguintes temas de conhecimento, previamente acordados com a empresa: Agronegócios, Comércio Exterior, Controles Internos, Crédito, Economia e Finanças, Gestão de Pessoas, *Marketing*, Responsabilidade Socioambiental e Teoria Geral da Administração. Essas certificações estão de acordo com o modelo proposto por Guimarães *et al.* (2001) e Carbone (2006), que destacam a necessidade do desenvolvimento de competências internas, ressaltando que, uma vez definidas e desenvolvidas essas competências, torna-se necessário criar um sistema capaz de certificá-las, de modo que as organizações possam reconhecer e, até mesmo, recompensá-las.

De modo semelhante às certificações previstas no programa de certificação e por exigência legal do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), existem também as certificações legais em investimentos, que são pré-requisito para o exercício gerencial em instituições financeiras na área de consultoria de aplicações. Essas certificações são fornecidas pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID) e pela Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (ANDIMA), mediante aprovação em exames por elas elaborados, denominados CPA10 e CPA20. Essas certificações se associam às avaliações descritas anteriormente, de forma a estabelecer o nível de competência de um determinado empregado, conforme modelo de processo de certificação e avaliação proposto por Wood Jr. e Picarelli (2004a).

Essas certificações legais, somadas às certificações internas previstas no programa de ascensão profissional e associadas às avaliações de desempenho por competências, exclusivamente na perspectiva “comportamento organizacional”, formam algumas das bases para a remuneração do fator competência, que será abordado na próxima seção.

#### **4.2 Implantação do modelo de remuneração do fator competência adotado pela empresa**

Este modelo é adotado pela empresa exclusivamente para os gerentes de módulo de todo o País. Essa forma gradual de implementação está de acordo com o proposto por Resende (1999), que destaca que esse tipo de implantação é um processo longo, em que cada etapa precisa ser vencida com cautela.

Nesse sentido, está segmentado da seguinte forma (BANCO DO BRASIL, 2008a):

- a) Bloco 1: gerentes de módulo *Corporate* e *Private*;
- b) Bloco 2: gerentes de módulo Empresarial, Governo e Alta Renda;
- c) Bloco 3: gerentes de módulo Pessoa Física Exclusivo e Pessoa Jurídica;
- d) Bloco 4: gerentes de módulo Atendimento e Serviços.

Cada bloco é diferenciado pelo fator competência e possui dois níveis remuneratórios: Básico, que ocorre quando do ingresso no cargo ou quando houver alteração de módulo; e Avançado, que é aplicado aos funcionários que apresentam

as melhores pontuações em seus respectivos módulos, segundo critérios e pré-requisitos definidos pela empresa. A relação dos selecionados para essa promoção é divulgada mensalmente. No entanto, a aplicação dessa remuneração está limitada a um teto de lotação, que é de 2/3 do número de cargos predefinido para cada módulo, de forma a não extrapolar o orçamento da organização (BANCO DO BRASIL, 2008a). A diminuição da subjetividade e a clareza desses critérios tornam-se vantagens competitivas, conforme Souza (2005). Com relação ao teto de lotação, devido à limitação orçamentária, os relatos a seguir ilustram bem o sentimento dos gerentes:

Não são claros quantos profissionais já atingiram os 2/3. Acho que determinar número é fator desmotivador, pois tem que ser dada oportunidade para todos que atingiram as exigências (Q.2).  
O problema da remuneração por competências no BB é que o LIC deixa claro os requisitos. Mas não basta cumprir os requisitos; depende do orçamento e outros fatores... Eu, por exemplo, conheço diversos gerentes de contas, com todos os requisitos, que passaram a ter a remuneração avançada e outros com mais de oito anos no cargo que ainda não a possuem (Q.71).

Ao funcionário que atingir o módulo avançado é garantida a remuneração correspondente enquanto permanecer no mesmo módulo, ainda que haja mudança de dependência. Os processos de apuração do modelo ocorrem de forma automática, ao final de cada mês, e a promoção no mês subsequente, desde que observado o teto de lotação no módulo em âmbito nacional (BANCO DO BRASIL, 2008a). Pode-se perceber que este modelo compõe a base da remuneração fixa e está de acordo com os componentes de um sistema de remuneração estratégica, proposto por Wood Jr. e Picarelli (2004b). Nesse sentido, Dutra (2002) argumenta que no Brasil a maior parte dos tipos de remuneração é múltipla ou submúltipla da remuneração fixa. Nesse caso, a remuneração do fator competência no Banco do Brasil constitui-se como um submúltiplo da remuneração fixa.

Os pré-requisitos para acesso ao nível avançado de remuneração, conforme dados do documento Banco do Brasil (2008a), são os seguintes:

- a) Estar no cargo de gerente em um dos módulos, com a remuneração básica;
- b) Não apresentar remoção ou nomeação pendente;
- c) Não estar com inquérito judicial trabalhista em andamento;
- d) Deter as certificações legais em investimentos definidas para o módulo;

- e) Deter, no mínimo, duas certificações do programa de ascensão profissional, dentre as priorizadas para cada módulo;
- f) Estar a, pelo menos, dois anos como gerente de módulo no mesmo bloco;
- g) Possuir pontuação igual ou superior a 3,51 na avaliação de desempenho por competências dos três últimos períodos avaliativos na dimensão “Comportamento Organizacional”.

Esses critérios procuram conjugar experiência na função gerencial, aspectos disciplinares, certificações de conhecimentos, tanto legais quanto do programa interno de certificações, e avaliação do desempenho por competências na dimensão “comportamento organizacional”. Portanto, este modelo procura vincular competências que são produto das certificações com competências observadas no desempenho do trabalho, associando-as a um fator de remuneração. Todos esses itens formam uma pontuação para cada gerente de módulo, que o habilita para a ascensão para o módulo avançado. Em caso de empate na pontuação, serão priorizados os funcionários que estiverem há mais tempo no bloco, com o maior número de certificações específicas do Programa de Ascensão Profissional e com maior tempo de Banco, nessa ordem (BANCO DO BRASIL, 2008a).

Uma vez descrito o modelo de gestão por competências e, dentro deste, o de remuneração do fator competência, passa-se, na próxima seção, à análise dos dados quantitativos, procurando também aprofundar as percepções por meio das informações de natureza qualitativa.

### 4.3 Caracterização da amostra

A análise estatística dos dados demográficos levou em conta a amostra de 273 respondentes dos questionários aplicados. A TAB. 2 apresenta a distribuição desses respondentes por bloco de cargos, comparada à população.

Tabela 2 – Distribuição dos respondentes por bloco de cargo

	<b>N - população</b>	<b>%</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
<i>Corporate ou Private</i>	31	1,7	7	2,6
Empresarial/governo ou Alta renda	163	8,9	27	9,9
Pessoa Física e Jurídica	842	46,1	127	46,5
Serviços	791	43,3	112	41,0

<b>Total</b>	1827	100	<b>273</b>	<b>100,0</b>
--------------	------	-----	------------	--------------

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao quesito segmento ou bloco de cargos, o percentual de 41% para o bloco de gerentes do módulo Atendimento e Serviços está um pouco abaixo da definição proposta para essa amostra, que foi definida em 43,3%, conforme a TAB. 1. Para os demais blocos de cargos, o percentual de respondentes ficou praticamente dentro da definição proposta, ligeiramente acima. Portanto, de modo geral, a amostra representa a população de gerentes de módulo no estado de Minas Gerais.

Outra variável demográfica significativa em relação a essa amostra refere-se às questões de tempo, seja em termos de idade ou de atividade profissional. A TAB. 3 mostra essa distribuição dos respondentes.

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por idade, tempo de banco, no cargo atual e em cargo gerencial

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>N</b>
Idade	40,18	41	44	7,60	273
Tempo de banco	15,66	20	20	8,51	273
Tempo no cargo atual	2,77	2	1	2,29	273
Tempo em cargo gerencial	5,00	4	1	4,53	273

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao fator idade, os resultados revelam uma média de 40,18 anos, podendo variar em 7,60 anos para mais ou para menos. Os valores da mediana e da moda aproximam-se bastante dessa média, demonstrando uma simetria da amostra. Esses números não apresentam sintonia com os percentuais do total de funcionários da organização, em nível nacional, apresentados no relatório anual da empresa, que revela 42,7% com idade abaixo de 35 anos e 32,5% com idade acima de 46 anos (BANCO DO BRASIL, 2008b).

A média encontrada para tempo de banco é de 15,66 anos. Entretanto, esse dado não se torna representativo se considera-se o elevado valor do desvio padrão, que é de 8,51 anos. Ou seja, o tempo de banco dos gerentes de módulo varia entre 7 e 24 anos, sendo uma grande amplitude. Os valores da mediana e da moda calculados

para essa variável distanciam-se da média, revelando uma assimetria da amostra, o que corrobora a não representatividade desse dado.

Tempo no cargo atual varia de seis meses a 5,7 anos, com média de 2,77. O tempo em cargo gerencial varia de 6 meses a 9,5 anos, com media de 5,00 anos, observando-se uma baixa média. Esses dois últimos resultados podem ter sido influenciados por um conjunto de medidas de reestruturação adotadas pela empresa a partir de maio/2007, denominado “Ações estruturantes”. Dentre as ações propostas nesse programa, destaca-se um plano incentivado de aposentadoria antecipada, cujo maior contingente que fazia parte do público-alvo ocupava cargos gerenciais. Com esse plano, ocorreu o desligamento de cerca de 7.500 funcionários dos quadros da empresa, dos quais 732 em Minas Gerais. Esse desligamento gerou uma grande quantidade de vagas em vários cargos, principalmente nos de natureza gerencial.

Paralelamente a esse fato, com a reestruturação do atendimento da rede de agências, ocorreu também a criação de vários cargos gerenciais, elevando ainda mais o número de vagas. Percebe-se, portanto, que a média de tempo em cargos gerenciais e no cargo atual foi fortemente influenciada por essas ações (BANCO DO BRASIL, 2008b).

A distribuição dos respondentes por gênero, tanto da amostra como da população, é apresentada na TAB. 4:

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por sexo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% População nacional</b>	<b>% População com cargo gerencial</b>
Feminino	116	42,5	37,9	30,6
Masculino	157	57,5	62,1	69,4
Total	273	100,0	100	100

Fonte: Dados da pesquisa e do Relatório Anual Banco do Brasil, 2008b.

Percebe-se na TAB. 4 uma predominância masculina entre os gerentes de módulo, com 57,5% do sexo masculino e 42,5% do sexo feminino. Porém, quando se analisa o comparativo de gênero em relação à população nacional e a população com cargos gerenciais, percebe-se que a amostra revela um percentual maior de presença feminina em relação às outras duas variáveis.



A distribuição dos respondentes por estado civil, mostrada na TAB. 5, demonstra uma predominância de casados entre os gerentes de módulo. O número de dependentes varia de 0 a 5 por gerente, com uma média 2 e desvio padrão de 1,2.

