

**Avaliação de desempenho e remuneração por competências:
um estudo de caso sobre a implantação da gestão por competências
na Prime Incorporações e Construções S/A**

**Performance assessment and remuneration by competences:
a case study of competence management implantation
at Prime Incorporações e Construções S/A**

Rômulo Nunes Ribeiro Júnior
Mestre em Administração – MPA Fundação Pedro Leopoldo
romulojuniorbh@hotmail.com

Vera L. Cançado
Professora titular MPA Fundação Pedro Leopoldo
vera.cancado@fpl.edu.br

RESUMO

Identificar e avaliar as entregas dos empregados, bem como reconhecer e remunerar de forma compatível essas entregas, traz a meritocracia para o foco da discussão da gestão por competências. Este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos empregados sobre os processos de avaliação de desempenho e de remuneração por competências sob a ótica do mérito, a partir da implantação da gestão por competências pela Prime Incorporações e Construções S/A. Foi realizado estudo de caso de caráter descritivo, qualitativo e quantitativo. O quadro de referência está estruturado nas categorias avaliação de desempenho e sistema de remuneração e avaliadas em função da meritocracia, considerando-se os critérios de justiça e de utilidade e objetividade. A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante, entrevista e questionário. Os dados foram analisados por meio de análise de dados, utilizando-se as notas de campo da observação participante, dados da entrevista, análise documental, técnicas estatísticas descritivas univariadas e multivariadas. Os resultados indicam que os empregados discordam da maneira como o modelo de gestão por competência é conduzido e não percebem meritocracia no modelo desenvolvido pela empresa. Concluiu-se que existe um descompasso entre o que a teoria propõe e o que a empresa prática.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Avaliação de Desempenho. Remuneração por competências. Meritocracia.

ABSTRACT

To identify and evaluate the employees' outcomes, as well as to recognize and reward consistently these employees' outcomes that bring meritocracy to the focus of the competence management. This paper main objective is to identify the employees' based on the performance assessment and remuneration system categories, these understood from competence management and merit-based evaluation, considering the competence management by the Prime Incorporações e Construções S/A. A descriptive, qualitative and quantitative case study was carried out in the Company. The reference framework is based on the performance assessment and remuneration system categories, considering the Justice, utility and objectivity criteria. The data collection was performed through participant observation, interview and questionnaire. The qualitative data were analyzed by means of data analysis, using the participant observation field notes, interview data and document analysis. The results show that the employees disagree with the way the competence reward adopted by Prime is conducted and do not perceive the model implemented by Prime as meritocratic. We concluded that there is a mismatch between the proposed theory and the company's practice.

Keywords: Competence Management. Performance assessment. Remuneration for competences. Meritocracy.

1 INTRODUÇÃO

Com o acirramento da competição, as empresas estão se deparando com ambientes cada vez mais dinâmicos, característicos da passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, na qual o foco deixa de ser matéria-prima e bens de capital e passa a ser informação e conhecimento (Crawford, 1994). Tais alterações têm implicado novas arquiteturas organizacionais e novos modos de gestão, tanto em termos dos processos como das pessoas e das novas relações de trabalho (Cançado, Fernandes, Sarsur & Steuer, 2004, p. 19), bem como o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia da empresa (Ulrich, 2000).

Como uma alternativa para o gerenciamento de pessoas, a gestão por competências foca a contribuição individual ou coletiva na busca dos objetivos organizacionais (Dutra, 2002). No âmbito de gestão por competências, os sistemas de remunerações tradicionais, baseados em descrições de cargos e definições de responsabilidades, já não atendem às demandas das empresas e às necessidades das pessoas (Flannery, 1997). Frente às transformações ambientais e organizacionais, as empresas privilegiam um perfil de funcionário multifuncional, o que acarreta mais dificuldade em se obter uma estrutura de remuneração justa (Milkovich & Boudreau, 2000), pois é necessária uma forma diferenciada de recompensar as distintas contribuições dos empregados (Dutra, 2002). Na tentativa de superar tais dificuldades e de adequar o sistema de remuneração às novas formas de empresa de trabalho, surge a remuneração por competências, atrelando o desempenho do funcionário ao resultado organizacional (Wood & Picarelli, 1999).

Uma das dificuldades da gestão por competências refere-se à própria questão da avaliação em si e à definição dos parâmetros de avaliação de desempenho das pessoas conforme afirmam Comini, Konuma e Santos (2009). Outros aspectos contribuem negativamente para a imagem desse processo de avaliação, como a não observância da multiplicidade de aspectos pelos quais cada profissional deva ser avaliado; ou a avaliação estar baseada em critérios que não encontram fundamentação direta, utilizando, por exemplo, aspecto comportamental que não esteja relacionado à agregação de valor para a empresa (Hipólito & Reis, 2002).

Dutra (2002) ainda ressalta dificuldades de avaliar por meio de critérios que diferenciem a contribuição ou o mérito individual e que sejam, ao mesmo tempo, aceitos por todos os envolvidos. Reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados traz a meritocracia para o foco da discussão. Uma forma de executar a meritocracia nas empresas é ter um sistema de avaliação de desempenho que permita avaliar a capacidade de cada pessoa para realizar resultados e a sua conformidade aos valores da empresa (Falconi, 2009). Nesse sentido, o crescimento e reconhecimento profissional seriam, portanto, condições conquistadas por meio do mérito de cada um e avaliadas por critérios preestabelecidos, sendo o desempenho o fator que indicaria o mérito (Barbosa, 1999).

Apesar dessa aparente objetividade, a avaliação e atribuição de mérito são questões delicadas nas empresas. Segundo Barbosa (1999), no Brasil, as pessoas muitas vezes concordam quanto aos critérios utilizados, mas desconfiam da forma como

são aplicados, uma vez que implicam subjetividade. A avaliação e atribuição do mérito, mediante, por exemplo, a remuneração por competências, pode gerar desconfiança quanto à interpretação dos critérios, à utilização honesta dos pesos e ponderações e às próprias decisões sobre a distribuição do mérito (Barbosa, 1999).

Tais problemas podem ser observados na Prime Incorporações e Construções S/A., que é uma empresa de construção civil, com 20 anos de atuação no mercado brasileiro. Desde 2011, a Prime adota o modelo de gestão por competências, atrelando a avaliação de desempenho à remuneração, por meio de uma bonificação que é paga no ano subsequente, caso a empresa alcance um índice de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) predeterminado pela direção. Esse programa é aplicado apenas aos empregados de nível operacional das cinco regionais da empresa (Prime, 2014). Porém, existe por parte dos empregados, certa desconfiança sobre a aplicação da gestão por competência no tocante ao método de avaliação do desempenho, aos fatores para a distribuição da bonificação e à real contribuição para o desenvolvimento profissional.

Identificar a percepção dos empregados frente a tal situação torna-se, portanto, uma contribuição relevante à discussão teórica e à aplicação da gestão por competências nas empresas. Diante dessa realidade este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos empregados sobre os processos de avaliação de desempenho e de remuneração por competências sob a ótica do mérito, a partir da implantação da gestão por competências pela Prime Incorporações e Construções.

Para atingir este objetivo, foi realizado estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo. A coleta dos dados foi feita por meio de pesquisa em documentos internos da empresa, observação participante, entrevista e pela aplicação de um questionário a uma amostra de empregados do nível operacional da Prime, instalados em escritórios situados em Belo Horizonte, Goiânia, Distrito Federal, Cuiabá e Campo Grande. A análise dos dados obedeceu a técnicas estatísticas descritivas e multivariadas.

2 MARCO TEÓRICO

O modelo de gestão por competências deve começar com uma definição clara do que seja competência para a empresa e de que forma pode ser aplicada, identificando-se as competências organizacionais e individuais. Essa identificação tem diferentes enfoques e metodologias, porém tem como referência um ponto comum, o desempenho (Rodrigues, 2005).