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes por estado civil

<b>Estado civil</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	35	12,8
Casado	210	76,9
Viúvo	5	1,8
Separado judicialmente	14	5,1
Outros	9	3,3
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 6 mostra a distribuição percentual dos respondentes por nível de escolaridade. Essa distribuição revela que 12,8% dos respondentes têm apenas o segundo grau completo, o que coincide com o nível mínimo exigido para ingresso na empresa. O maior percentual encontrado foi de 48% para curso superior completo. Um pouco abaixo desse último percentual está o nível de pós-graduação, com 37,4% dos respondentes. Para o nível de mestrado, os resultados revelam um percentual de 1,8%. Se forem somados os três últimos níveis, encontra-se um percentual de 87,2% dos respondentes, o que revela um alto percentual de escolaridade no nível gerencial.

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por escolaridade

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Segundo grau	35	12,8
Superior	131	48,0
Especialização	102	37,4
Mestrado	5	1,8
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ao compararmos a distribuição de cargos com a escolaridade, encontramos os seguintes resultados percentuais, descritos na TAB. 7:

Tabela 7 – Distribuição dos cargos por nível de escolaridade (%)

<b>Cargos por Bloco/Escolaridade</b>	<b>Geral</b>	<b>Segundo grau</b>	<b>Superior</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>
Corporate ou Private	2,6		1,5	3,9	20,0
Empresarial/governo ou Alta renda	9,9	5,7	5,3	13,7	80,0
Pessoa Física e Jurídica	46,5	45,7	44,3	52,0	
Serviços	41,0	48,6	48,9	30,4	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Base	273	35	131	102	5

Fonte: Dados de pesquisa

Esses resultados revelam que 100% dos respondentes com mestrado pertencem aos blocos *Corporate ou Private*, *Empresarial*, *Governo e Alta Renda*, o que pode estar relacionado com o grau de exigências para esses cargos em termos de complexidade, bem como com o perfil de clientes atendidos nesses segmentos. Outro resultado significativo é que entre os respondentes com segundo grau 94,3% estão entre os módulos *Pessoa Física/Jurídica* e *Atendimento/Serviços*. Esse fato pode estar relacionado com o caráter mais operacional do cargo. Percebe-se também uma distribuição equitativa entre os módulos *Pessoa Física/ Jurídica* e *Atendimento/Serviços* dentre os respondentes com segundo grau e com nível superior/graduação. No entanto, no nível de especialização o módulo *Pessoa Física/ Jurídica* apresenta 52,0%, contra 30,4% do módulo *Atendimento/Serviços*. Sobre esse aspecto, os dados sugerem uma maior qualificação no módulo *Pessoa Física/Jurídica*, sobretudo pela natureza do cargo, cujas atividades principais são a consultoria financeira e o gerenciamento de carteiras, enquanto o módulo *Atendimento/Serviços* trabalha basicamente com o atendimento de rotina e a prestação de serviços diversos.

Ao relacionar a variável escolaridade com a variável está estudando no momento (TAB. 8), percebe-se que do total de respondentes que estão estudando 53,9% estão no nível superior. Esse fato pode estar relacionado com um programa de incentivo de bolsas de especialização, que contou com um incremento significativo de oferta de vagas, sobretudo em cursos MBA desenvolvido pela empresa, em parceria com algumas universidades brasileiras (BANCO DO BRASIL, 2008a). Percebe-se, no entanto, um equilíbrio entre os demais níveis de escolaridade e o fato de estar estudando, sendo que do total de 273 respondentes 141 estão estudando e 132 não estão.

Tabela 8 – Distribuição da escolaridade pela variável estudo atual (%)

	Geral	Está estudando no momento?	
		Não	Sim
Segundo grau	12,8	13,6	12,1
Superior	48,0	41,7	53,9
Especialização	37,4	43,2	31,9
Mestrado	1,8	1,5	2,1
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ante o exposto, pode-se concluir que a amostra é representativa em relação à população e aos blocos de cargos, com margem de erro máxima de 0,05 e um intervalo de confiança de 95%. Os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino (57,5%), com idade média de 40 anos. Em relação ao tempo de banco, percebe-se grande dispersão na amostra. O tempo médio em cargos gerenciais é de 5 anos e o tempo médio no cargo atual é de 2,7 anos. Da amostra, 87,2% apresentam nível superior de escolaridade, sendo que os níveis de mestrado e especialização concentram-se nos blocos com maior nível de exigência e complexidade.

Na próxima seção, passa-se à análise das respostas às 40 questões constantes dos questionários, apresentando, primeiro, a análise fatorial e de confiabilidade interna do questionário aplicado.

#### 4.4 Validação do questionário

Os dados dos questionários foram submetidos ao procedimento de análise fatorial, com base em matrizes de correlação de *Pearson*, buscando-se a redução e sumarização dos dados e sua estruturação em fatores, conforme Malhotra (2001) e Hair Jr. *et al.* (2005). Antes da realização da análise fatorial, verificou-se se existiam fortes correlações entre as variáveis, por meio do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De acordo com Malhotra (2001), valores acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada. O índice KMO desta pesquisa foi de 0,911, o que revela que a análise fatorial pode ser realizada com segurança.

Utilizando-se os processos de análise dos eixos principais e de rotação oblíqua para a retenção dos fatores, optou-se pelo critério de autovalor maior que 1,0 e carga fatorial maior que 0,30, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005).

Dessa forma, procedendo-se à análise fatorial, os melhores resultados apontaram para a existência de cinco fatores, todos com autovalor maior que 1,5 e que explicam 52,3% da variância total (TAB. 9). Foi excluída uma variável, de número 16, que afirmava que a RC está intimamente ligada à GDP por competências, visto ter apresentado carga fatorial inferior a 0,30. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 102), um dos critérios para a definição do número de fatores a extrair de uma análise fatorial é o percentual de variância explicada. Ainda de acordo com esse autor, “em ciências sociais não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total (e em alguns casos até menos) como satisfatória”.

Para a análise da confiabilidade da escala (TAB. 9), o método utilizado nesta pesquisa foi o da consistência interna, medida pelo alfa de Cronbach, que varia entre 0 e 1,0 e é considerado satisfatório a partir de 0,6 (MALHOTRA, 2001). Ainda de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o limite inferior geralmente aceito é de 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias.



Tabela 9 – Análise fatorial e de confiabilidade da escala (continua)

<b>Fator 1 – Expectativas</b>			
<b>Item</b>	<b>Descrição simplificada do item</b>	<b>Carga</b>	<b>Alfa sem o item</b>
P3	A RC ajudará a organização a obter melhores resultados.	0,626	0,940
P4	A RC trouxe vantagens para o gerente de módulo.	0,480	0,941
P5	A RC aumenta o nível de motivação dos empregados.	0,664	0,940
P6	A RC promoverá atualização constante do gerente de módulo.	0,731	0,939
P7	A organização que utiliza RC é moderna.	0,618	0,941
p9	A RC estimula os gerentes de módulo a desenvolverem suas competências.	0,737	0,941
P12	A RC proporcionará crescimento profissional pelos méritos.	0,788	0,940
P15	A RC facilita ao gerente de módulo o planejamento de sua carreira.	0,683	0,941
P18	A RC é mais justa porque premia o empenho e o desempenho do empregado.	0,660	0,940
P19	A RC permite uma melhor compreensão da organização.	0,581	0,941
P20	As competências devem estar relacionadas aos resultados.	0,356	0,945
P21	A RC possibilita a disseminação das estratégias.	0,827	0,940
P23	A RC possibilita a disseminação de conhecimento entre os funcionários.	0,630	0,941
P24	A RC é uma das formas de avaliar a capacidade de cada um.	0,688	0,942
P25	A RC é um poderoso instrumento de comunicação e um indutor de comportamento.	0,716	0,942
P26	A RC proporciona ao gerente de módulo o planejamento de sua vida funcional.	0,687	0,940
P30	A RC propicia crescimento sustentado.	0,582	0,941
P31	A RC corrige distorções salariais em relação ao mercado.	0,481	0,943
P32	A RC promove uma maior capacitação dos funcionários.	0,761	0,940
P36	A RC só terá sucesso no BB, se existir uma forte sensibilização do corpo gerencial.	0,539	0,945
P40	Promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca de aperfeiçoamento.	0,770	0,940
		<b>TOTAL</b>	<b>0,944</b>
<b>Fator 2 - Resistências</b>			
P8	A RC gera um clima de tensão no ambiente de trabalho.	0,612	0,839
P11	A RC dificulta o relacionamento entre os gerentes de módulo.	0,685	0,835
P14	O BB terá dificuldade em medir o desempenho nas áreas de apoio.	0,513	0,851
P17	A RC é um fator de desmotivação para os funcionários mais antigos.	0,589	0,840
P22	A RC gerará uma predominância do indivíduo sobre a equipe.	0,684	0,837
P28	A RC gera uma competição predatória entre as pessoas.	0,733	0,828
P29	Aplicar RC implica em sobrecarga de trabalhos administrativos.	0,668	0,837
P33	A estrutura do BB dificultará o planejamento e a implementação em todas as áreas.	0,712	0,836
P37	Os funcionários dificultarão a implantação da RC se aplicável apenas o negócio.	0,557	0,852
P38	A RC induzirá o gerente a focar-se mais nos estudos e menos nos resultados.	0,570	0,845
P39	O BB terá dificuldades em implantar RC variável, devido às questões de ordem legal.	0,480	0,855
		<b>TOTAL</b>	<b>0,854</b>
<b>Fator 3 – Critérios</b>			
P34	Os critérios da RC são claros e objetivos.	0,797	0,716
P35	Os critérios de RC diminuiram bastante a subjetividade.	0,781	0,323
P27	A RC pode ser implementada em todas as áreas do BB.	0,318	0,482
		<b>TOTAL</b>	<b>0,622</b>
<b>Tabela 9 – Análise fatorial e de confiabilidade da escala (conclusão)</b>			

<b>Fator 4 – Forma de Remuneração</b>		
P10	A remuneração do fator competência deve ser de natureza fixa, uma vez que o desempenho e os resultados dependem de outras variáveis.	0,812
P 13	A remuneração do fator competência deve ser de natureza variável, dependendo do desempenho e dos resultados que cada um alcançar	-0,772
		<b>TOTAL 0,578</b>
<b>Fator 5 – Indefinido</b>		
P 1	Com sua remuneração vinculada às competências, o gerente terá que buscar seu autodesenvolvimento, necessitando dedicar tempo para esta tarefa	0,401
P 2	As competências essenciais dos gerentes de módulo do BB são facilmente reconhecidas e identificadas	0,452
		<b>TOTAL 0,428</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os critérios de consistência interna, dois fatores foram eliminados: o 4, que agrega as questões 10 e 13, por ter um Alfa de Cronbach de 0,587 e pelo fato de ambas as questões terem apresentado alto índice de concordância, apesar de não serem mutuamente excludentes, fato que demonstra falta de consistência; e o 5, que agrega as questões 1 e 2, por ter um Alfa de apenas 0,428, também inferior a 0,6 e também por ter sido classificado como indefinido. Considerando que os fatores 4 e 5 têm apenas 2 itens, percebe-se que não é possível calcular o coeficiente alfa quando um item é excluído, visto que a soma da variância de cada item, nesse caso, é igual à variância da soma de todos os itens (CHURCHILL, 1996).