A gestão por competências é apresentada como um fluxo contínuo e retroalimentado, segundo Carbone *et al.* (2006). Sendo que etapa inicial desse fluxo envolve a formulação da estratégia da empresa, com a determinação da missão, visão de futuro e objetivos. O próximo passo é definir os indicadores e metas e identificar as competências essenciais da empresa, necessárias para o alcance dos seus objetivos. Faz-se então o mapeamento das competências individuais necessárias para o desempenho esperado e identifica-se a lacuna entre estas e as disponíveis na empresa. Após a identificação dessas lacunas, é fundamental o planejamento de ações para a captação e o desenvolvimento das competências. Superada essa etapa, pode-se então formular as estruturas dos planos operacionais de trabalho, juntamente com a definição de quais indicadores serão usados para se

mensurar o desempenho individual e coletivo e orientar a remuneração. E finalmente há uma etapa de avaliação, funcionando como uma etapa de *feedback*, em que os resultados alcançados são comparados com os esperados (Carbone *et al.*, 2006).

Fernandes (2013) propõe um modelo de gestão por competências definido como “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da empresa” e que servem de base para estruturar os vários processos de gestão de pessoas, como: atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação (Carbone *et al.*, 2006; Dutra, 2012; Fernandes, 2013).

A competência é entendida como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, contribuindo para o resultado organizacional. Foca-se o desenvolvimento mútuo e o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais, visando tanto ao desenvolvimento das empresas como ao das pessoas (Dutra, 2002).

No modelo de gestão por competências inicialmente deve-se definir as competências-chave, a partir da estratégia da empresa, busca-se identificar competências dos trabalhadores que contribuam e façam diferença no desempenho organizacional (Flannery, 1997). Segundo Dutra (2012, p. 24), “existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras”.

Considerando a abordagem norte-americana, o conceito de competência individual está fundamentado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). Dutra (2001) avança na conceituação, ao dizer que essa forma de entender competências tem se mostrado pouco instrumental, uma vez que o empregado ter o CHA não garante que os aplicará no trabalho e que a empresa poderá se beneficiar. Ele incorpora então ao conceito de competência a capacidade de entrega, a complexidade e o espaço ocupacional.

Tendo em vista a adoção do modelo de gestão por competências de Carbone *et al.* (2006) e Fernandes (2013) como norteadores deste estudo, a seguir apresentam-se os temas avaliação de desempenho e remuneração.

A avaliação de desempenho é entendida como uma análise crítica sobre a lacuna entre o desempenho real e a expectativa de desempenho, realizada a partir de critérios e orientação para o mérito, que devem ser disseminados e entendidos pelo público envolvido (Siqueira, 2002). Existem dois objetivos para a avaliação de desempenho: melhorar e recompensar o desempenho do empregado. O primeiro objetivo busca identificar as necessidades específicas para estabelecer planos de ações, visando melhorar o desempenho insatisfatório. O segundo objetivo visa a identificar o que foi realizado e quem deverá receber a recompensa (Milkovich & Boudreau, 2000).

Uma crítica relevante na discussão do tema avaliação de desempenho é a ideia da avaliação de desempenho como instrumento de controle. A avaliação é feita pelo gerente ao seu subordinado anualmente, esta avaliação é traduzida em uma nota da qual dependerá o salário do avaliado. Essa avaliação é então assinada pelo

empregado apenas como prova de que ela lhe foi comunicada, porém é apresentada como uma discussão franca e aberta, dando a impressão de falsa neutralidade, como se houvesse uma natural conciliação entre satisfação do indivíduo e a submissão aos objetivos da organização (Pagés, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 1987).

Os resultados positivos avaliados pela organização devem ser recompensados e adicionalmente os padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que os empregados conseguem visualizar respostas diferentes da empresa para diferentes contribuições. As organizações que adotam sistemas de recompensas que traduzem o justo desempenho do empregado promovem um clima de justiça e equidade, contribuindo para a motivação dos empregados (Honrado, Cunha & Cesário, 2001).

Fatores sistêmicos, conforme evidenciado por Gil (2009), contribuem para o distanciamento da avaliação de desempenho dos seus objetivos e para o aumento do nível de desconfiança dos empregados no processo. A dificuldade em se estabelecer uma ligação direta com os resultados desejados pela empresa, mesmo quando se atrelam as competências aos objetivos da empresa é um ponto de crítica ao processo (Pontes, 2010).

Apesar de diversas críticas, o processo de avaliação de desempenho ainda é um instrumento indicado para a execução da meritocracia e para atribuição do mérito (Barbosa, 1999).

Atrelado ao processo de avaliação de desempenho temos a remuneração por competências como mecanismo de recompensa. A remuneração por competência pode ser definida como uma forma de recompensar e reconhecer o esforço e a contribuição das pessoas, seja de forma individual ou coletiva, pelo alcance dos objetivos organizacionais. É mensurada por meio de indicadores de resultados, sendo o principal desafio desse modelo mensurar a real contribuição das competências aos resultados (Souza *et al.*, 2005).

A aplicação consiste de um sistema de remuneração e carreira por competências, que gera impactos positivos em comportamentos, que produzem resultados e melhoram o desempenho organizacional. Com base nesse raciocínio é necessário traduzir a definição de competências em atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance de resultados individuais e, conseqüentemente, resultados organizacionais. (Wood & Picarelli, 1999).

Essa modalidade de remuneração se insere em um novo cenário de práticas que tem como foco a recompensa da contribuição das pessoas para os resultados organizacionais, estando ligadas diretamente ao mérito.

A meritocracia é um tema polêmico e promove discussões controversas também na teoria da administração, seja no âmbito de empresas privadas ou públicas, em vários países (Barbosa, 1996). Apesar do desempenho ser um fator determinante

para se estabelecer a meritocracia, é uma prática polêmica, principalmente em empresas brasileiras, em função de traços da cultura local.

Na cultura brasileira existe uma tendência a se evitar competições entre os empregados, sendo preferidas decisões em grupo e gestões consultivas. Além de certa resistência à mudança, percebe-se uma visão pessimista sobre a orientação da empresa, que são aspectos que dificultam a discussão do tema meritocracia e das suas formas de recompensação. Os pontos críticos mais marcantes da cultura e da gestão brasileira são: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo, tendo como ponto central a impunidade (Tanure, 2007).

Outro fator importante na discussão e execução da meritocracia é a recompensa. Para Danish e Usman (2010), incentivos e recompensas são fatores capazes de exercer impacto na motivação dos empregados e, conseqüentemente, sustentar o sistema meritocrático. Este estudo utilizou critérios de justiça e utilidade e objetividade para avaliar o modelo de gestão de competências na organização estudada, tais critérios podem ser indicativos do mérito. Em relação à utilidade, entende-se como algo benéfico para o indivíduo e para a organização, reportando-se à ideia de alinhamento dos interesses dos empregados e da organização (Freitas & Brandão, 2005). Quanto à objetividade, considera-se o quanto as competências são avaliadas na organização a que pertence o avaliado com base em comportamentos ou atitudes observáveis, relevantes e que auxiliam a distinguir desempenhos competentes de incompetentes, baseando-se na percepção do gestor (Brandão & Guimarães, 2001; Leme, 2007; Milkovich & Boudreau, 2000; Siqueira, 2002). E finalmente a categoria justiça direciona-se para a percepção dos empregados sobre a imparcialidade das avaliações de competências e das suas conseqüências para as pessoas avaliadas, apoiando-se nas ideias de um processo justo e impessoal (Barbosa, 1999; 2014; Falconi, 2009; Young, 2008).