Dessa forma, restaram os três primeiros fatores, que estão descritos na TAB. 9, na qual também são destacadas as cargas fatoriais das variáveis que compõem cada fator, bem como os índices de consistência interna de cada item, quando o mesmo é excluído do fator. O primeiro fator agregou 21 itens, explicando 29,7% da variância total, sendo denominado “expectativas”. O segundo fator agregou 11 itens, explicando 10,2% da variância total e foi denominado “resistências”. O terceiro fator agregou 3 itens, explicando 4,5% da variância total e foi denominado “critérios”.

As assertivas de cada fator também podem ser agrupadas de acordo com as cargas fatoriais, com base na classificação proposta por Comrey (1973), citado por Pasquali (1997), da seguinte forma:

- a) Carga acima de 0,710 = excelente;
- b) De 0,630 a 0,709 = muito boa;

- c) De 0,550 a 0,629 = boa;
- d) De 0,450 a 0,549 = razoável;
- e) De 0,320 a 0,449 = pobre.

Ao analisar as variáveis que compõem o fator 1 – expectativas –, pode-se verificar que 7 itens têm carga fatorial excelente (questões P21, P12, P40, P32, P9, P6 e P25). Entre os itens com carga classificada como muito boa, encontramos 6: P24, P26, P15, P5, P18 e P23. Ainda neste fator, encontram-se quatro itens classificados como bons: P3, P7, P30 e P19, e 3 classificados com razoáveis: P36, P31 e P4. Apenas 1 item é classificado como pobre: P20.

Os resultados dessas cargas fatoriais indicam o grau de correspondência entre cada variável com o fator 1, sendo que as cargas com valores mais altos demonstram o quanto são representativas do fator. Outro aspecto importante a ser destacado é que todas as cargas deste fator são positivas, o que revela concordância com as assertivas propostas. Ressalta-se ainda que esse fator é o que apresenta o maior nível de consistência interna, com alfa de Cronbach de 0,944, muito próximo do limite máximo, que é 1,00.

Resultados semelhantes foram encontrados em pesquisa realizada por Ribeiro (1999), em que o fator 1 – preditores de expectativas –, que agrega 19 itens e explica 21,14% da variância total, apresenta cargas fatoriais também positivas.

No fator 2 – resistências –, verificam-se dois itens com cargas fatoriais excelentes – P28 e P33 – e 3 itens têm cargas muito boas – P11, P22 e P29. Ainda nesse fator têm-se 4 itens com cargas classificadas como boas – P8, P17, P38 e P37 – e 2 itens considerados razoáveis – P14 e P39. Quanto ao terceiro fator – critérios –, 2 itens têm carga excelente – P34 e P35 – e 1 item tem carga fatorial pobre – P27.

Portanto, após as análises realizadas, a escala constou de três fatores: expectativas, resistências e critérios, uma vez que os dois últimos fatores foram eliminados, devido ao alfa de Cronbach ser inferior a 0,6, que é o valor mínimo a ser considerado em pesquisas exploratórias. De modo geral, a consistência interna, medida por esse alfa, apresenta-se alta para os fatores expectativas e resistências,



porém mais baixa para o fator critérios, que, em contrapartida, tem itens com cargas fatoriais mais elevadas. De acordo com a classificação de Comrey (1973), as cargas fatoriais podem ser consideradas elevadas, o que indica o quanto são representativas do fator ao qual pertencem.

#### **4.5 Percepção dos respondentes sobre o sistema de remuneração por competências implantado pelo Banco do Brasil**

Nesta seção, realiza-se uma análise descritiva das respostas às questões do questionário de pesquisa, distribuídas pelos fatores expectativas, resistências e critérios, procurando relacioná-las e compará-las com os dados das entrevistas, com a teoria e com os dados de outras pesquisas. As frequências de concordância e discordância são somadas entre si, de forma a identificar a tendência das respostas. Nesse sentido, os itens da escala de concordância do questionário: 4- Concordo pouco, 5- Concordo muito e 6- Concordo totalmente são somados e distribuídos numa escala decrescente de concordância, conforme apresentado nas TAB. 10 a 12. O mesmo ocorre com os itens da escala de discordância: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo muito e 3- Discordo pouco, que também são somados e distribuídos, porém numa escala crescente de discordância, de acordo com as mesmas tabelas. Em seguida, realiza-se uma análise das médias gerais de cada fator.

Tabela 10 – Distribuição de respostas do fator expectativas por nível de concordância e de discordância

Item	Descrição Resumida do Item	%C	%D
7	A organização que utiliza RC é moderna.	<b>91,6</b>	8,4
40	A RC promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca de aperfeiçoamento.	<b>91,2</b>	8,8
9	A RC estimula os gerentes de módulo a desenvolverem suas competências.	<b>89,7</b>	10,3
36	A RC só terá sucesso no BB, se existir uma forte sensibilização do corpo gerencial.	<b>88,3</b>	11,7
12	A RC proporcionará crescimento profissional pelos méritos.	<b>85,3</b>	14,7
20	As competências devem estar relacionadas aos resultados.	<b>85,3</b>	14,7
6	A RC promoverá atualização constante do gerente de módulo.	<b>85,0</b>	15,0
3	A RC ajudará a organização a obter melhores resultados.	<b>84,6</b>	15,4
18	A RC é mais justa porque premia o empenho e o desempenho do empregado.	<b>84,6</b>	15,4
21	A RC possibilita a disseminação das estratégias.	<b>83,2</b>	16,8
26	A RC proporciona ao gerente de módulo o planejamento de sua vida funcional.	<b>81,7</b>	18,3
32	A RC promove uma maior capacitação dos funcionários.	<b>81,7</b>	18,3
5	A RC aumenta o nível de motivação dos empregados.	<b>81,0</b>	19,0
30	A RC propicia crescimento sustentado.	<b>81,0</b>	19,0
15	A RC facilita ao gerente de módulo o planejamento de sua carreira.	<b>78,0</b>	22,0
4	A RC trouxe vantagens para o gerente de módulo.	<b>74,0</b>	26,0
24	A RC é uma das formas de avaliar a capacidade de cada um.	<b>74,0</b>	26,0
23	A RC possibilita a disseminação de conhecimento entre os funcionários.	<b>73,3</b>	26,7
19	A RC permite uma melhor compreensão da organização.	<b>67,4</b>	32,6
25	A RC é um poderoso instrumento de comunicação e um indutor de comportamento.	<b>66,3</b>	33,7
31	A RC corrige distorções salariais em relação ao mercado.	<b>64,1</b>	35,9

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: **RC** = Remuneração do Fator Competência / **C** = Concordância / **D** = Discordância

O primeiro fator, expectativas, agrega 21 assertivas do instrumento de pesquisa, que são analisadas a seguir.

As questões associadas ao autodesenvolvimento e à atualização constante dos gerentes de módulo apresentam alto índice de concordância. A afirmativa de que a remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de conhecimentos e à conseqüente busca de aperfeiçoamento constante tem a concordância de 91,2% dos respondentes. Nesse mesmo sentido, 85,0% dos respondentes concordam que esse modelo de remuneração promoverá a atualização constante do gerente, inclusive preparando-o para o mercado. Ainda, 81,7% dos respondentes concordam que a remuneração por competências funciona como um mecanismo que promove maior capacitação dos funcionários. Entretanto, no que diz respeito à dedicação de

tempo para o aprimoramento, relata-se a preocupação dos funcionários nos seguintes depoimentos:

O BB deverá investir mais no fator humano, número de funcionários, para que haja condições de aprendizado. O tempo hoje está na contramão da qualificação. O excesso de serviço está nos deixando sem opção (Q.45).

Enquanto o BB não oferecer condições do funcionário adquirir essas competências, entendo que este tipo de remuneração é indevido (Q.237).

O funcionário se dedica fora do horário de expediente, não recebe por isso e a empresa lucra com o aumento da cultura interna (Q.229).

Essa percepção dos respondentes de que o modelo de remuneração do fator competência promove maior capacitação e qualificação dos gerentes de módulo é bastante positiva, revelando boa aceitação do sistema. Nesse sentido, pode-se concluir que o modelo auxilia no desenvolvimento de competências, procurando minimizar ou, mesmo, eliminar as lacunas existentes, via autodesenvolvimento, o que está em sintonia com o modelo proposto por Carbone (2006). Os relatos abaixo ilustram bem essa percepção:

A remuneração por competência gera uma busca pelo aperfeiçoamento e melhoria profissional constantes. O funcionário deve sentir-se estimulado a melhorar suas competências e a aprender mais (Q.99).

Com certeza, a remuneração do fator competência irá incentivar e ajudar no desenvolvimento e crescimento profissional dos gerentes de módulo, uma vez que uma boa remuneração é alvo de todos, e para que isso aconteça será necessário que cada um busque com suas próprias mãos esta oportunidade (Q.159).

Uma instituição pode ser medida pelo grau de qualificação de seus funcionários. A RC estimula os funcionários a se capacitarem, e isto melhora a imagem do banco perante o mercado. A certificação melhora o conhecimento, que melhora o atendimento, que gera melhores resultados (E.3).

Ribeiro (1999) encontrou resultados semelhantes entre os gerentes da Caixa Econômica Federal. A afirmativa de que o modelo gera auto-avaliação e a busca constante de aperfeiçoamento (95,9%), promove a atualização constante do gerente (90,7%) e maior capacitação entre os gerentes (82,9%) demonstra uma percepção positiva dos gerentes daquela empresa e uma boa expectativa em relação à implementação do modelo. Esses dados sugerem uma percepção positiva sobre a remuneração por competências, além de possibilitar a disseminação do

conhecimento e a evolução profissional, que são vantagens apontadas por Wood Jr. e Picarelli (2004b).

Dutra, Hipólito e Silva (1998), em pesquisa realizada com gestores da Sercomtel, empresa do ramo de telecomunicações, sobre a percepção de um sistema de gestão por competências, encontraram resultados também semelhantes. De acordo com essa pesquisa, o incentivo ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores foi o que apresentou os melhores resultados, com 4,68 numa escala Likert de 1 a 5.

Aliada a essa percepção de que a remuneração por competências poderá incentivar o autodesenvolvimento e a capacitação, alguns comentários indicam uma preocupação com a excessiva valorização do aprimoramento por meio de cursos formais por parte da empresa, bem como a falta de condições para esse aperfeiçoamento constante:

O BB exclui de sua análise o aspecto experiência e se esquece que nos momentos difíceis os mais experientes é que acabam decidindo e finalizando conflitos (Q.10).