3 METODOLOGIA

Em função do objetivo proposto, optou-se pela realização de um estudo de caso único, de caráter descritivo, quantitativo e qualitativo. O estudo quantitativo é adequado quando se pretende medir relações entre variáveis. O estudo qualitativo permite a interpretação do contexto, examinando percepções para obter entendimento das atividades sociais e humanas direto da realidade (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2010). A pesquisa é de caráter descritivo, pois visa a investigar a percepção dos indivíduos sobre o assunto, o grau de associação de variáveis e descrever as informações sobre a população (Roesch, 1999).

O estudo de caso foi realizado na Prime Incorporações e Construções. A empresa foi selecionada em função do interesse no desenvolvimento deste trabalho acadêmico, como forma de oferecer subsídios para a melhoria do sistema de gestão por competência; e pela facilidade na obtenção de dados pelo pesquisador, tendo em vista ser funcionário da empresa – critério de acessibilidade (Vergara, 2007).

Nesta pesquisa, a população é composta pelos 195 empregados administrativos, dos cinco escritórios regionais da Prime, localizados nas cidades de Belo Horizonte, Goiânia, Distrito Federal, Cuiabá e Campo Grande. O questionário foi enviado a todos os 195 empregados, obtendo-se retorno de 142, o que representou taxa de retorno de 72,8%, quantidade considerada aceitável, de acordo com Marconi e

Lakatos (2007), que definem 25% como a média de retorno dos questionários expedidos pelo pesquisador. Comparando-se o parâmetro proporção populacional com o estimador amostral, evidenciou-se que havia diferenças percentuais mínimas nas categorias apresentadas, o que significa que os resultados desta pesquisa podem ser generalizados para a população (Oliveira, 2004).

A coleta de dados foi por meio de observação participante e entrevista com a gerente de recursos humanos. As informações relevantes para o artigo foram registradas em um diário de campo. Tais dados foram complementados com coleta de dados secundários, por meio dos manuais de diretrizes do sistema de gestão por competências (Prime, 2014). Para a coleta da percepção dos empregados – dados primários, foi aplicado um questionário à amostra de empregados. Este questionário foi elaborado a partir do modelo de pesquisa, adaptando-se o instrumento de Brandão (2007).

O questionário aplicado foi respondido por meio de formulário disponibilizado pela internet, composto de 20 questões, sendo 10 referentes à avaliação de desempenho e 10 referentes à remuneração, avaliadas segundo o mérito (justiça e utilidade e objetividade) além de uma seção destinada à identificação do respondente. As questões foram avaliadas em uma escala *Likert* de cinco pontos, que variou de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

A análise dos dados foi realizada análise de conteúdo utilizando-se as notas de campo da observação participante, dados da entrevista e a análise documental. Para análise dos dados primários quantitativos, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18, empregando-se técnicas estatísticas descritivas univariadas, testes não paramétricos, considerando-se nível de significância de 5%. Procedeu-se também à análise da adequação do questionário. Nas questões da escala *Likert* sobre avaliação de desempenho e remuneração por competências, aplicou-se a análise fatorial com o propósito de verificar a sua composição e adequação.

4 RESULTADOS

A partir dos dados coletados pode-se perceber que o modelo de gestão por competências implantado pela Prime desde o ano de 2011 que foram abordadas as competências individuais definidas pelas organizações para os seus empregados, porém não foi identificada a definição das competências organizacionais, sendo que as competências individuais se originam das competências essenciais para a organização (Carbone *et al.*, 2006). Em seguida, a forma de operacionalização da avaliação de desempenho e planos de desenvolvimentos individuais foi destacada e é coerente com os modelos de Carbone *et al.* (2006) e Gramigna (2007), porém não foi notada a criação de banco de competências, sugerido por esta última autora com o intuito de contribuir nas ações de desenvolvimento profissional.

Não foram observados critérios de diferenciação de complexidade baseados em entrega, conforme proposto por Dutra (2001), apenas por comportamentos esperados de colaboradores e gestores, que se mostraram vagos e sem diferenciação por funções. Por último, foram descritos os critérios de distribuição da bonificação, o que não chegou a acontecer, devido à não obtenção das metas propostas. Esse fato não gera reconhecimento e motivação por parte dos avaliados

e compromete a manutenção do sistemas com os objetivos estratégicos da organização (Heery, 1996; Wood & Picarelli, 2004)

Os resultados do perfil da amostra indicam equilíbrio entre trabalhadores do sexo feminino e masculino, bem com em relação ao estado civil, sendo 51% dos respondentes solteiros. Em sua maioria, são jovens (63% têm idade entre 18 e 30 anos), sem filhos (68%) e graduados (60%) ou pós-graduados (23%). Destaca-se a regional Belo Horizonte com a maior participação na amostra (29%) e as demais regionais com participação mais homogênea. Predominam na amostra colaboradores (sem cargo de gestão), sendo 19% compostos de gestores. Percebe-se que 47% dos respondentes estavam na empresa quando da implantação do sistema de remuneração por competência em 2011, ou seja, esses respondentes acompanharam desde o princípio a implantação desse modelo de gestão de pessoas. Foi definida a faixa acima de três anos, em função das três rodadas completas de avaliação de desempenho que já ocorreram na empresa. Outro dado relevante é que 49% dos respondentes tiveram mudança de cargos e funções desde que o modelo de gestão por competências foi adotado pela Prime. Esses resultados podem ser generalizados para a população, uma vez que a proporção população e amostra indicou diferenças percentuais mínimas.

Para identificar a percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho e a remuneração por competências, utilizou-se estatística descritiva, efetuando-se os cálculos de média e desvio-padrão para as notas atribuídas a cada afirmativa do questionário.

Os resultados indicam que existe certa tendência à neutralidade em relação à avaliação de desempenho. Os empregados percebem que o processo de avaliação está estruturado com critérios definidos pela empresa e que incentiva a realização de *feedback* da chefia com seus subordinados, porém o processo de avaliação não é percebido como sendo impessoal e centrado apenas na entrega. Esse traço de impessoalidade pode ser associado à não definição de critérios de diferenciação de complexidade, baseada na entrega do empregado. Essa diferenciação é realizada a partir de comportamentos com definições vagas e sem distinção entre funções de colaboradores e gestores, a não ser pelo acréscimo de duas competências gerenciais. Foi observado ainda questionamento quanto à postura do avaliador e ao caráter de retaliação.

Os empregados percebem o processo de remuneração por competência de maneira mais negativa, discordando da forma como ele é conduzido na empresa. Entre as principais percepções dos respondentes, pode-se destacar que os empregados não consideram justa a remuneração variável ser condicionada ao EBTIDA, entendendo como um problema a vinculação de objetivos individuais aos objetivos coletivos, uma vez que as metas não estão sob controle do empregado. A não ocorrência de distribuição da bonificação desestrutura o modelo de gestão por competências proposto pela empresa, levando o processo a cair no descrédito dos empregados. Na sequência apresenta-se os resultados da avaliação do mérito dos processos de avaliação de desempenho e da remuneração.

Os respondentes não percebem a influência da meritocracia no modelo conduzido pela Prime. Para o fator avaliação de desempenho, apesar dos resultados indicarem certa neutralidade do processo, questões como imparcialidade e postura do

avaliador destacam-se negativamente, o que talvez possa estar relacionado ao fator cultural das organizações brasileiras. Confirma-se que a não ocorrência da distribuição da recompensa, mencionada em seção anterior, impacta negativamente a percepção dos respondentes em relação ao processo de remuneração por competência.

5 CONCLUSÕES

A partir dos resultados deste estudo, pode-se concluir que, de maneira geral, é negativa a percepção dos empregados da Prime Incorporações e construções S/A., sob a ótica do mérito, a partir da implantação do modelo de gestão por competências. Isso porque os critérios justiça e utilidade e objetividade obtiveram médias de 2,66 e 2,64, respectivamente, revelando discordância do fator mérito relacionado ao modelo de gestão por competência executado pela empresa. Essa mesma tendência à discordância do critério mérito também pode ser verificada para os fatores avaliação de desempenho e remuneração por competência, quando analisadas suas médias gerais.