A remuneração por competências no BB premia os funcionários que têm/tiveram oportunidades de formação e penaliza aqueles que se dedicaram mais ao cumprimento das metas (Q.39).

É preciso melhorar a estrutura nas agências para que os gerentes de módulo consigam adquirir/aprimorar os conhecimentos necessários (Q.58).

Durante vários anos, o banco não valorizava a formação universitária dos funcionários... Assim sendo, não procurei este tipo de formação. Dediquei-me ao trabalho no banco, com jornadas, muitas vezes, superiores a 12 horas. Agora me sinto alijado do sistema. Sinto-me desestimulado. Sinto que a dedicação e o sacrifício que fiz foram em vão (Q.74).

As afirmativas do questionário que dizem respeito ao reconhecimento e à recompensa do esforço de cada indivíduo também apresentam índices significativos de concordância. A afirmativa de que a remuneração por competências proporciona crescimento profissional com base no mérito teve a concordância de 85,3% dos respondentes. Em seguida, com 84,6%, está a afirmativa de que a remuneração do fator competência é mais justa, por premiar o empenho e o desempenho do empregado. Ainda dentro desse tema, 74,0% dos respondentes concordam que a remuneração por competências é uma forma de avaliar a capacidade de cada um.

Ao comparar os resultados encontrados por Ribeiro (1999) nesse mesmo grupo de questões, percebem-se níveis de concordância semelhantes, sendo que a afirmativa “A remuneração por competências proporciona crescimento profissional com base nos méritos pessoais” obteve a concordância de 92,4%, acima dos 85,3% obtidos na pesquisa atual. Os demais itens apresentam percentuais de concordância de 90,9%, 81,1%, respectivamente.

Esses resultados revelam que o nível gerencial, que foi objeto de pesquisa em ambas as organizações, percebe com expectativa e de maneira positiva o fato de o modelo ser mais justo, por reconhecer o mérito e o esforço individuais, o que confirma a definição proposta por Rodrigues (2005). No entanto, a dificuldade de se mensurar e relacionar competências e resultados parece não ter sido confirmada na pesquisa. O relato a seguir reforça as afirmações anteriores:

A remuneração do fator competência é mais justa porque os critérios são mais objetivos e claros. As oportunidades de certificação, por exemplo, são iguais para todos. O fato de não exigir nos critérios graduações e pós-graduações torna as oportunidades iguais para todas as regiões, inclusive para aquelas que não oferecem esses diplomas. É justa porque o desempenho é medido pela média de diversas fontes, e não apenas da opinião do superior hierárquico (E.3).

Em relação à possibilidade de esse modelo corrigir distorções salariais em relação ao mercado, 64,1% dos respondentes concordam com a afirmativa. Ribeiro (1999) encontrou para a mesma questão um índice de concordância semelhante, de 63,5%. A pesquisa realizada por Dutra, Hipólito e Silva (1998) também apontou um índice de concordância de 4,42 numa escala de 5 pontos quanto à capacidade de alinhamento da remuneração por competências aos patamares praticados pelo mercado. Esses resultados indicam uma percepção positiva da capacidade do modelo corrigir algumas distorções, porém de maneira limitada, possivelmente devido aos obstáculos legais e à natureza das organizações, que são estatais. É o que demonstram os relatos a seguir:

A remuneração do gerente de módulo do BB está muito abaixo do mercado em relação aos bancos privados (Q.127).

Embora a remuneração por competências melhore o salário dos gerentes, este em relação ao mercado é absurdamente inferior. Tem uma diferença

salarial em relação aos outros bancos de aproximadamente R\$ 2.000,00 (CEF, Unibanco, Itaú) (Q.25).

Quanto ao reconhecimento individual e ao sentimento de justiça, Dutra, Hipólito e Silva (1998) também identificaram que um modelo de remuneração por competências tem a possibilidade de gerar maior sentimento de justiça nas diferenciações salariais internas. Essa pesquisa apresenta um percentual de concordância de 3,95%, numa escala de 5 pontos, embora esse seja o quesito com menor escore encontrado. Esse item corrobora a percepção dos gerentes de módulo, mas precisa estar associado a critérios claros e transparentes, de modo a proporcionar esse sentimento no âmbito interno.

O reconhecimento e a recompensa em relação ao esforço pessoal podem estar relacionados à motivação dos indivíduos. As afirmativas que abordam esse tema também apresentaram índices significativos, com 89,7% de concordância de que este modelo estimula o desenvolvimento de competências. Segundo 81,0% dos respondentes, este modelo aumenta o nível de motivação dos empregados. No entanto, o índice de concordância de que este mesmo modelo é um fator de desmotivação para os mais antigos atinge 46,5%, contra 53,5% de discordância. Nesse sentido, percebe-se que pode haver algum tipo de incoerência entre os grupos distintos de respondentes. Ainda nesse mesmo bloco, destaca-se que 74,0% concordam que esse modelo trouxe vantagens para o corpo gerencial, de modo geral.

Resultados semelhantes são encontrados na pesquisa de Ribeiro (1999) quanto ao fato de esse modelo aumentar a motivação dos empregados (85,7%). Porém, o percentual de respondentes que discordam que a remuneração por competências gera desmotivação para os funcionários mais antigos é de 75,1%, índice bem superior ao encontrado na pesquisa atual.

Com respeito à motivação, os resultados deixam uma clara percepção de que o modelo aumenta a motivação, sendo esse um fator bastante positivo. No entanto, quanto à significativa diferença em relação à possibilidade de desmotivação dos mais antigos, essa situação pode estar associada ao tempo médio dos gerentes de módulo do BB em cargos gerenciais e no cargo atual, que é inferior ao dos gerentes

da Caixa. A empresa pesquisada tem um contingente muito maior de gerentes novos, além do fato de que cerca de 60% de seus empregados têm menos de dez anos de empresa, conforme dados do relatório anual (BANCO DO BRASIL, 2008b).

Alguns relatos ilustram essas duas realidades:

Sendo conduzido de maneira justa e equânime, terá principalmente um efeito motivacional e de melhoramento da imagem institucional, de empresa boa para se trabalhar, além de crescimento da marca Banco do Brasil (E.2).

Todos os funcionários gostariam de ter suas competências claramente valorizadas. Apesar do salário não ser o único determinante na escolha de uma carreira, ele é um fator muito importante e facilmente tangível. Assim, a remuneração por competência tende a ser benéfica para o funcionário e para a instituição (Q.151).

Acho que é um pouco desestimulante e desanimador, pois, muitas vezes, se trabalha muito e mesmo assim não se tem uma boa avaliação (E.1).

Sobre a organização, 91,6% dos respondentes concordam que a organização que remunera por competências é moderna e 74,0% dos respondentes percebem a remuneração do fator competência como uma forma de avaliar a capacidade de cada um dos empregados, embora 71,4% dos respondentes concordem que a empresa terá dificuldades para medir o desempenho das competências nas áreas de apoio, que não têm resultado financeiro. A pesquisa realizada por Ribeiro (1999) encontrou resultados semelhantes, com índices de concordância de 89,9%, 81,1% e 67,6%, respectivamente. Apesar da percepção de dificuldade quanto à medição do desempenho das competências, pode-se notar que a opinião dos respondentes continua sendo positiva em relação a esse modelo.

No tocante ao planejamento de carreira e suas condicionantes, esse modelo, segundo Souza (2005), propicia um senso de propriedade, uma vez que a gestão da carreira torna-se responsabilidade do trabalhador. Alinhados com esta proposição, 78,0% dos respondentes concordam que a remuneração do fator competência facilita o planejamento da carreira e 81,7% concordam que facilita o planejamento de sua vida funcional, o que confirma, mais uma vez, a percepção positiva quanto ao modelo adotado pela empresa. Essas afirmativas podem ser reforçadas pelos relatos a seguir, apesar de opiniões contrárias:

A remuneração por competência prepara o funcionário para ser um profissional do mercado, e assim deixamos de ser simplesmente funcionários do BB (Q.32).

Considero que não. Apenas levará o gerente de módulo a atingir os requisitos do programa, que, em sua maioria, pontuam os pleitos aos níveis acima na organização (E.2).

Acho que a clareza e a objetividade podem, de certa forma, facilitar a programação da carreira. Por exemplo, um gerente, para ganhar um tanto daqui há X anos, pensa: "Preciso ter tantas certificações, tantos pontos na GDP" etc. Neste sentido, acho que auxilia (E.3).

Com respeito à vinculação entre competências e resultados, mencionada por Wood Jr. e Picarelli (2004b), 85,3% dos respondentes concordam que as competências definidas para compor a base da remuneração devem estar relacionadas com os resultados e 84,6% concordam que a adoção de remuneração por competências ajudará a empresa a obter melhores resultados. Ainda sobre esse aspecto, 81,0% concordam que este modelo propicia crescimento sustentado, uma vez que atrela a recompensa à criação de valor para o negócio, o que também confirma a proposição de Souza (2005).

Ainda com respeito à vinculação entre competências e resultado, Ribeiro (1999) encontrou em sua pesquisa resultados semelhantes, com 94,2% de concordância de que as competências essenciais devem estar relacionadas ao resultado. Da mesma forma, 91,9% concordam que a adoção deste modelo ajudará a Caixa a obter melhores resultados. E, por outro lado, 87,2% discordam que essa forma de remuneração levará os gerentes a focarem mais nos estudos que nos resultados. Ainda sobre essa vinculação, destacam-se os seguintes relatos:

Acredito que haveria uma valorização maior do funcionário, um aumento dos resultados, assim como uma remuneração maior aos funcionários se o Banco implantasse a remuneração variável, com critérios bem claros e focados nos negócios (E.1).

Não pude perceber nenhuma melhora nos resultados em relação à remuneração por competência. Acredito que só haverá melhoras se o programa for amadurecido e estendido a todos os níveis hierárquicos da instituição (E.2).

Em relação às vantagens trazidas pelo modelo de remuneração por competências, com base na teoria proposta por Wood Jr. e Picarelli (2004b), destacam-se os seguintes índices de concordância dos respondentes: a remuneração do fator



competência permite uma melhor compreensão da organização como um todo (67,4%); possibilita a disseminação das estratégias da organização, gerando melhoria de *performance* (83,2%); possibilita a disseminação de conhecimento entre os funcionários, propiciando evolução profissional (73,3%); e funciona como um poderoso instrumento de comunicação e como indutor de comportamento na organização (66,3%). Além dessas afirmativas, constata-se uma percepção bastante positiva em relação ao modelo implementado, tendo em vista que 74,0% dos respondentes concordam que remuneração do fator competência trouxe, de modo geral, vantagens para o gerente de módulo. Essa percepção é reforçada pelos relatos abaixo:

Da forma que está concebida, não deixa de ter vantagens, mas precisa aperfeiçoar muito, principalmente tendo como *benchmarking* as políticas de remuneração variável dos bancos privados (E.1).

No curto prazo, acho que trouxe vantagens, em termos salariais. Outra vantagem é o estímulo à capacitação. O fato de ser certificado e de estar no módulo avançado também representa um status que não deixa de ser um ganho (E3).