Os resultados deste estudo evidenciaram pontos de melhoria do sistema de gestão por competências executado pela empresa alvo desta pesquisa. No tocante ao processo de avaliação de desempenho, propõe-se que a empresa avalie os empregados utilizando critérios de diferenciação para cada função ou grupo de funções, fazendo uso dos conceitos de complexidade e grau de entrega esperado para cada tipo de função. Paralelamente a essas ações, propõe-se também uma avaliação que esteja distribuída entre diversas fontes de avaliadores - uma avaliação do tipo 360° -, para que o foco deixe de ser a percepção punitiva, que é comum em modelos de avaliação, e volte-se para o autodesenvolvimento dos empregados, além de contribuir para reduzir o fator subjetividade. A criação de um banco de competências também facilitará a identificação dos talentos e fortalecerá a elaboração dos planos de desenvolvimentos individuais. Em relação ao processo de remuneração por competência, recomenda-se que a empresa adote critérios de recompensa baseados em metas individuais, não associando o desempenho individual a metas que estão associadas a desempenho coletivo. Sugere-se também que a empresa não altere os índices de metas proposto no decorrer do processo ou que faça essa readequação em discussão com agentes envolvidos de forma mais clara e transparente.

Outra reflexão a ser feita é a mensuração do desempenho organizacional através do EBTIDA. Tradicionalmente, as empresas mensuram seus desempenhos predominantemente por meio de resultados financeiros, o que privilegia os acionistas. Segundo Henri (2004) estes modelos alicerçados em resultados financeiros são insatisfatórios pois não contemplam outras partes interessadas. Além desses aspectos este modelo de mensuração fornecem pouca informação para o desempenho futuro, encorajam uma visão de curto prazo, são orientados internamente do que externamente, com pouco foco em clientes e concorrentes, carecem de visão estratégica e frequentemente inibem a inovação (Kennerley & Neely, 2003). Associar o desempenho organizacional apenas a uma perspectiva financeira ou seja atrelando a remuneração por competências ao EBTIDA se afasta da ideia original da gestão por competências que está mais voltado para o indivíduo e ou para as equipes.

A fim de buscar enfatizar diversas perspectivas do desempenho e não apenas relaciona-la com indicadores financeiros propõe-se o modelo *Balanced Score Card* (BSC) de Kaplan e Norton (1992). Estes autores propõem que as empresas monitorem seu desempenho segundo quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Desta forma a perspectiva financeira considera o valor criado pela empresa utilizando como medidas a rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. A perspectiva dos clientes aborda os mercados que a organização procura atender tendo como medidas a satisfação, retenção e aquisição de clientes e participação de mercado. Na perceptiva de processos internos se refere à maneira como a empresa estrutura suas atividades para entregar produtos e serviços, utilizando como medidas tempo de ciclo operacional, indicadores de qualidade, de flexibilidade entre diversos outros. Finalmente a perspectiva de aprendizagem e crescimento sinaliza para a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Nesta perceptiva os autores incluem: capacitação dos empregados, sistemas de informações de capacitações, motivação, empoderamento e alinhamento.

Esse formato de mensuração de desempenho se aproxima mais do modelo de gestão por competências por evidenciar na perceptiva de aprendizado as competências individuais como elementos base para se atingir os resultados esperados nas demais perspectivas. Desta forma competências individuais, satisfação dos empregados e tecnologias são elementos chaves para se conseguir o nível desejado na perceptiva dos processos internos principalmente para os fatores tempo de resposta e produtividade, que por sua vez irá interferir diretamente nos fatores: satisfação do consumidor, intenção de recompra e participação no mercado da perspectiva clientes e finalmente na rentabilidade do negocio envolvendo assim vários *stakeholders* da organização.