Entretanto, em relação à questão da informação e da comunicação sobre o modelo e sua forma de aplicação, alguns depoimentos apontam deficiências, o que corrobora a percepção de 88,3% dos respondentes de que a RC só terá sucesso no BB se existir uma forte sensibilização do corpo funcional:

O banco precisa esclarecer o assunto em questão, mostrando seus benefícios para o corpo funcional e seus objetivos (Q.253).

Deveria haver maior esclarecimento, objetividade em relação às instruções pertinentes. Nota-se que há necessidade de maior divulgação e estímulo para os envolvidos (Q.223).

O segundo fator, resistências, que agrega 11 itens, tem suas questões descritas na TAB. 11 e analisadas nos parágrafos seguintes, procurando captar a percepção dos respondentes no que diz respeito a possíveis dificuldades e aspectos negativos do sistema de remuneração do fator competência.

Tabela 11 – Distribuição de respostas do fator resistências por nível de concordância e de discordância

Item	Descrição Resumida do Item	%C	%D
14	O BB terá dificuldade em medir o desempenho nas áreas de apoio.	<b>71,4</b>	28,6
33	A estrutura do BB dificultará o planejamento e a implementação em todas as áreas.	<b>67,4</b>	32,6
37	Os funcionários dificultarão a implantação da RC se aplicável apenas o negócio.	<b>67,4</b>	32,6
22	A RC gerará uma predominância do indivíduo sobre a equipe.	<b>67,0</b>	33,0
29	Aplicar RC implica em sobrecarga de trabalhos administrativos.	<b>63,0</b>	37,0
8	A RC gera um clima de tensão no ambiente de trabalho.	<b>61,2</b>	38,8
39	O BB terá dificuldades em implantar RC variável, devido às questões de ordem legal.	<b>52,4</b>	47,6
28	A RC gera uma competição predatória entre as pessoas.	<b>50,2</b>	49,8
17	A RC é um fator de desmotivação para os funcionários mais antigos.	46,5	<b>53,5</b>
38	A RC induzirá o gerente a focar-se mais nos estudos e menos nos resultados.	43,6	<b>56,4</b>
11	A RC dificulta o relacionamento entre os gerentes de módulo.	37,0	<b>63,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: **RC** = Remuneração do Fator Competência / **C** = Concordância / **D** = Discordância

Pelos dados da TAB. 11, 43,6% dos respondentes concordam que uma política de remuneração por competências induzirá o gerente a focar-se mais nos estudos e menos nos resultados do trabalho. Se 56,4% discordam desse fato, isso corrobora ainda mais a percepção positiva dos gerentes de módulo sobre esse modelo de remuneração e seus impactos nos resultados da organização. Essa vinculação entre competências e resultado, contudo, ainda carece de maior clareza tanto para a empresa quanto para o empregado, visto que o resultado sofre a influência de diversas outras variáveis, conforme já apontado por Rodrigues (2005).

Em relação ao clima organizacional decorrente da adoção de um modelo de remuneração por competências, 61,2% dos respondentes concordam que pode gerar um clima de tensão no ambiente de trabalho. É possível que esse índice tenha sido influenciado pela percepção de que este modelo gera um predomínio do indivíduo sobre a equipe (67,0%) e também que os funcionários de outras áreas dificultarão a continuação do processo de implementação se for aplicável apenas à área comercial, uma vez que esta afirmação teve a concordância de 67,4% dos respondentes. Percebe-se no relato de alguns depoentes uma preocupação quanto à maneira como o processo continuará sendo conduzido:

Se mal conduzido, injusto ou vicioso, o programa pode ser desastroso, afetando negativamente o clima organizacional, gerando disputas e conflitos que prejudicariam o ciclo produtivo da instituição (E.2).

A remuneração por competências pode gerar grande competição interna, que pode levar à melhoria de resultados num primeiro momento. Porém, a tendência é de piora no clima organizacional. Pode vir a gerar canibalismo (Q.134).

Os índices de concordância e discordância são praticamente os mesmos – 50,2% e 49,8%, respectivamente, para a afirmativa de que a remuneração por competências gera uma competição predatória entre as pessoas. Já a afirmativa de que este modelo dificulta o relacionamento entre os gerentes de módulo teve discordância de 63,0% dos respondentes. Ainda nesse sentido, 53,5% discordam que este modelo possa se constituir num fator de desmotivação para os funcionários mais antigos.

Os resultados encontrados por Ribeiro (1999) revelam que 67,4% concordam que os empregados de outras áreas dificultarão a implantação da remuneração por competências se for aplicável apenas à área negocial; 75,9% discordam que a adoção deste modelo dificultará o relacionamento entre os gerentes; e 75,1% discordam que pode gerar desmotivação nos funcionários mais antigos. Esses índices guardam semelhança com os resultados da pesquisa atual. No entanto, os outros itens daquela pesquisa apresentam resultados bastante diferentes, pois há discordância quanto à geração de tensão no ambiente de trabalho (52,8%), quanto ao predomínio do indivíduo sobre a equipe (65,8%) e quanto à possibilidade de competição predatória entre os gerentes (68,1%).

Percebe-se, quanto à questão de clima organizacional, uma diferença significativa entre os gerentes de módulo da empresa pesquisada e os gerentes da Caixa. Há que se ressaltar que essa diferença pode ser produto do fato de que na Caixa os gerentes opinaram sobre uma situação imaginária, sobre uma possibilidade a ser concretizada no futuro, enquanto no BB as respostas foram dadas por um grupo de gerentes que estão experimentando o modelo desde julho/2007.

Entre os fatores impeditivos ou dificultadores dessa forma de remuneração, 71,4% dos respondentes concordam que o banco terá dificuldades para medir as competências nas áreas de apoio; e 63,0% afirmam que essa forma implica sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles, o que pode ser ratificado pelo relato:

Remuneração por competências sem suporte vai sobrecarregar mais a gerência média. Hoje, já se executa demais e não tem tempo para gerenciar como deveria... Remuneração por competência, hoje, cheira mais cobrança (metas) e diferencial financeiro insignificante (Q.73).

Ainda nesse sentido, 67,4% consideram que a estrutura hierarquizada do BB dificultará a implementação dessa política; e 67,4% concordam que os funcionários de outras áreas dificultarão o processo de implementação se for aplicável apenas para a área comercial. Entretanto, vale destacar que 75,1% desses respondentes consideram que o modelo pode ser implementado para todas as áreas da organização. Nesse sentido, alguns relatos reforçam a proposição de que o modelo deve ser implantado em todas as áreas da organização:

Acredito que sim, pois todos os cargos devem ter metas a serem atingidas. A área fim tem metas, as áreas meio também devem ter, pois só assim a área fim conseguirá atender melhor os clientes e gerar mais negócios para o banco (E.1).

Seria o mais correto do ponto de vista institucional, de clima organizacional, de imagem e responsabilidade sócioambiental (E.2).

Em relação às dificuldades de implementação da remuneração por competências de forma variável, devido a questões de ordem legal, 52,4% concordam com essa afirmativa. Essa pode ser uma das razões de a empresa ter optado pelo modelo de remuneração fixa. Semelhantemente, Ribeiro (1999) encontrou um índice de 67,9% de concordância de que dificultadores legais impedirão a implantação do modelo na Caixa.

Em relação às dificuldades de implementação em função da hierarquia, Ribeiro (1999) também encontrou concordância (58,2%). No entanto, em relação à sobrecarga de trabalhos administrativos, em virtude de um sistema de remuneração por competências, predomina a discordância entre os gerentes daquela instituição (54,2%). Essa diferença em relação à percepção dos gerentes de módulo do banco pode também estar associada ao fato de eles já estarem vivenciando um processo real, enquanto aqueles opinaram sobre um possível modelo, ainda não implementado.

As questões analisadas na TAB. 12 fazem parte do terceiro fator, critérios, em que se procura captar a percepção dos respondentes quanto aos critérios adotados pela empresa em relação à remuneração do fator competência.

Tabela 12 – Distribuição de respostas do fator critérios por nível de concordância e de discordância

Item	Descrição Resumida do Item	%C	%D
27	A RC pode ser implementada em todas as áreas do BB.	<b>75,1</b>	24,9
35	Os critérios de RC diminuíram bastante a subjetividade.	<b>63,4</b>	36,6
34	Os critérios da RC são claros e objetivos.	<b>60,8</b>	39,2

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: **RC** = Remuneração do Fator Competência/ **C** = Concordância/ **D** = Discordância

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de adotar critérios claros, objetivos e transparentes, de forma a propiciar a mensuração e o acompanhamento por parte de todos os envolvidos no processo. Para 60,8% dos respondentes, os critérios da remuneração do fator competência adotados pelo BB são claros e objetivos, e para 63,4% diminuíram bastante a subjetividade. Observa-se também que 77,7% dos respondentes concordam que as competências essenciais desses gerentes são facilmente identificadas e reconhecidas, sendo que 75,1% concordam que este modelo de remuneração pode ser implementado em todas as áreas da empresa, mesmo para aquelas que não têm resultado financeiro.

Alguns depoimentos confirmam essa objetividade dos critérios, mas destacam também certa falta de clareza, que pode ser produto de uma comunicação ineficiente:

Acredito que existem critérios objetivos e claros, mas não me lembro muito bem. E acredito que a maioria dos gerentes de módulo também não tem este conhecimento sem antes estudar e relembrar os detalhes (E.1).

Os critérios são razoavelmente claros e objetivos. Entretanto, deveria ser sistematizado um mecanismo para facilitar o acompanhamento do atingimento dos requisitos necessários para obtenção da modalidade avançada (E.2).

Acho que estes critérios são válidos, justos e ponderados. O banco talvez tenha que analisar melhor a questão legal da isonomia entre antigos e novos funcionários. Os critérios de certificação parecem não ser tão claros, talvez por falta de comunicação. Acho que os critérios são objetivos, mas ainda precisam ficar mais claros (E.3).

Esse nível de concordância em relação aos critérios revela uma percepção positiva do modelo adotado, estando alinhado com a possibilidade de geração de um maior sentimento de justiça, mencionado por Dutra, Hipólito e Silva (1998) em sua pesquisa. Também confirma as afirmações de Souza (2005) de que esse modelo propicia uma diminuição da subjetividade, visto que os critérios de certificação e avaliação são amplamente divulgados.

Pode-se concluir, portanto, que há uma percepção bastante positiva quanto à capacidade do modelo em propiciar aperfeiçoamento e atualização constantes dos gerentes, gerando autodesenvolvimento. O modelo de RC também é considerado mais moderno e justo, por reconhecer o mérito e o esforço individuais, sendo capaz de corrigir distorções salariais em relação ao mercado, porém de forma limitada, devido à natureza da empresa e aos obstáculos de ordem legal. Os critérios do modelo implementado são percebidos como claros e objetivos, o que facilita o planejamento da carreira e proporciona maior motivação dos gerentes. Algumas vantagens podem ser destacadas: capacidade do modelo de colaborar para os resultados da organização; melhor compreensão da empresa como um todo; melhor disseminação da estratégia e do conhecimento; e melhoria da comunicação. Entretanto, algumas percepções revelam a preocupação dos respondentes, por serem negativas: dificuldades de mensuração da área-meio da empresa; clima de tensão, possivelmente em função do predomínio do indivíduo sobre a equipe e da possibilidade de uma competição predatória entre os funcionários; maior sobrecarga de trabalhos administrativos; e estrutura hierárquica que pode dificultar a continuidade de implementação do modelo.

Depois de definida a estrutura fatorial do instrumento de pesquisa e analisadas as questões dentro de cada fator, foram calculados os escores individuais dos fatores em relação a cada respondente. Esses escores indicam a concordância média de cada respondente em relação a cada um dos itens de cada fator. A partir dessas médias, foram calculadas as médias gerais de cada fator, descritas na TAB. 13.

## do instrumento

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>N</b>
Fator 1 – Expectativas	4,33	0,83	273
Fator 2 – Resistências	3,68	0,94	273
Fator 3 – Critérios	3,79	0,98	273

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a variação da escala do instrumento de pesquisa de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), os dados indicam que o fator expectativas apresenta maior grau de concordância, o que sugere que a percepção dos gerentes de módulo do BB é maior em relação às expectativas do que em relação aos demais fatores. Observa-se a homogeneidade da amostra, uma vez que os desvios padrões para os três fatores foram baixos. De maneira geral, esses dados sugerem uma percepção positiva desses respondentes em relação ao sistema de remuneração do fator competência adotado pela empresa.

Situação semelhante foi apontada por Ribeiro (1999), que encontrou uma média de 3,05 para o fator expectativas e 2,44 para o fator resistências, numa escala de 1 a 4, o que revela maior percepção positiva por parte dos gerentes negociais da Caixa Econômica Federal em relação a uma possível implantação de um sistema de remuneração por competências. Dutra, Hipólito e Silva (1998) também encontraram boa receptividade em relação a um sistema de remuneração por competências, com um escore de 4,30 de concordância, numa escala que varia de 1 a 5.

As médias apresentadas para os fatores critérios e resistências indicam também concordância geral em relação às assertivas que compõem estes fatores, isto se se considera a escala de 1 a 6, com seu ponto de corte entre discordância e concordância em 3,5, que é exatamente o ponto médio da escala. Nesse sentido, percebe-se que a média de concordância em relação ao fator critérios (3,79) é maior que a do fator resistências (3,68), o que também sugere percepção positiva em relação ao modelo adotado. No entanto, a média de concordância em relação a este último fator demonstra que percepções negativas existem e precisam, portanto, ser levadas em consideração pela empresa no processo de continuidade de implementação do sistema para os demais segmentos de funcionários.

Os dados até aqui apresentados sugerem que a percepção dos gerentes de módulo do BB a respeito da remuneração do fator competência pode ser explicada por três fatores: expectativas, resistências e critérios. As análises estatísticas mostraram predominância de expectativas sobre os demais fatores, o que demonstra percepção positiva em relação a este modelo de remuneração.

Enfim, os dados aqui apresentados revelam, de maneira geral, uma percepção positiva e uma boa expectativa dos gerentes de módulo do BB em relação ao modelo de remuneração do fator competência adotado pela empresa. Algumas questões impeditivas, que indicam resistência por parte dos funcionários, parecem ser minimizadas pelos aspectos positivos, mas podem ser levadas em conta para que se tomem os cuidados necessários à continuidade de implementação do processo, de forma a produzir os efeitos almejados pela organização. Os relatos a seguir reforçam essa proposição:

Concordo com a implementação da remuneração por competência. Trata-se de uma tendência moderna em administração, que trará benefícios tanto para a organização quanto para seus funcionários, que estarão sempre qualificados e prontos para o mercado (Q.169).

A remuneração por competências é o caminho para o crescimento do banco e o crescimento profissional dos funcionários (Q.142).

Na próxima seção, procura-se estabelecer as relações entre os três fatores até aqui analisados e as variáveis demográficas constantes do instrumento de pesquisa aplicado.

#### **4.6 Análise de correlações entre os fatores e as variáveis demográficas**

Nesta seção, os dados estatísticos dos três fatores são relacionados com as variáveis demográficas, com o objetivo de identificar diferentes comportamentos dos grupos definidos por essas variáveis. Nesse sentido, as variáveis demográficas foram submetidas, em conjunto com os escores dos fatores definidos pela análise fatorial, a análises estatísticas inferenciais. Esses dados foram correlacionados com as variáveis demográficas discretas e de escala contínua, por meio de testes de comparação entre médias – Teste t e *One Way ANOVA*.



As correlações entre número de dependentes, idade, tempo de banco, tempo no cargo, tempo em cargo gerencial e os três fatores – expectativas, resistências e critérios – são apresentados na TAB. 14.

Tabela 14 – Correlações entre os fatores e as variáveis demográficas

Fator	Análise	Número de dependentes	Idade	Tempo de banco	Tempo no cargo	Tempo na gerência
<b>FATOR1</b>	Pearson	0,005	-0,016	-0,087	-0,061	-0,047
<b>Expectativas</b>	Sig.	0,930	0,788	0,154	0,314	0,441
<b>FATOR2</b>	Pearson	0,085	<b>0,139*</b>	<b>0,133*</b>	0,055	-0,003
<b>Resistências</b>	Sig.	0,160	0,022	0,029	0,364	0,961
<b>FATOR3</b>	Pearson	-0,026	-0,057	-0,036	-0,028	<b>0,000</b>
<b>Critérios</b>	Sig.	0,673	0,350	0,549	0,640	1,000
	N	273	273	273	273	273

\* Correlação significativa ( $p \leq 0.05$ )

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na TAB. 14 que, de modo geral, não existem correlações significativas entre as variáveis demográficas e os fatores. Entretanto, duas correlações significativas foram encontradas, ambas entre o fator 2, resistências: idade e tempo de banco. Porém, estas relações apresentam baixos índices de correlação, 0,139 e 0,133, respectivamente. Esses dados podem reforçar uma idéia corrente na empresa de que os funcionários mais antigos são mais resistentes às mudanças e às novas propostas organizacionais. Interessante notar que em pesquisa realizada por Ribeiro (1999) não foram encontradas correlações significativas para essas variáveis, embora essa mesma crença esteja presente também naquela empresa.

Outro aspecto a ser ressaltado nesses dados é que a variável tempo na gerência apresenta correlação zero com o fator 3, critérios, demonstrando que a percepção dos gerentes em relação aos critérios da remuneração do fator competência é a mesma, independente do tempo na função gerencial.

Os dados de comparação de médias entre as variáveis demográficas discretas, dentro dos fatores, estão descritos na TAB. 15.

Tabela 15 – Comparação entre variáveis demográficas e fatores

	Sexo		Valor-p	Estuda ?		
	Feminino	Masculino		Não	Sim	Valor-p
<b>FATOR1</b>	4,49	4,20	<b>0,004</b>	4,23	4,41	0,074
<b>FATOR2</b>	3,78	3,60	0,112	3,73	3,63	0,372
<b>FATOR3</b>	3,94	3,69	<b>0,037</b>	3,71	3,87	0,156

\* Diferença significativa  $p \leq 0.05$

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da TAB. 15 sugerem que há diferenças significativas na percepção dos fatores 1 e 3, expectativas e critérios, em relação ao sexo. Nesse sentido, pode-se inferir que o grupo feminino tem uma percepção mais positiva em relação ao sistema de remuneração do fator competência e aos critérios definidos por este modelo. Ainda sobre esse aspecto, não foram observadas diferenças significativas para a variável está ou não estudando no momento.

Com relação às variáveis estado civil, escolaridade, cargo e número de dependentes, não foram observadas diferenças significativas em nenhum dos três fatores, pelos resultados obtidos pelo teste *One Way ANOVA*.

Desse modo, percebe-se que não existem correlações significativas entre a maioria das variáveis e os fatores. No entanto, o fator resistência tem correlação com idade e tempo de banco. Tempo de gerência não tem nenhuma correlação com o fator critérios, e os fatores expectativas e critérios são mais bem percebidos pelo sexo feminino.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais e as limitações desta pesquisa, que abrem perspectivas para novos estudos sobre o tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca de maior efetividade nos resultados organizacionais por meio da obtenção de vantagem competitiva passa necessariamente pelo capital humano, visto que é no indivíduo que são criadas e desenvolvidas as competências. As pressões provocadas pelas transformações no ambiente do trabalho, para a criação e o desenvolvimento de novas competências, são cada vez mais acentuadas. Nesse cenário, torna-se essencial a identificação das competências necessárias para a realização dos objetivos organizacionais, como também das lacunas existentes nos indivíduos, de forma a proporcionar o seu desenvolvimento.

Nesse sentido, surge a gestão do desempenho baseada em competências como uma alternativa inovadora em gestão de pessoas, visando harmonizar os interesses dos indivíduos com os objetivos das organizações. Neste modelo, destaca-se a remuneração, que precisa ser aplicada de forma estratégica, com o objetivo de reconhecer e recompensar as competências, estimulando o seu desenvolvimento, de forma a garantir a sobrevivência empresarial, num mundo globalizado de acirrada concorrência.

Buscou-se no referencial teórico uma maior articulação entre a remuneração e as competências. Para compreender melhor essa relação, procura-se analisar de que forma esses dois conceitos estão inseridos no modelo de gestão de desempenho baseado em competências. Este modelo parte da identificação das competências organizacionais, que são definidas em sintonia com as estratégias empresariais, desdobrando-se nas competências individuais, entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, em um contexto ou estratégia organizacional.

O modelo de gestão tem seu foco no desenvolvimento de competências a partir das lacunas identificadas nos indivíduos. Um dos seus componentes é a remuneração por competência, que tem por objetivo principal reconhecer e recompensar essas competências, estimulando o seu constante desenvolvimento. A remuneração, nesse contexto, é vista como um componente estratégico, de natureza fixa, de

acordo com o modelo de Wood Jr. e Picarelli (2004b). A escolha pela empresa dessa forma de pagamento está associada ao conceito de competência adotado, à cultura da organização e às limitações impostas pela legislação trabalhista.

A finalidade da gestão baseada em competências é o resultado organizacional. Assim, a questão de maior dificuldade está exatamente em mensurar e relacionar as competências aos resultados, visto que esses são influenciados por diversas outras variáveis, motivo que reforça a escolha da forma de remuneração pela empresa como de natureza fixa.

Tendo-se essas referências como base, o objetivo principal deste trabalho foi verificar a percepção dos gerentes de módulo do BB localizados em Minas Gerais a respeito do sistema de remuneração do fator competência implementado pela empresa exclusivamente para esse segmento gerencial desde julho de 2007. Foram levantados dados secundários na documentação da empresa e dados primários a partir da aplicação de questionários e de entrevistas com os gerentes de módulo do BB.

Os resultados apontam que o modelo de gestão de desempenho por competências adotado pela empresa tem como foco o desenvolvimento de competências individuais para o atingimento dos resultados organizacionais. Nesse sentido, diversas ações de capacitação estão alinhadas ao modelo. Além das ações de capacitação e desenvolvimento, a empresa conta também com programas de certificação de conhecimentos, o que contribui significativamente para o processo de reconhecimento e recompensa das competências. Essas certificações têm o aval de instituições de ensino com excelente conceito no meio acadêmico, o que lhes confere valor diferenciado.

Paralelamente a essas ações, a empresa adota um sistema de avaliação de desempenho baseado em competências, que pode ser considerado democrático, visto ser realizado por diversas fontes avaliadoras. Com isso, o foco deixa de ser punitivo, que é comum em modelos de avaliação, e passa a concentrar-se no autodesenvolvimento dos funcionários. O sistema de remuneração do fator competência, atualmente em vigor na empresa, procura associar as certificações

com a avaliação do desempenho, que é exatamente a expressão das competências adquiridas na dinâmica do trabalho. Dessa forma, a empresa busca atrelar essas competências aos resultados organizacionais almejados. Os critérios estabelecidos pela empresa para a avaliação, juntamente com as certificações, tornam-se a base do sistema de remuneração do fator competência. Esses critérios procuram ser claros e objetivos, inclusive fixando tetos orçamentários.

Em relação aos dados quantitativos, pôde-se concluir que a amostra desta pesquisa é representativa em relação à população e aos blocos de cargos. Os respondentes são, em sua maioria, do sexo masculino, com idade média de 40 anos e com nível superior de escolaridade. Percebe-se grande dispersão na amostra em relação ao tempo de banco. O tempo médio em cargos gerenciais e no cargo atual é de 5 e 3 anos, respectivamente.

Os resultados da análise fatorial sugerem que a percepção dos gerentes de módulo do BB a respeito da remuneração do fator competência pode ser explicada por três fatores: expectativas, resistências e critérios.

Em relação ao fator expectativas, a capacidade do sistema de propiciar autodesenvolvimento, aperfeiçoamento e atualização constantes, minimizando ou eliminando as lacunas existentes em termos de competências, pôde ser confirmada pela percepção bastante positiva dos gerentes de módulo. Ainda nesse sentido, esses respondentes consideram o modelo adotado moderno e justo, pelo fato de reconhecer o mérito e o esforço de cada um. Além disso, mostra-se capaz de corrigir distorções salariais em relação ao mercado, ainda que de forma limitada, devido aos obstáculos de ordem legal.

O modelo é percebido também de forma positiva em relação à sua capacidade de gerar motivação e de facilitar o planejamento da carreira. Nos dados até aqui analisados, percebem-se semelhanças com os resultados obtidos por Ribeiro (1999). Esse aspecto da carreira é reforçado pela boa percepção dos respondentes em relação aos critérios adotados pela empresa, que compõem o terceiro fator, considerados pela maioria como claros e objetivos. Isso funciona como um norteador para o encareiramento profissional, gerando também um maior

sentimento de justiça e uma diminuição da subjetividade, visto que os critérios de certificação e avaliação são amplamente divulgados.

A percepção positiva dos gerentes em relação à capacidade do modelo em contribuir para os resultados da organização e para a compreensão da empresa com um todo, mediante a melhor disseminação da estratégia e do conhecimento, e da melhoria da comunicação, confirma as proposições teóricas. No entanto, algumas entrevistas revelaram deficiências no processo de comunicação da empresa com seus empregados, aspecto para o qual a organização deve atentar para a continuidade na implementação do sistema.

Em relação à vinculação entre competências e resultados, a maioria dos respondentes considera que este modelo, apesar de estar centrado no autodesenvolvimento, não vai fazer com que os gerentes tirem o foco do resultado. O que se percebe é uma complementaridade entre esses, numa relação de causa e efeito. Contudo, essa vinculação ainda carece de maior clareza tanto para a empresa quanto para o empregado, visto que o resultado sofre a influência de diversas outras variáveis.

No fator resistências, a despeito de todas essas percepções positivas em relação ao sistema adotado pela empresa, algumas preocupações são evidenciadas pelos respondentes. Essas questões estão ligadas a dificuldades de mensuração da área-meio da empresa e da forte hierarquia ainda presente na organização. Outra dificuldade reside no aumento da sobrecarga de trabalhos administrativos com a operacionalização do sistema. No que diz respeito ao clima organizacional, a percepção também revela preocupações, por considerar que esse modelo gera um clima de tensão, possivelmente em função do predomínio do indivíduo sobre a equipe e da possibilidade de competição predatória, que também são percepções dos respondentes. Ressalte-se que esses dados diferenciam dos resultados encontrados por Ribeiro (1999), que apresentaram discordância dos gerentes daquela empresa em relação a problemas relacionados com o clima organizacional. Essa diferença pode ser produto do fato de que na Caixa os gerentes opinaram sobre uma situação imaginária, enquanto nesta pesquisa as respostas foram dadas por um grupo de gerentes que já está experimentando o modelo desde julho/2007.

As médias desses três fatores, numa escala variando de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente), indicam que o fator expectativas apresenta maior grau de concordância, o que sugere que a percepção desses gerentes é maior em relação às expectativas do que em relação às resistências. Por meio desses dados, pode-se concluir que, de maneira geral, a percepção desses respondentes é positiva em relação ao modelo adotado pela empresa.

Os dados dessa análise também revelam correlações entre o fator resistência e as variáveis idade e tempo de banco, o que pode reforçar uma idéia corrente na organização de que os funcionários mais antigos são mais resistentes às mudanças e às novas tecnologias de gestão de pessoas. Ressalte-se também que os fatores critérios e expectativas são mais bem percebidos pelo sexo feminino e que a percepção quanto aos critérios não tem nenhuma relação com a variável tempo de gerência.

Finalmente, pôde-se perceber, de maneira geral, que a percepção dos gerentes de módulo do Banco do Brasil em relação ao sistema de remuneração do fator competência é positiva. Alguns aspectos negativos evidenciados nesta pesquisa e que indicam resistências parecem ser de menor relevância se comparados às expectativas e aos aspectos positivos. No entanto, devem ser levados em consideração com bastante atenção, para que a empresa tome os cuidados necessários à continuidade de implementação do processo para toda a organização.

Deve-se levar em conta, todavia, que a presente pesquisa apresenta suas limitações. Em primeiro lugar, apesar de todos os cuidados metodológicos empreendidos, a amostra pode não ser representativa do universo, principalmente se se levar em consideração o tamanho da organização pesquisada e sua distribuição por todo o território nacional. É necessário ressaltar que a amostra limitou-se ao estado de Minas Gerais.

Outro aspecto a ser considerado está na possibilidade de viés de interpretação, pelo fato de o pesquisador ser funcionário da empresa há muitos anos e já ter internalizado normas, crenças, valores e cultura da organização. Destaca-se,

portanto, que o pesquisador procurou manter-se em posição de neutralidade, respaldando-se no modelo de pesquisa proposto, via questionário e roteiro de entrevista, com vistas a minimizar essa possibilidade.

Outra limitação está no fato de que há restrições para a generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa, visto tratar-se de estudo de caso. Nesse sentido, muito cuidado deve ser tomado para não generalizar os resultados para outras organizações. Entretanto, os resultados podem levar à generalização teórica, aspecto essencial para a academia.

Essas limitações, no entanto, abrem perspectivas para novos estudos que podem melhorar a amostra ou, mesmo, replicar a pesquisa em outras regiões ou empresas, de modo a comparar os resultados e, com isso, ampliar o conhecimento nesta área. Um estudo sobre diferentes modelagens em diferentes organizações também seria recomendável. Pode-se ainda realizar um estudo em profundidade sobre este modelo de remuneração como fator motivacional. Outra perspectiva que poderia ser investigada seria a de correlações entre competências e resultados, levando-se em consideração se de fato essas são impulsionadoras destes.



## REFERÊNCIAS

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

BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Gestão do desempenho por competências**. Brasília, 2005. Apostila.

BANCO DO BRASIL. **Livro de Instruções Codificadas – LIC**. Brasília, 2008a.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 2007**. 2008. Disponível em: <<https://intranetbb.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2008b.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Ed. UnB, 1998.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática. In: WORKSHOP GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES, 1., 2001. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

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

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A.C. A gestão de competências. In: BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

CARBONE, Pedro Paulo. A gestão por competências. In: CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

CARVALHO, Márcia V. F. **Rumo à remuneração variável**: um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba. 2001. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

CHURCHILL, Gilbert A. **Basic marketing research**. Fort Worth: Dryden Press, 1996.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMREY, A.L. **A first course in factor analysis**. New York: Academic Press, 1973.

COOPERS & LYBRAND. Coordenador Vicente Picarelli Filho. **Analisando uma estratégia avançada de pagamento por habilidade e competência**. Treinamento. São Paulo: ABRH, 1997.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

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

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J.S. (Org.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

EISER, J.R.; PLIGT, J. Van Der. **Atitudes and decicions**. 3. ed. reprinted in 1993. Great Britain: The Guernsey, 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o conceito de competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

FISCHER, A. L. A. **Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP. São Paulo.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários**: mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T.A. Remuneração variável no setor público. **Pública e Gerencial**, Salvador, p. 26-28, nov./dez.1999.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos *et al.* Forecasting core competencies in na R&D Environment. **R&D Manegement Review**, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HIPÓLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: HIPÓLITO, J.A.M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C.J. *et al.* **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

IMBERMAN, W. Pay for performance in a furniture plant. **Furniture Design e Manufacturing**, v. 71, p. 150-156, Mar. 1999.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Talita R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. 307f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais CEPEAD, Belo Horizonte.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation**: a human resource management approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MURRAY, B.; GERHART, B. An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 68-78, Feb. 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODELIUS, C.C. Salários. In: CODO, W. (Org.). **Educação, carinho e trabalho.** Rio de Janeiro, Vozes ; Brasília: Ed. UnB, Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Informe sobre el empleo en el mundo 1998-1999.** Ginebra: OIT, 1998.

OLIVEIRA, A.L. **Nova Didática.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, FENAME, 1978.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PASQUALI, L. **Análise Fatorial: um manual teórico-prático.** Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida, UnB, 1997.

PENA, A.G. **Introdução à psicologia cognitiva.** São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1984.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 179-191, mar. 1993.

PICARELLI FILHO, V.; MOURA, W. L. P. Analisando uma estratégia avançada de pagamento por habilidade e competência. In: ENCONTRO NACIONAL DE RH, 7., Salvador, 1995. **Anais...**

PONTES, Benedito R. **A competitividade e a remuneração flexível.** São Paulo: LTr, 1995.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book). p. 11-27.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book). p. 293-316.

REIS NETO, Mário T. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. 2004. 288f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

RIBEIRO, L. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. Remuneração por competências: o ponto de vista dos gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, ano 4, n. 2, p. 135-154, 2002.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade?: um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico**. 2005. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 27. Atibaia (SP), 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SANT'ANNA, Anderson. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 366f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, FACE, CEPEAD, Belo Horizonte.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987a. v. 1: Delineamentos da pesquisa.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987b. v. 2: Medidas na pesquisa social.

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

STEFFEN, I. **Modelos de competência profissional**. [s.l.: s.n.], 1999. Mimeografado.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004a.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004b.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Ed. Senac, 2003.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

#### PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE MÓDULO DO BANCO DO BRASIL LOCALIZADOS EM UNIDADES DE MINAS GERAIS A RESPEITO DE REMUNERAÇÃO DO FATOR COMPETÊNCIA

#### CARO COLEGA,

Sei o quanto o trabalho no Banco ocupa o seu tempo e também que você provavelmente vive numa correria. No entanto, gostaria de convidá-lo a participar de uma pesquisa conduzida por mim para conclusão do curso de Mestrado Acadêmico em Administração, na Faculdade Novos horizontes. Sua resposta será muito importante para esta pesquisa e o seu anonimato estará garantido.

Muito obrigado por sua participação. Queira, por favor, após responder ao questionário, devolver o formulário com as respostas, em envelope lacrado, para a GEPEB-BH, aos cuidados de Rodrigo Quirino. Em caso de dúvida, comunique-se via e-mail [quirino@bb.com.br](mailto:quirino@bb.com.br), ou pelo telefone (31) 3217-3011.

#### ESCLARECIMENTOS INICIAIS

Esta pesquisa tem a finalidade de identificar o que os gerentes de módulo do BB localizados em unidades de Minas Gerais pensam sobre remuneração do fator competência. **Competência significa uma tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes.**

**Conhecimento** corresponde à capacidade do indivíduo de processar informações e integrá-las em um esquema preexistente ou de criar sistemas ou esquemas. **Habilidade** é a capacidade de agir de acordo com objetivos e processos prédefinidos, envolvendo técnica e aptidão. **Atitude** diz respeito a aspectos sociais e comportamentais do trabalho, envolvendo a motivação para a ação, ou o querer fazer.

Quando uma organização remunera por competências, isso significa que:

- a) os aumentos salariais passam a considerar menos as promoções na carreira e mais os resultados obtidos em função das competências;
- b) o tempo de serviço passa a ter um papel secundário na remuneração;
- c) o empregado evolui por meio da conquista e do desempenho das competências. Esta evolução ocorre em razão das necessidades da organização e das equipes de trabalho e pelo esforço do próprio empregado em adquirir novas competências; e
- d) a metodologia de avaliação em uso pela organização e os padrões de desempenho esperados por esta devem estar definidos de forma clara.

Considerando a implantação da remuneração pelo fator competência exclusivamente para os gerentes de módulo, peço-lhe que responda ao questionário que se segue.

As respostas são padronizadas, segundo a escala de concordância que aparece no cabeçalho de cada página do questionário. Essa escala varia em um intervalo de 1 a 6, em que 1 significa discordância total e 6 concordância total com a afirmativa.

<p>NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS. O QUE CONTA É SUA OPINIÃO.</p>
--

Assinale com um X na lacuna correspondente ao número da escala abaixo: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo muito 3 – Discordo pouco 4 – Concordo pouco 5 – Concordo muito 6 – Concordo totalmente
--

1- Com sua remuneração vinculada às competências, o gerente de módulo terá que buscar seu autodesenvolvimento, necessitando dedicar tempo para esta tarefa.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
2- As competências essenciais dos gerentes de módulo do BB são facilmente reconhecidas e identificadas.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
3- A utilização da remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
4- A remuneração do fator competência trouxe vantagens para o gerente de módulo.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
5- A remuneração por competências constitui-se em um dos fatores para aumentar o nível de motivação dos empregados de uma organização.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
6- A remuneração por competências promoverá uma atualização constante do gerente de módulo, preparando-o para o BB e para o mercado.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
7- A organização que remunera seus empregados com base nas competências é uma organização moderna.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
8- A aplicação da remuneração por competências gera um clima de tensão no ambiente de trabalho.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
9- A remuneração do fator competência estimula os gerentes de módulo a desenvolverem suas competências.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
10- A remuneração do fator competência deve ser de natureza fixa, uma vez que o desempenho e os resultados dependem de outras variáveis além da competência.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
11- A remuneração por competências dificulta o relacionamento entre os gerentes de módulo do BB.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
12- A remuneração por competências proporcionará a possibilidade de crescimento profissional dos gerentes de módulo, pelos seus méritos.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
13- A remuneração do fator competência deve ser de natureza variável, dependendo do desempenho e dos resultados que cada um alcançar.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
14- O BB terá dificuldade em medir o desempenho nas competências utilizadas nas áreas de apoio, que não apresentam resultado financeiro.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
15- A remuneração do fator competência facilita ao gerente de módulo o planejamento de sua carreira.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
16- A remuneração do fator competência está intimamente ligada à GDP por competências.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
17- A utilização, pelo BB, da remuneração por competências constitui-se em um fator de desmotivação para os funcionários mais antigos.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
18- A remuneração por competências é mais justa porque possibilita premiar o empenho e o desempenho do empregado.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
19- A remuneração do fator competência permite uma melhor compreensão da organização, como um todo.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
20- As competências definidas para compor a base da remuneração devem estar relacionadas aos resultados esperados.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
21- A remuneração do fator competência possibilita a	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6

disseminação das estratégias da organização, gerando melhoria de <i>performance</i> .	
Assinale com um X na lacuna correspondente ao número da escala abaixo: 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo muito 3 – Discordo pouco 4 – Concordo pouco 5 – Concordo muito <b>6 – Concordo totalmente</b>	
22- A remuneração por competências gerará uma predominância do indivíduo sobre a equipe.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
23- A remuneração do fator competência possibilita a disseminação de conhecimento entre os funcionários, o que propicia evolução profissional.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
24- A remuneração por competências é uma das formas de avaliar a capacidade de cada um.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
25- A remuneração do fator competência funciona como um poderoso instrumento de comunicação e como indutor de comportamento na organização.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
26- A remuneração por competências proporciona ao gerente de módulo o planejamento de sua vida funcional.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
27- A remuneração por competência pode ser implementada em todas as áreas do BB, mesmo nas que não possuem resultado financeiro mais facilmente tangível.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
28- A remuneração baseada em competências gera uma competição predatória entre as pessoas.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
29- Aplicar um processo de remuneração por competências implica em sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
30- A remuneração do fator competência propicia crescimento sustentado, uma vez que atrela a recompensa à criação de valor para o negócio.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
31- A remuneração por competências corrige distorções da remuneração paga aos gerentes de módulo do BB em relação ao mercado.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
32- A remuneração por competências é um mecanismo para promover uma maior capacitação dos funcionários.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
33- A estrutura do BB, com diversos níveis hierárquicos e de decisão, dificultará o planejamento e a implementação de uma política de remuneração por competências em todas as áreas da empresa.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
34- Os critérios de remuneração do fator competência no BB são claros e objetivos.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
35- Os critérios de remuneração do fator competência no BB diminuíram bastante a subjetividade.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
36- A remuneração por competências só terá sucesso no BB, se existir uma forte sensibilização do corpo gerencial sobre sua importância.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
37- Os funcionários de outras áreas do BB dificultarão a implantação da remuneração por competências, se o sistema for aplicável apenas para os gerentes alocados no negócio.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
38- Uma política de remuneração por competências induzirá o gerente a focar-se mais nos estudos e menos nos resultados do trabalho.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
39- O BB terá dificuldades em implantar remuneração do fator competência como remuneração variável, devido às questões de ordem legal.	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6
40- A remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de conhecimentos, fazendo com que o funcionário	( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6

busque o aperfeiçoamento constante.	
-------------------------------------	--

**PARA QUE SEJA REALIZADO O TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS, PREENCHA, POR FAVOR, OS CAMPOS ADIANTE:**

SEXO:             Feminino     Masculino

ESTADO CIVIL:  solteiro(a)    casado(a)    viúvo (a)    separado judicialmente    outros

NÚMERO DE DEPENDENTES:  1    2    3    4    5    6    7    8 ou mais.

IDADE : \_\_\_\_\_ anos

TEMPO DE BANCO: \_\_\_\_\_ anos

ESCOLARIDADE:  2º Grau    Superior    Especialização    Mestrado    Doutorado

### CARGO

- Gerente de Módulo *Corporate* ou *Private*  
 Gerente de Módulo Empresarial/governo ou Alta renda  
 Gerente de Módulo Pessoa Física e Jurídica  
 Gerente de Módulo Serviços

TEMPO QUE OCUPA O ATUAL CARGO: \_\_\_\_\_ anos

TEMPO QUE OCUPA CARGO GERENCIAL NO BB: \_\_\_\_\_ anos

ESTÁ ESTUDANDO NO MOMENTO?  NÃO    SIM   CURSO

\_\_\_\_\_

Nenhum questionário consegue abordar totalmente o assunto proposto. Utilize o espaço abaixo para seus comentários, críticas e sugestões adicionais sobre remuneração por competências em geral e sobre a sua implantação no BB.

COMENTÁRIOS ADICIONAIS (Pode usar o verso)

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

---

---

## APÊNDICE B – Entrevista semi-estruturada

### Dados pessoais

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_ N° dependentes: \_\_\_\_\_

### Dados profissionais

Tempo de Banco: \_\_\_\_\_ Tempo que ocupa cargo gerencial no BB: \_\_\_\_\_

Cargo atual: \_\_\_\_\_ Tempo que está no cargo atual: \_\_\_\_\_

- 1) Você acha que a RC estimula a capacitação e o desenvolvimento de competências dos gerentes de módulo? De que forma?
- 2) Você acha que os resultados do BB melhoraram em função da RC? Acha que ainda vão melhorar?
- 3) Você percebe vantagens na RC para os gerentes de módulo? Quais são elas? Os gerentes de módulo estão mais motivados com a RC?
- 4) Você acha que a RC pode provocar efeitos negativos na organização, como:
- 5) Piorar o clima e o relacionamento entre os funcionários; individualismo e competição predatória?
- 6) Você acha que a RC deve ser fixa ou variável? Por quê? E questões legais?
- 7) Você acha que a RC é mais justa por valorizar o mérito e o desempenho? Ela ajuda a corrigir distorções em relação ao mercado?
- 8) Como o BB mede o desempenho das competências?
- 9) Com a RC ficou mais fácil para o gerente de módulo planejar sua carreira?
- 10) Você acha que a RC pode ser implementada para todos os cargos no BB?
- 11) Quais são os critérios para RC no BB? Em sua opinião eles são objetivos e claros?

12)A RC está relacionada com a Gestão do Desempenho Profissional - GDP por Competências? De que forma?

13)A estrutura do BB (cargos/hierarquia) é um dificultador para a RC?