Entretanto, deve-se levar em conta que a presente pesquisa apresenta suas limitações. Uma delas é o fato de restringir-se a um estudo de caso, pois seus resultados não podem ser generalizados para outras realidades. Outro aspecto a ser considerado como limitação está na possibilidade de viés de interpretação, pelo fato de o pesquisador ser funcionário da empresa e já ter internalizado normas, crenças e valores culturais da organização. Destaca-se, entretanto, que se buscou manter em posição de neutralidade, respaldado pela revisão da literatura e metodologia rigorosas.

Como perspectivas para novos estudos sugere-se replicar a pesquisa em outras regiões ou empresas, de modo a comparar os resultados e, com isso, ampliar o conhecimento no tema de gestão por competências. Propõe-se também pesquisa com ampliação da amostra, com inclusão de maior número de empregados, a fim de confirmar (ou não) os principais pontos identificados e analisados por meio deste estudo. Sugere-se também analisar a percepção entre gestores e empregados de nível operacional. Com a evolução desse estudo pode-se perceber a importância da remuneração por competência porém nota-se que a sua execução é pouco funcional. Desta forma sugere-se também a abertura de uma discussão a cerca deste modelo atualmente desenvolvido pelas organizações a fim de se repensar a sua operacionalização tornando-o mais prático e viável.

Concluiu-se que este estudo contribuiu para o diagnóstico de implementação do modelo de gestão por competências na Prime, a partir da percepção dos

empregados envolvidos no sistema quanto aos processos de avaliação e remuneração por competências.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A. D. (2007). *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. 2007. 131 f. (Dissertação de Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Barbosa, L. (1999). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (4. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? [versão eletrônica], *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira [versão eletrônica]. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Cançado, V. L., Fernandes, B., Sarsur, A., & Steuer, R. (2004). Desafio da gestão de pessoas em organizações em rede. Fundação Pedro Leopoldo, *Revista Gestão e Tecnologia*, 1(1), 24.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Comini, G. M., Konuma, C. M., & dos Santos, A. L. D. S. L. (2009). Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, 24(69).
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- Dutra, J.S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Dutra, J. S. (2001). *Gestão de pessoas com base em competências: gestão por competências*. São Paulo: Gente, 23-40.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Falconi, V. (2009). *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG.
- Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 29. Brasília, DF, Brasil.
- Gil, A. C. (2009). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M.R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos* (2. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Heery, E. (1996). Risk, representation and the new pay. *Personnel Review*, 25(6), 54-65.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Hipólito, J. A. M., & Reis, G. G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão*. *In: Fleury, M. T. L. (Coord.). As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Honrado, G., Cunha, M.P., & Cesário, F.J. (2001). Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências [versão eletrônica], *Análise Psicológica*, 2(19), 279-298.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances. *Harvard Business Review*, *Jarl*.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Lawler, E. E., III. & Ledford Jr, G. E. (1987). Skill-Based Pay: A Concept That's Catching on. *Personnel*, 62(9), 30-37.

- Leme, R. (2007). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W., (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, P. (2004). *Amostragem básica: aplicação em auditoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Pagés, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Pontes, B.R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. (11. ed.). São Paulo: LTr.
- Prime (2014). *Manual de diretrizes e normas: gestão por competências Prime*. Belo Horizonte, MG, Desenvolvimento Humano e Organizacional da Prime Construções e Incorporações S/A.
- Rodrigues, J. M. (2005). *Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade? - um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Cepead, Belo Horizonte.
- Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Richmann & Affonso.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Americana: Futura.
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2001). Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. *In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 25. Campinas, SP, Brasil.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr. (2004). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

Wood, T., Jr. & Caldas, M. P. (1998). Antropofagia organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 6-17.

Wood, T., Jr. & Picarelli, V. F. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

Wood, T., Jr. & Picarelli, V. F. (2004). *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas.