

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração

**CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA  
NAS COMPETÊNCIAS: O CASO DA BELGO MINEIRA**

Dário Alves da Silva

Belo Horizonte  
2004

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Dário Alves da Silva**

**CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA  
NAS COMPETÊNCIAS: O CASO DA BELGO MINEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Administração da  
Pontifícia Universidade Católica de Minas  
Gerais

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da  
Silva

Belo Horizonte  
2004

## **ATA DA SESSÃO DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento especial ao Professor Doutor Sandro Márcio da Silva, pela atenção, apoio, incentivo e por me orientar de maneira segura e criteriosa no desenvolvimento deste trabalho.

À Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, particularmente ao Sr. Márcio Mendes, Diretor Administrativo e de Recursos Humanos Unidade Negócios Américas, e ao Sr. José Arthur Penna, Gerente Corporativo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que me receberam de portas abertas e facilitaram o acesso às informações da empresa.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas, pela dedicação e apoio ao meu desenvolvimento profissional.

À Luciene que sempre está à nossa disposição na Secretaria do Mestrado e pela especial colaboração na arte final das figuras deste trabalho.

Aos amigos e colegas do Banco do Brasil e do Mestrado que acompanharam a minha trajetória para a realização deste Curso e me apoiaram em todos os momentos.

Aos amigos vizinhos do Edifício Paraúna, pela compreensão da ausência momentânea de um convívio e relacionamento saudáveis que já duram 15 anos.

Aos meus pais e irmãos, pelos incentivos ao estudo e ao trabalho, que acompanharam esta minha caminhada e que sempre rezaram por mim.

À Denise, minha esposa, pela compreensão, paciência, estímulo e companheirismo demonstrados no biênio mais difícil da minha vida.

## **SUMÁRIO**

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                     | <b>14</b> |
| <b>2 PROBLEMA.....</b>                                                                       | <b>18</b> |
| <b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>                                                                  | <b>23</b> |
| <b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                            | <b>28</b> |
| 4.1 Competitividade da organização empresarial.....                                          | 28        |
| 4.2 Gestão baseada em competências .....                                                     | 33        |
| 4.2.1 Relação entre as competências organizacionais e as competências individuais.....       | 33        |
| 4.2.2 Perspectivas sobre as competências individuais.....                                    | 34        |
| 4.2.3 O modelo da gestão de/por competências.....                                            | 38        |
| 4.3 Remuneração por competências.....                                                        | 40        |
| 4.3.1 O que é remuneração.....                                                               | 40        |
| 4.3.2 Objetivos da remuneração.....                                                          | 41        |
| 4.3.3 O surgimento da remuneração por competências.....                                      | 42        |
| 4.3.4 Os novos modelos.....                                                                  | 45        |
| 4.3.5 Avaliação de desempenho profissional.....                                              | 47        |
| 4.3.6 Mudanças organizacionais decorrentes da implementação da gestão por competências. .... | 51        |
| <b>5 CONDIÇÕES PARA O NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO.....</b>                                    | <b>55</b> |
| 5.1 Apoio institucional.....                                                                 | 55        |
| 5.2 Atuação da diretoria de pessoas.....                                                     | 55        |
| 5.3 Política de recursos humanos.....                                                        | 56        |
| 5.4 Sensibilização.....                                                                      | 57        |
| 5.5 Participação funcional.....                                                              | 58        |
| 5.6 Relação com as competências organizacionais.....                                         | 58        |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.7 Princípios da política de remuneração.....                                                   | 59         |
| 5.8 Comunicação.....                                                                             | 61         |
| 5.9 Aspectos legais.....                                                                         | 61         |
| <br><b>6 OBJETIVO DA PESQUISA.....</b>                                                           | <b>63</b>  |
| <br><b>7 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>                                                        | <b>64</b>  |
| <br><b>8 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA<br/>BELGO-MINEIRA.....</b>                   | <b>67</b>  |
| 8.1 História da Companhia Siderúrgica Mineira.....                                               | 67         |
| 8.2 Novo patamar empresarial.....                                                                | 68         |
| 8.3 Sistema integrado de gestão.....                                                             | 70         |
| 8.3.1 Gestão pela qualidade total.....                                                           | 70         |
| 8.3.2 Gestão de RH.....                                                                          | 71         |
| 8.4 Capacidades empresariais.....                                                                | 75         |
| 8.5 Mudanças nas políticas de RH com vistas ao aumento da competitividade<br>organizacional..... | 76         |
| 8.6 Gestão da remuneração por competências.....                                                  | 79         |
| 8.6.1 Gestão do desempenho.....                                                                  | 81         |
| 8.6.2 Competências.....                                                                          | 83         |
| 8.7 Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.....                                               | 86         |
| <br><b>9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>                                              | <b>88</b>  |
| 9.1 Caso Belgo-Mineira.....                                                                      | 88         |
| 9.2 Banco do Brasil.....                                                                         | 93         |
| <br><b>10 CONCLUSÕES.....</b>                                                                    | <b>97</b>  |
| <br><b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                      | <b>101</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Quadro com a comparação entre os planos de administração de salários centrados em cargos e centrados em pessoas..... | 43 |
| Figura 2 – Quadro com os fundamentos dos sistemas de remuneração.....                                                           | 45 |
| Figura 3 – Quadro com a metodologia de remuneração.....                                                                         | 46 |
| Figura 4 – Sistema integrado de gestão Belgo.....                                                                               | 75 |
| Figura 5 – Características das capacidades empresariais.....                                                                    | 76 |
| Figura 6 – Alinhamento da política de recursos humanos a resultados.....                                                        | 79 |
| Figura 7 – Gestão da remuneração.....                                                                                           | 80 |
| Figura 8 – Responsabilidade por resultados.....                                                                                 | 82 |
| Figura 9 – Competências.....                                                                                                    | 83 |
| Figura 10 – Classificação do perfil de competências.....                                                                        | 84 |
| Figura 11 – Perfil de competências 2003/2004.....                                                                               | 85 |
| Figura 12 – Exemplo do PDI.....                                                                                                 | 86 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 13 – Gráfico mostrando a Belgo - evolução da capacidade em aço bruto (k ton).....                                | 91 |
| Figura 14 – Gráfico mostrando a Belgo - o lucro líquido consolidado (R\$ milhões).....                                  | 92 |
| Figura 15 – Gráfico mostrando a Belgo – o retorno sobre o capital empregado<br>consolidado (%)......                    | 92 |
| Figura 16 – Quadro com a síntese dos resultados das condições organizacionais para o<br>novo modelo de remuneração..... | 98 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Evolução do número de funcionários e estagiários do Banco do Brasil..... | 21 |
| Tabela 2 - Ambiente de trabalho.....                                                | 72 |
| Tabela 3 - Perfil da empresa.....                                                   | 72 |
| Tabela 4 - Nível de satisfação interna.....                                         | 73 |
| Tabela 5 - Educação e treinamento.....                                              | 87 |

## LISTA DE SIGLAS

- |     |        |                                                 |
|-----|--------|-------------------------------------------------|
| 1.  | RH     | Recursos Humanos                                |
| 2.  | VP     | Vencimento-Padrão                               |
| 3.  | PDV    | Programa de Desligamento Voluntário             |
| 4.  | PAQ    | Plano de Adequação de Quadros                   |
| 5.  | PLR    | Participação nos Lucros e Resultados            |
| 6.  | APO    | Administração Por Objetivos                     |
| 7.  | COFAVI | Companhia Ferro e Aço de Vitória                |
| 8.  | BMPS   | BMP Siderurgia S. A                             |
| 9.  | BBA    | Belgo Bekaert Arames S. A                       |
| 10. | BMB    | Belgo-Mineira Bekaert Artefatos de Arame Ltda.  |
| 11. | WRI    | Wire Rope Industries                            |
| 12. | BMS    | Belgo-Mineira Sistemas S. A                     |
| 13. | BMF    | Belgo-Mineira Fomento Mercantil Ltda.           |
| 14. | GPD    | Gerenciamento Pelas Diretrizes                  |
| 15. | CEDAC  | Cause and Effect Diagram with Addition of Cards |
| 16. | SBA    | Salário Base Anual                              |
| 17. | TDA    | Total em Dinheiro Anual                         |
| 18. | RTA    | Remuneração Total Anual                         |
| 19. | VB     | Valor de Bônus                                  |
| 20. | SB     | Salário Base                                    |
| 21. | NSB    | Número de Salários Base                         |
| 22. | DE     | Desempenho da Empresa                           |
| 23. | DI     | Desempenho Individual                           |
| 24. | PNS    | Profissionais de Nível Superior                 |
| 25. | PNM    | Profissionais de Nível Médio                    |

- |     |      |                                                                        |
|-----|------|------------------------------------------------------------------------|
| 26. | PDI  | Plano de Desenvolvimento Individual                                    |
| 27. | FDC  | Fundação Dom Cabral                                                    |
| 28. | INDG | Instituto de Desenvolvimento Gerencial                                 |
| 29. | GDP  | Gestão do Desempenho profissional                                      |
| 30. | INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar a experiência da Belgo-Mineira e aproveitar esta análise para avaliar quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar um novo sistema de remuneração baseado nas competências dos seus funcionários. O caso da Belgo-Mineira nos ajudou a levantar e elucidar fatores que apareceram ou não na bibliografia. A reflexão sobre as suas experiências ampliou nossa capacidade de discutir as condições do Banco do Brasil. O estudo sobre o modelo de remuneração por competências, objeto desta pesquisa e de análises desenvolvidas pelo Banco do Brasil, permitiu que nos apropriássemos do inter-relacionamento existente entre a competitividade da organização empresarial, a gestão baseada nas competências, a remuneração por competências, a avaliação de desempenho funcional e a mudança organizacional, bastante presente nas atuais relações de trabalho. A metodologia utilizada foi de cunho descritivo, sendo o estudo de caso a estratégia de pesquisa selecionada para este trabalho. Adotamos a entrevista semi-estruturada com a pretensão de obter uma visão geral do problema pesquisado. Os resultados mostraram que a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira implementou a remuneração por competências por meio do pagamento de um salário variável (bonificação) e da avaliação das competências individuais. Tal estratégia de remuneração provocou uma mudança não só da Belgo, que se tornou mais competitiva, mas também dos funcionários, que foram envolvidos de tal forma a se sentirem ainda mais comprometidos com a estratégia, os processos, a estrutura e os resultados da empresa. Concluimos também que o modelo pesquisado atende às particularidades do Banco do Brasil, desde que seja efetuada uma série de ajustes. Vimos que o primeiro passo começa com o apoio total da alta direção, que deverá manter a sensibilização e a participação funcional, a comunicação interna freqüente e a preocupação com os aspectos legais, para a implementação, não só do modelo de remuneração, mas, principalmente, de uma política única de gestão de pessoas, que deverá ser simples, flexível, transparente, integrada e integradora.

## **ABSTRACT**

The present study aimed at analyzing the case of the company Belgo-Mineira, and utilize this analysis to evaluate the necessary conditions for the “Banco do Brasil” (Bank of Brazil) to implement a new remuneration system based on its employees’ competences. The Belgo – Mineira case helped us rise and clarify issues that may or may not have appeared on the bibliography. Reflecting over their experiences has broadened our perspective and ability to discuss the conditions of Banco do Brasil. The study of the model of competence-based remuneration, the object of this research and of other analysis developed by Banco do Brasil, has allowed us to appropriate ourselves of the functioning inter-relation between the competitiveness of the business organization, the management based on competence, the competence-based remuneration, the evaluation of the performances and the organizational change, very present in current work relations. The methodology used has a descriptive nature, and the selected strategy of research was by case - studies. A semi-structured interview was utilized, with the intention of obtaining a global assessment of the researched situation. The results have shown that the Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (Belgo-Mineira Steel Company) have implemented a competence – based remuneration system through the payment of varying salaries (by bonuses) and through individual competences evaluations. This remuneration strategy was successful in bringing changes not only to Belgo-Mineira, which became more competitive, but also to the employees, who became so involved that they felt committed to the strategy, the processes, the structure and the performance of the company. We concluded that the studied model does fit the particularities of Banco do Brasil, as long as some adjustments are made. Finally, it is in our view the first step to implement these changes is the complete support of the top directors, who must keep the involvement and participation of the employees and the frequent internal communication. It is also vital the concern with the legal aspects, for the implementation not only of the remuneration model but even more importantly, of a single policy for managing the people, which should be simple, flexible, transparent, integrated and integrating.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade têm estimulado as empresas a horizontalizar as suas estruturas e substituir a gestão pela hierarquia por uma gestão baseada no contrato, em que o trabalho cooperativo em células e equipes vem ganhando espaço como forma de organização do trabalho. Como resposta às novas exigências do mercado, tendo em vista a obtenção e manutenção da competitividade, novas relações de trabalho têm sido discutidas. É nesse cenário de transformação que a administração de Recursos Humanos – RH – adquire um papel preponderante, e as organizações que quiserem enfrentar esse novo desafio necessitam resgatar o papel estratégico dessa área. A gestão baseada nas competências surge como uma alternativa na medida em que toma como referência a efetiva contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Diversos autores, como Wood Jr. (1995), Dutra (1996), Flannery, Hofrichter e Platten (1997), Kotter (1997) e Bauer (1999) contextualizam o estado de mudança nas organizações e a necessidade da administração de recursos humanos em acompanhar tal processo, fornecendo sugestões de caminhos a seguir. Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as organizações estão descobrindo que necessitam reconsiderar as velhas idéias sobre que tipos de trabalhadores lhes são necessários, como esses funcionários devem realizar seu trabalho e como devem ser motivados e recompensados por seu desempenho em um ambiente tão radicalmente diferente. Esse redirecionamento das políticas de RH não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, em que o capital humano da organização é diferencial potencialmente gerador de vantagem competitiva.

Nesse contexto, a remuneração por competências constitui-se em um dos elementos que vem dar sustentação ao novo modelo de gestão de pessoas. Essa nova política de remuneração apresenta como características principais: a substituição do foco na função pelo foco na pessoa, o ganho em sinergia com o trabalho em equipes, administração flexível, papéis enriquecidos no lugar das descrições estreitas de cargos e a certeza de que o desenvolvimento das competências catalisa os crescimentos horizontal e vertical.

O Banco do Brasil, motivo de nossa pesquisa, é um dos bancos oficiais brasileiros e está situado nesse contexto de mudança. Suas relações de trabalho estão sujeitas a normas específicas de empresa pública, como realização de concurso público para admissão, e uma cultura de estabilidade consentida no emprego. É importante ressaltar que o momento político-econômico do País está a exigir que os bancos federais definam sua fatia de mercado e atuem de forma eficiente, eficaz e efetiva nesse mercado competitivo. Assim, o cenário exige constantes definições e redefinições estratégicas na Empresa. O Banco vem realizando, desde 1995, mudanças organizacionais significativas, buscando maximizar sua participação no mercado e cumprir sua missão social. Com esse intuito, vem analisando a possibilidade de alterar a sua política de remuneração, situação essa que valoriza sobremaneira os eventuais resultados alcançados nesta pesquisa, cujo principal objetivo é analisar a experiência da Belgo-Mineira e aproveitar esta análise para avaliar quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar uma nova política de remuneração baseada nas competências dos seus funcionários.

O trabalho que se apresenta está dividido em dez capítulos, sendo que os cinco primeiros são dedicados à discussão teórica do estudo e das condições para o novo modelo de remuneração, os dois seguintes, ao objetivo e discussão metodológica da pesquisa, e os demais se referem ao levantamento, análise e interpretação dos dados e às conclusões.

Assim, o capítulo primeiro é dedicado a introduzir o contexto do estudo do objetivo geral quanto à análise das condições necessárias para o Banco do Brasil implementar um novo sistema de remuneração baseado nas competências dos seus funcionários, que ocorre dentro de um processo de globalização da economia, principalmente no que tange às repercussões

junto ao setor financeiro. Para isso, utilizaremos o caso Belgo-Mineira e, com base na reflexão sobre as suas experiências, serão discutidas as condições do Banco do Brasil.

O capítulo segundo apresenta o problema que consiste em esclarecer a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio desta pesquisa. Resgata, primeiro, de forma bem sucinta, as origens do Banco do Brasil e as várias crises e transformações pelas quais ele passou, destacando a reestruturação da sua área de recursos humanos. Neste capítulo, é levantada a questão sobre quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar a remuneração por competências?

O capítulo terceiro, por sua vez, justifica por que é importante pesquisar o tema proposto, demonstrando as contribuições a serem alcançadas com o desenvolvimento desta pesquisa.

O capítulo quarto caracteriza-se por ser o referencial teórico do trabalho. Nele está concentrada a pesquisa bibliográfica consistente com a questão central e com os objetivos desta proposta de pesquisa. Nesse particular, a escolha centrou-se na competitividade da organização empresarial, na gestão baseada em competências, na remuneração por competências, incluindo a avaliação de desempenho profissional e a mudança organizacional.

O capítulo quinto, a partir do referencial teórico, ressalta os diversos aspectos a serem observados para que sejam estabelecidas as condições necessárias para a implementação de um novo modelo de remuneração.

O capítulo sexto descreve o objetivo geral que é analisar a experiência da Belgo-Mineira e aproveitar esta análise para avaliar quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar uma nova política de remuneração baseada nas competências dos seus funcionários e define os objetivos específicos da pesquisa.

O capítulo sétimo trata da metodologia do estudo que almeja não só apresentar o método de pesquisa a ser utilizado – estudo de caso – e respectivos procedimentos, mas também o tipo de pesquisa de cunho descritivo, que é mais indicada para os casos de levantamento de dados e pesquisas sobre um determinado tema.

O capítulo oitavo destina-se ao levantamento dos dados de remuneração e desempenho por competências da Belgo-Mineira, implementada a partir de uma nova política de recursos humanos.

O capítulo nono analisa e interpreta os dados obtidos pela pesquisa com a finalidade de organizar e sumariar as informações, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto nesta pesquisa e quanto ao impacto da utilização das competências na empresa objeto desta investigação.

Finalmente, o capítulo décimo relata as conclusões sobre a implementação da remuneração por competências pela Belgo-Mineira por meio do pagamento de um salário variável (bonificação) e da avaliação das competências individuais e, também, como o modelo pesquisado atende às particularidades do Banco do Brasil, desde que efetuada uma série de ajustes. As referências bibliográficas complementam a presente dissertação.

## 2 PROBLEMA

O Banco do Brasil, na condição de primeira instituição de crédito do País, teve sua autorização de criação expedida por D. João VI, em 12 de outubro de 1808. Desde a sua fundação, o Banco passou por várias crises e transformações. A primeira delas aconteceu logo em seus primeiros anos de atividade com a volta da corte para Portugal, em 1821, quando deixaram vazios os seus cofres. As mais recentes que ocorreram foram a Lei da Reforma Bancária, em 1964, com a criação do Banco Central do Brasil, órgão que passaria a incorporar atribuições e prerrogativas que pertenciam ao Banco do Brasil, e do Conselho Monetário Nacional; a perda da *Conta Movimento*, mecanismo que permitia ao Banco buscar junto ao Banco Central os recursos necessários para suprir sua demanda, em 1986, ocasião em que o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras, iniciando, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro, e a estabilização econômica a partir de 1994, com a implantação do Plano Real.

Por ser uma empresa secular, controlada pelo Estado e que desempenhava uma série de atribuições por ordem do acionista majoritário, o Banco do Brasil trilhou, ao longo dos anos, um caminho diferente dos demais bancos comerciais. Na área de recursos humanos forjou-se, no decorrer dessa trajetória, uma imagem de estabilidade no emprego, bons salários, promoções automáticas, benefícios atraentes.

Essa estrutura de cargos e salários começou a sofrer os primeiros abalos na década de 80, com a perda da conta movimento, o que obrigou o Banco do Brasil a competir em igualdade de condições com os demais bancos. Porém, a grande transformação na área de RH somente ocorreu a partir de 1995. E ela não veio sozinha. Pressionado pela redução dos ganhos com a inflação a partir do Plano Real, em meados de 1994, o Banco, assim como todo o sistema financeiro do País, esteve às voltas com os seus mega-prejuízos (R\$4,2 bilhões em 1995 e R\$7,6 bilhões em 1996). Assim, juntamente com as mudanças em RH, eram necessárias

outras que pudessem reerguer o Banco, tais como: reconstituir o capital, alterar a constituição dos conselhos de administração e fiscal, promover uma atualização tecnológica, melhorar a qualidade do crédito, recuperar créditos inadimplidos, sanear ativos, implantar novos sistemas de controles internos, lançar novos produtos, reorientar a estratégia, revisar a rede de dependências, acertar débitos do governo para com a instituição, repatriar capitais, adequar-se às práticas de mercado, implantar novo modelo organizacional.

No final de 1994, o Banco apresentava em seus quadros 119.380 funcionários e 26.730 estagiários em todo o País. O quadro de pessoal estava organizado em quatro carreiras distintas, sendo a carreira administrativa a que abrigava mais de 90% dos funcionários. Nessa carreira, os funcionários estavam classificados em doze níveis, que iam do E1 (o mais baixo) até o E12 (o mais alto). A tabela de vencimentos estabelecia uma diferença de valores de 12% entre um nível e outro, até o E9. A partir desse nível a diferença se elevava para 16%. A essa remuneração dava-se o nome de Vencimento-Padrão – VP. O empregado recebia também mais 1% do VP para cada ano de trabalho (anuênio). Além do vencimento-padrão e dos anuênios, alguns trabalhadores recebiam uma remuneração por função (cargos comissionados ou de confiança). Sobre todos esses valores, incidia uma gratificação de 25%, paga mensalmente, originada da antiga gratificação semestral, que se constituiu em direito adquirido. As promoções de um nível para outro aconteciam por merecimento, derivado do exercício de cargo comissionado, e por antiguidade. Dessa forma, o modelo privilegiava o tempo de serviço e o exercício de cargo comissionado. No entanto, em determinadas situações, poderia provocar distorções como, a título de exemplo, um gerente de agência ganhando menos que um caixa ou ocupantes de um mesmo cargo recebendo salários diferentes.

A primeira mudança na administração de RH foi a redução do quadro de pessoal, a exemplo do que já vinha ocorrendo nos bancos privados há alguns anos, por meio da adoção de um Programa de Desligamento Voluntário – PDV –, em 1995, quando foram oferecidas vantagens financeiras para aqueles que se desligassem voluntariamente da empresa. Além disso, o Banco promoveu um ajuste no quadro de pessoal em todas as suas dependências no País, remanejando funcionários e instituindo um plano permanente de desligamento incentivado, denominado Plano de Adequação de Quadros – PAQ –, para aqueles que não

desejassem mudar de dependência. Esse plano oferecia menos vantagens que o PDV inicial. A empresa também não substituiu os funcionários que se desligaram por aposentadoria, falecimentos, etc., de forma que, no final de 1999, o total de funcionários já havia sido reduzido a 69.437 funcionários e 12.243 estagiários, conforme mostra a tabela 1. Observa-se, assim, que em apenas cinco anos, período 1994/1999, houve uma dispensa de 64.430 funcionários/estagiários, o que significou uma redução de, aproximadamente, 45% do quadro de pessoal. Por outro lado, com a expansão da rede de agências e de outros pontos de atendimento, o Banco teve que contratar novos funcionários a partir de 2000, apresentando, no período de 1999/2003, um aumento de 11.203 do seu quadro funcional e uma redução de 2.062 estagiários, o que proporcionou um incremento final de 9.141 colaboradores. Outras mudanças foram ocorrendo ao longo do tempo, tais como o programa de profissionalização dos funcionários, o incentivo para a participação de treinamentos internos e externos, o auxílio para pagamento de cursos de inglês e o programa de bolsas para graduação e pós-graduação.

Nesse sentido, o Banco lançou, em 2003, o Programa Extraordinário para Aprimoramento dos Funcionários. Pela primeira vez na história da educação corporativa no Banco do Brasil, os funcionários foram convidados a compartilhar a gestão do orçamento de capacitação profissional. Cerca de R\$ 18,0 milhões (1/3 do orçamento de treinamento) foi repassado para esse fim. Essa medida teve por objetivo aproximar os funcionários da gestão, incentivar o autodesenvolvimento permanente e permitir o exercício da livre escolha dos caminhos de desenvolvimento humano e profissional. Outra novidade deste programa extraordinário foi o seu público-alvo, formado basicamente por funcionários escriturários não comissionados e caixas-executivos, ficando evidente o interesse do Banco no desenvolvimento do seu quadro de pessoal, principalmente do segmento que, até então, fora menos atendido pelo sistema de treinamento da Universidade Corporativa Banco do Brasil, tanto em programas presenciais quanto naqueles voltados para melhoria da qualidade de vida (BANCO DO BRASIL, 2003).

Tabela 1

Evolução do número de funcionários e estagiários do Banco do Brasil

| <b>ANO</b> | <b>FUNCIONÁRIOS</b> | <b>ESTAGIÁRIOS</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------|---------------------|--------------------|--------------|
| 1994       | 119.380             | 26.730             | 146.110      |
| 1995       | 94.670              | 20.820             | 115.490      |
| 1996       | 85.360              | 13.790             | 99.150       |
| 1997       | 76.380              | 12.420             | 88.800       |
| 1998       | 72.350              | 10.914             | 83.264       |
| 1999       | 69.437              | 12.243             | 81.680       |
| 2000       | 78.201              | 12.267             | 90.468       |
| 2001       | 78.122              | 11.880             | 90.002       |
| 2002       | 78.619              | 9.540              | 88.159       |
| 2003       | 80.640              | 10.181             | 90.821       |

Fonte - Relatórios Anuais do Banco do Brasil.

Uma vez ajustada a quantidade de pessoal e direcionado o foco para a melhoria da qualidade desses profissionais, foi editado o Plano Diretor de Recursos Humanos, um documento em que o Banco traçou as premissas e diretrizes da sua nova política de RH. Com base nesse novo plano, a diretoria promoveu as modificações nos critérios de retribuição dos funcionários, fixando em 3% a diferença entre os níveis da carreira administrativa, reduzindo sensivelmente os valores pagos aos últimos níveis. Assim, o Banco pôde diminuir o crescimento vegetativo da sua folha de pagamento, ajustando-se a uma nova realidade. Juntamente com essa mudança, foi implantada a remuneração por função em substituição ao antigo plano de cargos comissionados, de forma a remunerar de acordo com grau de responsabilidade e complexidade do cargo exercido. Com as transformações no plano de cargos e salários, a empresa mudou o enfoque da retribuição, quebrando antigos paradigmas e reduzindo a importância do vencimento-padrão na composição salarial. Todas essas alterações contribuíram também para o preparo do ambiente de discussão da Participação nos Lucros e Resultados – PLR –, em 1998.

No entanto, o sistema de remuneração em vigor, centrada no cargo, tem demonstrado ser insuficiente, pois apresenta uma metodologia desatualizada que o torna trabalhoso, inflexível,

pouco ágil e conservador. Além disso, essa técnica de administração de salários vem se mostrando ineficiente, por não oferecer resposta às principais demandas que permeiam um sistema de recompensas nos dias de hoje e por não apresentar as características necessárias a um sistema dessa natureza para que seja efetivo. Tal reflexão coincide com as avaliações feitas por Wood Jr. (1999) e Hipólito (2001). As características do modelo atualmente vigente no Banco do Brasil dificultam sua maior inserção competitiva, maior agregação de valor econômico aos serviços por ele prestados, maior agregação de valor social aos funcionários e uma modernização das relações de trabalho. Esse modelo não permite ao funcionário enxergar na remuneração um relacionamento estreito com suas competências e sua performance.

Diante dessa necessidade de aperfeiçoamento da gestão salarial e considerando a remuneração por competências como um importante mecanismo de recompensa, a proposta deste trabalho é responder a seguinte questão:

**QUAIS SÃO AS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA QUE O BANCO DO BRASIL IMPLEMENTE A REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS?**

### 3 JUSTIFICATIVA

A sociedade contemporânea vivencia um processo de grandes transformações. A rápida evolução do ambiente econômico, social, político e cultural das organizações, observada principalmente na mudança paradigmática, tem feito com que pensadores contemporâneos anunciem uma nova era e uma nova sociedade, a sociedade pós-modernista.

Isso leva a várias mudanças na forma como uma empresa se estrutura para entregar seus produtos e serviços da melhor forma possível. Nesse novo ambiente organizacional, de forte competitividade, as implicações decorrentes da reestruturação produtiva são percebidas de diversas formas. Podem-se entender, portanto, as razões pelas quais os estudos nesse campo têm se desenvolvido de forma vertiginosa, seja para a compreensão dessa realidade ou para a proposição de métodos de intervenção.

Dentre as áreas de estudo e ação da administração, vem se destacando a gestão de pessoas. Uma análise exploratória dos estudos dessa área demonstra a convergência em algumas de suas propostas. Gestão estratégica de recursos humanos, gestão do conhecimento, gestão participativa, gestão de competências têm ênfase destacada nas pessoas como um fator determinante do sucesso organizacional na medida em que percebem o elemento humano como essencial para a adaptabilidade às novas situações e conseqüente competitividade no mercado.

Nesse sentido, a gestão por competências é um elemento relevante para a administração das organizações. Com efeito, gerir pessoas com enfoque nas competências pode fornecer elementos e alternativas importantes para o momento de mudanças e turbulências do ambiente organizacional, posto que conceitualmente está condicionado aos determinantes estratégicos da gestão. Um questionamento essencial surge, no entanto, ao se analisarem os modelos e sua

implementação em diferentes organizações. De fato, as organizações apresentam especificidades que demandam um estudo mais detalhado.

Nesse contexto, em consonância com Hipólito (2001), destaca-se o papel da remuneração, que pode ser tanto uma alavanca para a mudança como um fator de sustentação para que ela ocorra de forma consistente. A adoção do sistema tradicional de remuneração, baseado nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada, pode tornar-se um entrave à nova organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho – como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos –, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades. A questão crucial é transformar a visão usual da remuneração como *fator de custo* para uma visão da remuneração como *fator de aperfeiçoamento da organização*, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Quanto aos objetivos dos métodos de avaliação de desempenho tradicionais, trata-se de vincular desempenho e remuneração, o que é muito difícil. O vínculo entre desempenho e remuneração passa a ser mediado por outros fatores, como habilidades, resultados da empresa. Isso não elimina o papel das avaliações que devem passar a integrar as práticas do dia-a-dia. No entanto, elas devem deixar de ser um fator de decisão da remuneração, ou do aumento de salário, para se tornar um instrumento de melhoria de desempenho. É esse desempenho avaliado, considerando-se a importância dos grupos e a interação ambiente-processo, que determinará a remuneração (COOPERS e LYBRAND, 1996).

Alguns resultados de pesquisas sugerem vantagens de resultado financeiro na implementação da remuneração por competências e por resultados. Imberman (1999) pesquisou 3.000 empresas americanas que remuneram por competências, sugerindo que o uso desse tipo de remuneração aumentou a produtividade em 80% e reduziu os custos de qualidade em 70%, em cinco anos de aplicação dessa alternativa de remuneração. Segundo esse autor, nos quatro anos em que o plano esteve sendo aplicado, qualidade e produtividade melhoraram

grandemente, e as vendas triplicaram. Murray e Gerhart (1998) realizaram uma pesquisa durante 37 meses em empresas que utilizam a remuneração por competências, cujos resultados indicam maior produtividade (58%), mais baixo custo de produção (16%) e aumento de qualidade (82%).

Schuler e Jackson (1997) apresentam resultados do relatório *High Performance Work Practices*, do *U.S. Department of Labor* que relaciona as melhores práticas de RH com resultados financeiros. Entre as empresas pesquisadas, as 25% com os mais elevados índices de práticas de RH obtiveram um rendimento substancialmente mais elevado no retorno anual para os acionistas, em relação ao capital bruto investido no negócio.

A pesquisa, que ora propomos, pretende analisar a experiência de uma grande organização que adotou o sistema de remuneração por competências, a partir de um referencial teórico em que são discutidos os aspectos da competitividade, da gestão baseada em competências, da remuneração por competências, da avaliação de desempenho e da mudança organizacional, bem como a adaptabilidade do conceito e do modelo dessa empresa para o Banco do Brasil. A empresa objeto desta pesquisa tem muita relevância, não só por se tratar de uma grande organização escolhida pela sua representatividade econômica, mas, também, pelo motivo de estar utilizando a remuneração por competências há quase 10 anos e pelo fato de esse modelo em vigor ser, a princípio, adequado para que, com os devidos ajustes, possa ser implementado no Banco. A propósito desse assunto, em dezembro de 2003, fomos convidado pela Diretoria de Pessoas do Banco para participar de algumas reuniões a respeito da revisão do Plano de Cargos e Salários e do Plano de Cargos Comissionados, ocasião em que, num primeiro momento, vislumbramos a possibilidade de estudar a implementação da remuneração por competências não em seu modelo completo e puro, de forma exclusiva, mas, de início, representando apenas uma pequena parcela do total da remuneração do funcionário. Diante disso, o nosso objetivo central é identificar quais são as condições necessárias para o Banco aplicar esse novo sistema como importante fonte de vantagem competitiva.

É importante acrescentar que várias pesquisas na literatura foram realizadas no sentido de identificar a adoção da remuneração por competências por alguma instituição financeira no Brasil. Infelizmente, não obtivemos sucesso. É necessário acrescentar, ainda, que o estudo de

caso numa empresa que implementou um modelo que o Banco do Brasil pretende adotar pode ajudar a esclarecer elementos sugeridos pela literatura e mesmo acrescentar outros fatores por ela não devidamente esclarecidos, apesar de a empresa utilizada como referência atuar em indústria com características tão diversas e contar com mão-de-obra dotada de competências tão diferentes. O modelo estudado se assemelha ao pretendido pelo Banco em função de sua amplitude e complexidade.

Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco já implementou um sistema de Gestão de Desempenho Profissional, baseado no *Balanced Scorecard*, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: estratégias e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional ou da organização. O resultado apurado impacta a remuneração dos funcionários, pela distribuição da PLR, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento.

Além da busca de maior inserção competitiva, outros resultados poderão ser alcançados, tais como o aumento no interesse por autodesenvolvimento, pela busca constante de aperfeiçoamento, pela identificação das competências que precisam ser desenvolvidas, pela busca de resultados, pelo crescimento via méritos individuais, pela alavancagem de resultados, pela possibilidade de premiar o empenho e o desempenho, pelo crescimento do nível de aprendizagem organizacional, pelo aumento do trabalho em equipe, pelo comprometimento das pessoas, pela melhoria na gestão dos processos, pelo fortalecimento da cultura organizacional, pelas maiores retenção de talentos e integração entre o RH e as estratégias de negócios.

Ao tornar o Banco mais competitivo, por meio da remuneração mais adequada às pessoas, é possível ajudar a transformar até mesmo seus funcionários *medianos* em indivíduos mais envolvidos, responsáveis e de alto desempenho. Além disso, a remuneração pode dar impulso à autovalorização das pessoas, ao seu nível de satisfação pessoal e à sua sensação de bem-estar.

Do ponto de vista acadêmico, embora não tenha a pretensão de incorporar uma revisão exaustiva da literatura sobre competitividade da organização empresarial, gestão baseada nas competências, remuneração por competências, avaliação de desempenho e mudança organizacional, a presente investigação apresentará as principais características e abordagens desses temas, trazendo uma contribuição àqueles que desejarem aprofundar estudos nessa área. Não obstante a gestão por competências ter sido citada por diversos autores como instrumento eficaz para a obtenção de diferencial competitivo, o tema ainda está em estágio inicial de desenvolvimento, de forma que se espera que as proposições deste trabalho ensejem a realização de novas pesquisas e estudos.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo se resume em apresentar uma fundamentação teórica consistente com a questão central e os objetivos desta proposta de pesquisa. Nesse particular, a escolha centrou-se nos seguintes pontos básicos: competitividade da organização empresarial, gestão baseada em competências, remuneração por competências, incluindo a avaliação de desempenho profissional e a mudança organizacional.

### 4.1 Competitividade da organização empresarial

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), a maior parte dos estudos recentes costuma tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho (competitividade revelada) ou de eficiência técnica (competitividade potencial) e alocativa apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados. No entanto, para eles, tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade. Na opinião desses autores, há sim uma profunda relação entre competitividade revelada e competitividade potencial. Tentando definir essa integração, eles propõem um novo conceito para competitividade. Segundo sua proposta, a competitividade seria “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p.3). Essa visão busca, na dinâmica do processo de concorrência, o referencial para a avaliação da competitividade.

Coutinho e Ferraz (1995) observam que, a partir da metade dos anos 70, e com força crescente na década de 80, a mudança tecnológica se acelera e transforma as estruturas industriais, sob o impacto da veloz difusão das tecnologias de informação, baseadas na microeletrônica. O aprofundamento da desregulamentação financeira e o simultâneo desenvolvimento de redes telemáticas mundiais integram os mercados financeiros e de capitais. Diluem-se as fronteiras entre os diversos sistemas financeiros nacionais e o euromercado, na direção de uma verdadeira *globalização das finanças*, proveniente da hegemonia americana, da crise do pacto fordista e da reestruturação produtiva. A emergência deste novo paradigma tecnológico e da globalização financeira são os traços mais marcantes do período de 1980-1995.

Com efeito, a fim de evitar a fixação de um novo dualismo entre as novas estruturas competitivas líderes e o restante das empresas, é fundamental acelerar a difusão dos métodos inovadores de gestão competitiva para que sejam muito expressivos os ganhos potenciais de qualidade e de produtividade que poderão advir de uma rápida difusão das inovações organizacionais/gerenciais no sistema empresarial brasileiro. Em primeiro lugar, essas inovações de gestão e organização não são onerosas para serem implantadas e significam melhorias contínuas que produzirão resultados significativos. Em segundo, exigem a participação ampla da força de trabalho, num processo de engajamento ativo e consciente, que deve ser motivado pela alta administração, que precisa valorizar idéias novas, sugestões e identificação de problemas a resolver. Em terceiro, viabilizam a implantação de rigorosíssimos padrões de tolerância, facilitando a criação de procedimentos abrangentes de implementação de qualidade na produção, desenho, comercialização. O efeito é de aumento contínuo e incremental da eficiência, resultando em ganhos cumulativos de produtividade (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

Ainda, de acordo com Coutinho e Ferraz (1995), do ponto de vista gerencial, os desafios são complexos. É necessário estimular a comunicação horizontal sem, entretanto, gerar confusão e diluição de responsabilidades; é indispensável reduzir os níveis hierárquicos sem, contudo, permitir que as linhas essenciais de comando sofram solução de continuidade. A descentralização de responsabilidades deve corresponder à inteligência distribuída em vários planos e setores; a centralização dos controles e o monitoramento dos desempenhos devem

cingir-se às atividades ou às variáveis-chave para a eficiência do conjunto, confiando-se na auto-avaliação e no autocontrole pela própria força de trabalho. A introdução dos sistemas organizacionais modernos exige, assim, elevada capacidade gerencial de coordenação e de comunicação. Contudo, nada substitui o papel de iniciativa e de liderança da alta gestão, razão pela qual a qualidade desta se constitui em fator crítico para a competitividade empresarial. Cabe à alta gestão a tarefa de compatibilizar as oportunidades/constrangimentos externos à empresa com as potencialidades/limitações internas, visando obter melhores resultados que seus concorrentes de um modo sustentável ao longo do tempo. É da competição entre rivais bem gerenciados – do chão-de-fábrica à formulação das estratégias de produção e mercados – que se origina e se desenvolve a competitividade da indústria (COUTINHO e FERRAZ, 1995).

Na visão de Porter (1989), o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa depende da vantagem competitiva, que não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem na cadeia de valores, ou seja, nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando as suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Cada empresa deve analisar cuidadosamente seu setor, o mercado, seus fornecedores e seus concorrentes atuais e potenciais. O objetivo é identificar e manter uma vantagem competitiva, algo distintivo que assegure o sucesso da organização. Robbins (2000) sintetiza a noção de vantagem competitiva como a capacidade ou circunstância que confere a uma empresa uma vantagem relativa sobre suas rivais.

Observamos que Porter (1989) aponta como origem da vantagem competitiva a capacidade da organização em inovar e evoluir, a qual se desenvolve como resposta às pressões e desafios por ela enfrentados em sua relação com o ambiente. Nessa visão *de fora para dentro*, o ambiente, portanto, exerce fundamental influência na determinação das fontes de vantagem competitiva, na medida em que impele à busca por inovação e estimula respostas da empresa com base em seus valores, cultura, estrutura econômica e história.

Em contraponto ao posicionamento de Porter (1989), Hamel e Prahalad (1995) têm uma visão *de dentro para fora* da organização. Para eles, a competição pelo futuro é uma competição pela *participação nas oportunidades* e, não, pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla *arena de oportunidades*. A pergunta que precisa ser respondida, segundo esses autores, por todas as empresas é: dadas as nossas atuais competências, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? Essa pergunta leva a outras: que novas competências teríamos que desenvolver e que modificações teríamos que incorporar à nossa definição de *mercados servidos* para poder aumentar nossa participação nas oportunidades futuras? Para uma empresa, a pergunta é praticamente a mesma: como atrair e fortalecer as habilidades responsáveis pelas competências que abrem as portas às oportunidades futuras?

Segundo Hamel e Prahalad (1995), um desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais. Na definição desses autores, uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Uma competência essencial não é um *ativo* no sentido contábil da palavra. Ela não aparece no balanço. Uma fábrica, canal de distribuição, marca ou patente não pode ser uma competência essencial – são coisas e não habilidades. Entretanto, uma aptidão para gestão dessa fábrica, a logística, os anúncios da marca ou uma propriedade intelectual podem constituir uma competência essencial. Uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, pois é única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Com isso, Hamel e Prahalad (1995), no início dos anos 90, introduziram na gramática empresarial a expressão *core competence*, mostrando que empresas bem-sucedidas eram mais que portfólios de negócios. Essas empresas, extremamente competitivas, eram portfólios de competências. Elas haviam se concentrado em capacidades que as colocavam à frente dos concorrentes. O foco desses autores é nas competências coletivas. Seu argumento é o de que

as portas do sucesso se abrirão para as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências que serão necessárias para o futuro de seus negócios.

Dessa forma, Hamel e Prahalad (1995) iniciaram uma abordagem que prega a necessidade de, ao desenharem suas estratégias, as organizações *olharem para dentro*, para seus recursos internos e capacidades, uma vez que as mudanças estratégicas têm apontado para a existência de ligação clara entre a performance no negócio e o desenvolvimento de habilidades. Essa perspectiva *de dentro para fora*, baseada na análise dos recursos internos, sustenta-se em fatores intangíveis, como a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio, específicos da empresa e não visíveis. Para Wood Jr. (1999), da orquestração desses vários componentes nasce a capacidade de aprendizado e adaptação. E dessa capacidade surgem as competências essenciais da organização. Passando do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, é necessário envolver a relação desse indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica. A gestão baseada nas competências individuais é um tema relevante para fim desta pesquisa e será tratada no tópico seguinte.

## 4.2 Gestão baseada em competências

Com as rápidas mudanças que estão ocorrendo em nível mundial, o trabalho em si será redefinido e tornar-se-á um assunto de aprendizagem constante, exigindo grande dosagem do intelecto, com a finalidade de desenvolver as competências humanas ou profissionais. O interesse por esse assunto estimulou a realização de diversos estudos e pesquisas, dando origem à *gestão baseada em competências* como mecanismo de geração e sustentação da vantagem competitiva das organizações.

A seguir, apresentamos uma revisão da literatura existente sobre o assunto, abrangendo as competências organizacionais, a sua relação com as competências individuais, as perspectivas sobre essas competências e o modelo de gestão de/por competências. As diferentes abordagens apresentadas se complementam e contribuem para o melhor entendimento do conceito de competências.

### 4.2.1 Relação entre as competências organizacionais e as competências individuais

O processo vivenciado pelas organizações em termos de aprimoramento para a competitividade caracteriza-se, como vimos, por mudanças profundas e abrangentes. Nesse contexto, observa-se o esgotamento do modelo baseado no treinamento tradicional que oferece uma formação exclusivamente técnica e que já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Essa necessidade de posicionar-se de maneira flexível e inovadora, num mercado em que a mudança constante passou a ser a única certeza, vem destacando, de um lado, a empresa, com um conjunto próprio de competências organizacionais (DUTRA, 2001). Estas se originam da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, que, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da

empresa no contexto em que está inserido. De outro, temos as pessoas, com seu conjunto de competências individuais que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

Sendo assim, para Bitencourt (2002), a proposta baseada na gestão estratégica de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os individuais. A partir dessa premissa, fica mais fácil compreender os dois principais níveis de competências - organizacional e individual. No primeiro nível, incluem-se as *core competences*, ou as competências essenciais da organização, que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado nas especialidades e especificidades de cada organização.

No segundo nível, as competências individuais, observa-se a necessidade crescente de formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação baseada num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha.

Para Ulrich (1998), dois fatores fundamentais caracterizam a organização de aprendizados: a capacidade de gerar idéias que produzam impacto e a capacidade para generalizá-las. O maior desafio do aprendizado é, de longe, generalizar essas idéias. A transferência de conhecimento confere os mesmos benefícios propiciados pela organização de aprendizados: propicia a capacidade de aprender mais depressa que os concorrentes, de responder mais rápido às condições de mercado, de aprender mais depressa com os fracassos e sucessos e de formar capital intelectual e humano.

#### 4.2.2 Perspectivas sobre as competências individuais

É nesse contexto que podemos encontrar ilhas de conhecimento, nas quais o capital intelectual se torna mais importante que a posse dos meios de produção, que é preciso o domínio das competências necessárias que permitam à organização posicionar-se de maneira competitiva.

Em busca do surgimento do conceito, verificamos que, no fim da Idade Média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Conforme Isambert-Jamati<sup>1</sup>, *apud* Brandão e Guimarães, (1999, p.2):

*os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.*

No início da década de 70, o tema *competência* foi abordado nos estudos feitos por David McClelland, quando participava de processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano. Em 1973, no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, ele afirmava que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência utilizados em seleção, além de não serem capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e na vida, favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir dessa constatação, McClelland dedicou-se a encontrar métodos de avaliação que permitissem indicar variáveis de competência capazes de prever êxito no trabalho e na vida. Os resultados de suas pesquisas identificaram diferenças de habilidades, aptidões e atitudes, o que lhe possibilitou propor e enfatizar um novo conceito de competência e encontrar novos métodos e critérios de seleção, diminuindo a relevância do perfil intelectual e da formação acadêmica (RESENDE, 2000; FLEURY, 2001).

Na França, o debate tem início na mesma época, vinculado à crise da noção de postos de trabalho, uma vez que a sua atividade encontrava-se objetivada, formalizada, separada do assalariado e engessada em uma lista de tarefas presas a esse posto, tarefas às quais os indivíduos devem submeter-se, toda a dinâmica do trabalho dependendo de uma redefinição periódica e pesada do conteúdo desses postos. Zarifian (2001) justifica a emergência da gestão das competências a partir da preocupação em obter a cooperação do trabalhador na antecipação e resolução dos problemas, da necessidade de trabalhar em grupo e partilhar

---

<sup>1</sup> ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L’Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ F.; e TANGUY L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, 1997, p. 103-33.

conhecimentos sobre o processo produtivo e da introdução do conceito de cliente no interior da própria fábrica, tornando cada indivíduo ou setor fornecedor e/ou cliente de outrem.

Nesse sentido, Zarifian (2001) propõe uma definição de competência que integre várias dimensões e, logo, reúna várias formulações. A primeira dimensão é que a competência é o *tomar iniciativa e o assumir responsabilidade* do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Essa formulação enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição e a abertura de espaço para a autonomia.

Numa outra dimensão, a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Essa segunda abordagem enfatiza a dinâmica de aprendizagem, que é essencial no procedimento competência.

Numa última dimensão, a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade. É com base na combinação dessas três abordagens da competência, que se complementam, que, segundo Zarifian (2001), podemos chegar a apreendê-la.

O conceito de competência não se limita a substituir progressivamente o conceito de posto de trabalho. Também modifica em profundidade a dinâmica desse último, subvertendo todo o referencial a seu respeito. O trabalho não é senão a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar suas ações profissionais (ZARIFIAN, 2001).

Na definição de Parry<sup>2</sup>, *apud* Wood Jr. (1999, p.126), competência é

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

---

<sup>2</sup> PARRY, S. B. The quest for competences. *Training*, p. 48-54, July, 1996.

É interessante notar como esse autor liga conhecimentos, habilidades e atitudes a desempenho. De fato, muitos programas de desenvolvimento focalizam exclusivamente o conhecimento, sem tentar vinculá-lo a mudanças de atitudes e comportamentos. Como consequência, o esforço realizado tende a ter impacto apenas residual no desempenho. Para ele, competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.

Outra definição bastante conhecida e aceita do conceito de competência é a que foi dada por Fleury e Fleury (2000, p.21) “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Destacando do conceito de competência o item conhecimento, observa-se que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), autores proeminentes como Drucker, Toffler, Quinn e Reich, cada qual a seu modo, anunciam a chegada de uma nova economia ou sociedade, à qual se referem como *sociedade do conhecimento* e que se distingue do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha nela. Drucker argumenta que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas, sim, o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado *o* recurso, muito mais do que apenas *um* recurso, é o que torna singular a nova sociedade. Toffler corrobora a afirmação de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Toffler observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. Toffler acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos. Quinn compartilha com Drucker e Toffler semelhante visão, ao destacar que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamento. Vai um pouco mais adiante ao apontar que o valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os *fatores intangíveis baseados no conhecimento* – como *know-how* tecnológico, projeto do produto, apresentação de *marketing*, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação – podem

ser desenvolvidos. Esses autores também concordam que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento. Em uma sociedade baseada no conhecimento, diz Drucker, o *trabalhador do conhecimento* é o maior ativo. Incluído em sua definição de trabalhador do conhecimento está um executivo do conhecimento que sabe como alocar o conhecimento para uso produtivo, assim como o capitalista sabia como alocar o capital para uso produtivo. Quinn observa que a habilidade de gerenciar o que chama de *intelecto baseado no conhecimento* está rapidamente se tornando a habilidade crítica do executivo dessa era. Reich afirma que a única verdadeira vantagem competitiva pertencerá àqueles a quem chama de *analistas simbólicos*, equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

#### 4.2.3 O modelo da gestão de/por competências

Ressaltados os diversos conceitos de competência, passamos a analisar o modelo da gestão. Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos *gestão de competências* e *gestão por competências*. Conforme explicam Brandão e Guimarães (1999), enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

O modelo da gestão de competências surgiu como uma alternativa aos modelos da gestão de pessoas tradicionais, que vêm sendo amplamente criticados. Este novo modelo tem introduzido progressivamente os aspectos comportamentais nessa gestão de pessoas, prometendo uma mudança nas bases dos modelos de RH, indo da especificidade dos cargos às características individuais.

Em consonância com esse dinamismo da vida organizacional, bem como a adoção de práticas de gestão centradas nas competências das pessoas, o uso prático da noção tradicional do cargo vem sendo substituído pelo conceito de *espaço ocupacional*. Para Dutra (1996), num ambiente competitivo e mutável, não se consegue estabelecer com antecedência os espaços de

atuação dos profissionais nas organizações, uma vez que eles são resultado de um processo dinâmico, fruto da *interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa*. Assim sendo, o espaço ocupacional apresenta-se incompatível com o conceito tradicional de cargos, caracterizado pela tentativa de prescrever o que deve ser feito por cada indivíduo. Para a pessoa, esse espaço torna-se cada vez maior por meio do seu desenvolvimento, que ocorre à medida que ela aumenta ou ajusta sua capacidade técnica e/ou gerencial. Tal alteração de sua capacidade pode dar-se por seu amadurecimento pessoal e profissional, acesso a informações e a novas experiências de vida e/ou profissionais. Ao refletirmos nessa direção, eliminamos a idéia de que as pessoas têm limites de competência.

Encontramos no Brasil esse modelo de gestão de pessoas por competências, que começou a ser utilizado posteriormente à sua aplicação em outros países, mas seu uso está em plena ascensão. Uma pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque (2001) aponta para o crescente uso desse modelo, que aparece entre as principais tendências a serem seguidas pelas empresas brasileiras nos próximos 10 anos. A pesquisa mostra que existe apenas uma pequena parcela das 120 empresas pesquisadas que já estão incorporando, em algum grau, o modelo de gestão de pessoas por competências. Porém, a quase totalidade das empresas participantes (97%) afirma a intenção de mudar o modelo tradicional de gestão de pessoas, baseando-se no modelo de gestão de pessoas por competências.

A seguir, veremos a remuneração por competências, que é um dos elementos da gestão baseada em competências e uma alternativa de remuneração variável, que surge no bojo do movimento de flexibilização das relações de trabalho no mundo contemporâneo.

### 4.3 Remuneração por competências

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas, inclusive, em relação ao próprio direcionamento estratégico da empresa, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns. Ocorre que uma das metas mais importantes para as organizações modernas é justamente convergir esforços, alinhando seus recursos para realizar sua visão de futuro. Nesse processo, todos os sistemas de apoio, até mesmo o de remuneração, são fundamentais para sustentar e garantir coesão (WOOD JR., 1999).

#### 4.3.1 O que é remuneração

Para Ceriello e Freeman (1991, p.467), a remuneração ou compensação significa “toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe”.

No caso da remuneração por competências, trata-se de uma forma de remuneração que procura reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os empregados são pagos pelas competências que possuem relacionadas ao trabalho. De acordo com Wood Jr. (1999), a adoção da remuneração por competências implica assumir que a base dessa remuneração é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, e essa forma de recompensa desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. O surgimento dessa forma de remuneração é consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios, que resultou numa série de mudanças registradas pelas empresas nos últimos anos e que se relacionam a um reposicionamento dessas organizações quanto ao fator humano. Nessa era de mercados globais e competição acirrada, em que a informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso, o desenvolvimento dos colaboradores passou a ser crucial para a melhoria da capacidade de inovação das empresas.

#### 4.3.2 Objetivos da remuneração

Diante dessas transformações e da conseqüente necessidade de efficientização da gestão organizacional, a área de RH, bem como as demais áreas da organização, passaram a sofrer uma pressão sem precedentes. No aspecto remuneração, tal pressão se justifica pelo seu potencial de impacto nos resultados da organização, uma vez que afeta diretamente seu custo de operação e o de seus funcionários, que é o meio pelo qual esses resultados são obtidos (HIPÓLITO, 1998). Emergem, então, como principais objetivos dos sistemas de remuneração:

- sustentar o comprometimento dos funcionários;
- maximizar os recursos investidos na folha de pagamento;
- aumentar a capacidade de atração/retenção de talentos;
- servir como elemento alavancador dos resultados organizacionais;
- reforçar os valores organizacionais.

Para possibilitar que tais objetivos sejam atingidos, deve-se atentar para os seguintes aspectos:

- equidade salarial interna;
- equidade salarial externa;
- proximidade do sistema com a estratégia da organização;
- manutenção de um baixo custo de atualização do sistema.

Nesse sentido, o sistema de remuneração e carreira por competências vem reforçar os laços entre o desenvolvimento dos indivíduos e sua remuneração. Colaboradores que trabalham segundo esse sistema têm seus salários relacionados à amplitude, profundidade e características das competências que são capazes de efetivamente utilizar (WOOD JR., 1999).

Nesse sistema de remuneração, os objetivos são os seguintes:

- remunerar os profissionais por suas características pessoais (competências aplicadas ao trabalho);
- alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- favorecer o aprendizado organizacional;

→ superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo.

#### 4.3.3 O surgimento da remuneração por competências

Em consonância com Wood Jr. (1999), Hipólito (2001) afirma que a remuneração por competências é uma forma de, ao reconhecer os indivíduos independentemente de suas posições, ultrapassar os limites impostos pelo conceito de cargos e estimular o desenvolvimento contínuo dos profissionais, conforme demonstra a figura 1. Assim, o pagamento por competências procura reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os funcionários são pagos pelas competências que possuem relacionadas ao trabalho, o que eles podem fazer, ao invés de pelo cargo específico que eles estão desempenhando, o que eles estão fazendo.

|                                 | <b>Centrado em Cargos</b>                                                                                                     | <b>Centrado em Habilidades/Conhecimentos</b>                                                                                                           |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estrutura de pagamento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada na performance de um cargo</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada nas habilidades e conhecimentos pessoais utilizados</li> </ul>                                        |
| <b>Foco gerencial</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo determina a remuneração</li> <li>• Empregado é associado a um cargo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregado determina a remuneração</li> <li>• Empregado é associado a habilidades e conhecimentos</li> </ul>   |
| <b>Foco do empregado</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de cargo é almejada para alcançar um nível de pagamento maior</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A aquisição de habilidades e de conhecimentos é almejada para alcançar um nível de pagamento maior</li> </ul> |
| <b>Procedimentos requeridos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensura-se o conteúdo do cargo</li> <li>• Valor do cargo</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuram-se habilidades e conhecimentos</li> <li>• Valor das habilidades e dos conhecimentos</li> </ul>       |

Figura 1 - Quadro com a comparação entre os planos de administração de salários centrados em cargos e centrados em pessoas

Fonte - MILKOVICH e NEWMAN, *apud* HIPÓLITO, 2001, p. 62, adaptado pelo autor da dissertação.

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), existe, por parte das organizações, uma forte demanda por pessoas que, além de altamente treinadas, possam trabalhar juntas em equipes, tomar decisões por conta própria e assumir mais responsabilidade de um modo geral. É aqui que o uso de competências e remuneração baseada em competências pode ser eficaz. No desenvolvimento de um programa de remuneração baseada em competências, o primeiro passo é identificar as competências que criam valor para a organização e que, portanto, devem ser recompensadas. Essa tarefa envolve a identificação de competências específicas necessárias para apoiar a estratégia de uma organização e capazes de criar um verdadeiro valor econômico agregado.

Ainda, de acordo com estes autores, é essencial em um sistema de remuneração por competências utilizar apenas as competências diferenciadoras – aquelas que realmente separam os melhores do restante. Em caso contrário, a organização acaba pagando por novos comportamentos, mas não necessariamente por novos resultados. Uma vez que as competências sejam identificadas e testadas, elas podem começar a ser vinculadas à remuneração. Embora possam ser incorporadas a uma variedade de estratégias de remuneração, elas geralmente são vinculadas – ao menos inicialmente – ao programa de salário-base. Nesse programa, os funcionários têm parte de sua remuneração – geralmente estabelecida por comparações de mercado – vinculada à compreensão e execução de um trabalho, papel ou função de equipe. Os funcionários então superam essas margens por meio da aquisição de competências prescritas. Uma vez que a remuneração baseada em competências seja aceita como parte do programa de salário-base, ela poderá, então, ser incorporada a outros elementos de remuneração, como a remuneração variável.

A remuneração baseada em competências requer mais do que apenas identificar as competências e estabelecer um novo programa de remuneração. Este também deve ser incorporado aos processos de seleção de novos funcionários e avaliação de desempenho. Outros controles necessários a um programa de remuneração baseado em competências incluem um sistema que avalie cargos ou papéis, dados de mercado para estabelecer os níveis de remuneração e um sistema de administração de salários flexível o suficiente para acompanhar uma diversidade de variáveis. Como a organização paga e promove os funcionários baseando-se na aquisição de competências, também deve ser criado um extenso programa de treinamento e desenvolvimento. Tal estratégia de remuneração baseada em competências, se usada com eficácia, faz muito mais do que simplesmente recompensar os funcionários pelo *valor agregado* que trazem para seus cargos e papéis. Ela também ajuda a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor de desempenho excepcional na realização dessa missão (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997).

#### 4.3.4 Os novos modelos

Conforme vimos, os sistemas modernos de remuneração procuram transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processo de melhoria e aumento da competitividade.

A figura 2 resume os fundamentos do modelo tradicional de remuneração funcional e os fundamentos dos modelos mais modernos. O antagonismo é facilmente constatável.

| ITEM                                  | FUNDAMENTOS DOS SISTEMAS TRADICIONAIS                                                                                                                           | FUNDAMENTOS DOS SISTEMAS MODERNOS                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Estrutura organizacional</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hierarquia rígida</li> <li>• muitos níveis hierárquicos</li> <li>• ascensão salarial por meio de promoções</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos flexíveis, células</li> <li>• poucos níveis hierárquicos</li> <li>• ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional</li> </ul> |
| <i>Amplitude de ação</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• restrita e bem definida</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampla e pouco definida</li> <li>• varia em função do perfil do profissional</li> </ul>                                                            |
| <i>Definição de responsabilidades</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• clara</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• difusa</li> <li>• orientação por meio da visão e objetivos comuns</li> </ul>                                                                      |
| <i>Processo decisório</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• papéis e forma de tomada de decisões bem definidos</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• contingencial</li> </ul>                                                                                                                          |
| <i>Estratégia</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios</li> </ul>                                                         |
| <i>Estilo gerencial</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grande distância líder-liderado</li> <li>• valorização da obediência</li> <li>• estabilidade e conformidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pequena distância líder-liderado (líder como <i>coach</i>)</li> <li>• valorização de adaptabilidade e prontidão para a mudança</li> </ul>         |

Figura 2 - Quadro com os fundamentos dos sistemas de remuneração

Fonte - Wood Jr., 1999, p.86.

Ainda, de acordo com Wood Jr. (1999), são apresentadas, na figura 3, quatro metodologias que podem ser utilizadas para aperfeiçoar o conceito de remuneração funcional, cada uma delas correspondendo a um dos quatro componentes centrais do sistema.

| <i>COMPONENTE</i>   |   | <i>METODOLOGIA PARA MODERNIZAÇÃO</i>     |
|---------------------|---|------------------------------------------|
| Descrição de cargos | → | Descrição de cargos modificada           |
| Avaliação de cargos | → | Redução do número de cargos              |
| Faixas salariais    | → | Ampliação das faixas salariais           |
| Política salarial   | → | Aumento salarial distribuído por equipes |

Figura 3 - Quadro com a metodologia de remuneração

Fonte - Wood Jr., 1999, p.87.

Ao apresentar na figura 3 uma metodologia para modernização da remuneração funcional, Wood Jr. (1999) esclarece que o processo de descrever um cargo pode ser a ocasião para uma reflexão sobre a identidade e a missão da função. Os aspectos-chave da descrição de cargos modificada são o foco nos processos, as informações sobre clientes internos e externos, a identificação dos serviços ou produtos fornecidos e a explicitação das expectativas dos clientes. Com essas alterações, ganha-se em foco e alinhamento estratégico.

Quanto à redução do número de cargos, Wood Jr. (1999) afirma que uma forte tendência entre as empresas de gestão mais avançada é reduzir o número de descrições de cargo, criando categorias mais genéricas. As descrições de cargo passam a servir como diretrizes gerais de trabalho, deixando as definições de especificidades para o dia-a-dia. Com essa alteração, o sistema ganha simplicidade e flexibilidade.

Em relação à ampliação das faixas salariais, Wood Jr. (1999) destaca que é outra prática cada dia mais utilizada, principalmente, por empresas que reduziram o número de níveis hierárquicos. Em sistemas tradicionais, é comum utilizar amplitudes em torno de 40%. Nos modelos com faixas alargadas, as amplitudes variam de 80 a 150%. Com essa prática, o sistema ganha flexibilidade na administração de salários e carreiras.

Com a implementação desse novo modelo de remuneração, a importância de avaliar as competências dos funcionários tornou-se fundamental para a própria manutenção do modelo de gestão de pessoas, ganhando, assim, maior relevância. É necessário estabelecer instrumentos que permitam, não apenas definir as competências exigidas, mas avaliar as competências adquiridas, a fim de comparar os resultados. É o que veremos no item seguinte.

#### 4.3.5 Avaliação de desempenho profissional

A avaliação de desempenho vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de RH e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

Os programas de avaliação de desempenho formais não são novos. Segundo Chiavenato (1983), antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas. Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho começaram a ser mais difundidos e aplicados pelas organizações a partir da Segunda Grande Guerra Mundial. A partir de 1954, com a obra de Peter Drucker, *The Practice of Management*, tornou-se popular uma nova linha de administração intitulada *Administração Por Objetivos* – APO –, que trazia em seu bojo processos que levavam a um novo conceito de avaliação – a avaliação por objetivos. No Brasil, esse conceito de avaliação teve várias derivações. Além da descoberta de novos métodos, a principal foi, sem dúvida, a mudança significativa da focalização da avaliação, que antes era centrada no comportamento do indivíduo, para a avaliação focada no comportamento da equipe de trabalho.

Conforme Wood Jr. (1999), uma vez reconhecida a importância do conhecimento aplicado na forma de competências, é necessário que se examine como avaliar o potencial das pessoas e

as suas competências para verificar a compatibilidade entre as características do executivo ou profissional e aquelas exigidas pela área onde ele atua ou irá atuar. Tal processo de avaliação visa a busca de caminhos que levem a harmonizar características individuais com necessidades organizacionais.

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a tradicional avaliação individual, tipicamente unidimensional e pouco eficaz, deve ser substituída por métodos mais abrangentes e dinâmicos, capazes de oferecer uma leitura justa e precisa do desempenho dos funcionários. Esses autores afirmam que, para que a gestão de desempenho seja eficaz, deverá ser desenvolvido um processo em que as expectativas sejam vinculadas aos objetivos de negócios, o desempenho seja planejado, as pessoas sejam motivadas e treinadas e os resultados individuais e de equipe sejam recompensados juntamente com as competências. Esse processo deve pertencer aos gerentes de linha e ser gerenciado por eles, não pelo departamento pessoal, e deve incluir uma gama completa de avaliadores. No ambiente atual, centralizar em uma pessoa o processo de avaliação – geralmente o supervisor – não apenas é um comportamento imprevidente, mas também limita seu valor.

Diferentemente das avaliações tradicionais, um programa eficaz de avaliação baseado em competências enfatiza *como* os funcionários trabalham, em vez de simplesmente *o que* realizam. E, em vez do tradicional *julgamento por superiores*, a avaliação baseada em competências quase sempre incorpora o chamado processo de *360 graus*, que inclui uma avaliação por companheiros, subordinados e, até mesmo, clientes, caso as medições de orientação a serviços sejam cruciais à mistura de competências (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997).

No processo de avaliação de 360 graus, ainda, de acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), os avaliadores não podem simplesmente ser colegas com os quais o funcionário passa os intervalos. Devem ser indivíduos com os quais o funcionário tenha interações de negócios regulares e sobre os quais seu desempenho tenha impacto significativo. Como o restante do processo de gestão do desempenho, qualquer ferramenta de avaliação deve medir o desenvolvimento de competências essenciais em vez de focalizar apenas as habilidades e conhecimentos que uma pessoa deve adquirir. As competências oferecem a melhor plataforma

para a avaliação de 360 graus por serem baseadas em pesquisa, que mostram como as competências causam impacto no desempenho e são ancoradas comportamentalmente. Entretanto, para que sejam eficazes, essas competências devem ser declaradas e compreendidas claramente pelos envolvidos na avaliação. A avaliação de 360 graus oferece a alavancagem pessoa-a-pessoa que não pode ser encontrada nos processos tradicionais de gestão de desempenho.

Nesse sistema, a principal novidade para Pontes (1999) é a de propiciar a oportunidade de o subordinado avaliar o líder, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências. A avaliação de *cima para baixo* ou as avaliações *laterais* não contêm novidades. Na avaliação de *baixo para cima*, os fatores tradicionais de avaliação são substituídos por questões voltadas à forma como o líder conduz sua equipe. A aplicação da metodologia de um acompanhamento e avaliação de resultados pode tornar-se um precioso instrumento para a melhoria do desempenho da empresa. Todavia, é necessário que a empresa atue como perspectiva de desenvolvimento e carreira, investindo em capacitação profissional, manutenção de clima positivo e a utilização da participação nos resultados para que, junto com o processo de melhoria de resultados, a empresa obtenha também a cooperação entre as partes.

Esses momentos de avaliação, segundo Dutra (1996), transformam-se em oportunidades para a comunicação entre gestores e suas equipes. Os processos de avaliação mais modernos tendem para uma negociação prévia das expectativas de parte a parte. Com base nessa prática, as pessoas têm condições de se auto-avaliarem e, por consequência, se tornarem mais cômicas de seus pontos fortes e fracos. Tais processos não só avaliam a performance de uma pessoa durante um determinado período, mas também seu crescimento e desenvolvimento e aspectos a serem aperfeiçoados.

A prática tradicional da avaliação de desempenho individual sempre estabeleceu, também, um vínculo com os aumentos salariais. No entanto, empresas que implantaram estruturas baseadas em equipes estão vinculando esses aumentos salariais ao atendimento de metas previamente negociadas. O aumento é concedido ao grupo, seja ele uma equipe, uma área ou uma fábrica. O objetivo é premiar o esforço coletivo. Uma variante desse sistema é possibilitar ao grupo

definir percentuais diferenciados entre seus membros, de acordo com as contribuições individuais (WOOD JR., 1999).

Na visão de Pontes (1999), por muito tempo, propagou-se o princípio de que essa avaliação de desempenho não podia ser utilizada para fins salariais. A fundamentação era que a avaliação de desempenho tinha fins de desenvolvimento e, quando utilizada para fins salariais, a essência da metodologia ficava comprometida. Na realidade, tal metodologia sempre serviu de base para as questões salariais, quando não utilizada somente com essa finalidade, apesar do discurso de desenvolvimento profissional. Muitos problemas ocorreram na sua utilização. Acreditava-se que o uso para fins salariais gerava como conseqüências distorções no método. No entanto, o problema era do método empregado e não da sua utilização para fins salariais. Na realidade, o que ocorria era a tentativa de consertar-se o efeito, em vez da causa do problema. Sem dúvida alguma, a metodologia de avaliação de desempenho tem princípios de desenvolvimento não só dos funcionários como também da empresa. Quanto à concessão de promoções, cabe lembrar que outros fatores devem ser verificados, tais como o fator potencial e a qualificação para o cargo.

Nesse sentido, os autores Flannery, Hofrichter e Platten (1997) afirmam que não há qualquer utilidade em vincular o pagamento ao desempenho se você não medir, ou não puder medir, aquele desempenho, ou se não estiver disposto a pagar significativamente mais por um desempenho superior. As medidas que devem utilizar dependem de sua organização e suas metas; podem ser baseadas em desempenho financeiro, produtividade, melhoria da qualidade, agregação de valor econômico ou serviço ao cliente. Muitas organizações são da opinião de que combinar esses critérios é o mais adequado. No entanto, os critérios de remuneração devem ser compreendidos pelos funcionários que participam do programa. O resultado final é que, se o desempenho não puder ser medido com precisão, se os funcionários não compreenderem como estão sendo avaliados ou se não puderem ver o elo entre seus esforços e os resultados desejados, o programa não vai funcionar, ou não será plenamente eficaz.

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação de desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades, visando, em alguns casos, promover o desenvolvimento de recursos

humanos e a melhoria da performance no trabalho (LUCENA, 1977) e, em outros, exercer controle sobre trabalhadores, a partir do registro não apenas das atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas, também de como ele as desempenha (PAGÈS *et al.*, 1993).

Concluindo, é possível inferir que o desafio é criar um sistema de avaliação de desempenho com foco no resultado, com flexibilidade para ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, com a diminuição da subjetividade no processo avaliatório e com a real identificação da contribuição individual e da equipe para a organização. Esse processo teria o propósito de promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos funcionários, por meio de um sistema de informações sobre desempenho. Além de mensurar e pontuar o desempenho, tal processo deve identificar as necessidades de desenvolvimento de competências ao dar mais visibilidade aos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos.

A implementação de uma gestão baseada nas competências individuais e, particularmente, da remuneração por competências, associadas à prática de outro modelo de avaliação de desempenho profissional, leva, naturalmente, a uma revisão de práticas, políticas e mesmo dos valores sobre os quais se assentam os processos decisórios da organização. Por esse motivo, julgamos relevante buscar algum suporte na discussão sobre mudança organizacional.

#### 4.3.6 Mudanças organizacionais decorrentes da implementação da gestão por competências

A implementação de um novo sistema de gestão pode suscitar um processo de mudanças organizacionais. O tema da mudança na organização do trabalho não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos.

Em vários trabalhos sobre mudança, é possível encontrar referências a diversos pensadores antigos e modernos sobre o seu significado e suas diversas características. Esse resgate é usado para se anunciar a importância de seu estudo na sociedade e na vida das pessoas. Katz e Kahn (1987) apontam que uma das principais características da organização vista como sistema seria o de apresentar homeostase dinâmica. Segundo esse princípio, a organização,

para se manter, precisa se adaptar constantemente ao seu ambiente. Quaisquer fatores internos ou externos que favoreçam o desmoronamento do sistema são contrariados por forças que restauram, tanto quanto possível, o estado anterior. Essa adaptação age de forma a viabilizar o equilíbrio interno de uma certa situação. Ou seja, para permanecer, ela precisa mudar.

Para Wood Jr. (1999, p.155), “Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto na organização”. Assim, o processo de mudança pode acontecer de várias maneiras. Pode ser uma ação voluntária da organização ou apenas uma reação a um novo contexto ambiental. No primeiro caso, os executivos antecipam condições e necessidades. No segundo, eles apenas reagem a uma mudança de condições.

Porém, qualquer que seja a forma adotada, o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização. A raiz de qualquer mudança está, portanto, na maneira como as pessoas vêem a si próprias, o mundo ao redor e como elas avaliam a efetividade de suas decisões e ações. O fato gerador da mudança é, então, a percepção de que formas tradicionais de pensar e agir já não produzem os resultados esperados (WOOD JR., 1999).

Isso vai ao encontro do conceito de Acuña e Fernandes (1995) que, resgatando a noção de Argyris (1969), segundo o qual a mudança nas organizações ocorre por meio das pessoas, concluem que a mudança organizacional seria uma alteração de um certo estado de coisas internas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo.

Um aspecto que deve ser observado é a resistência que a mudança provoca. Essa resistência, conforme Davis e Newstrom (1992), pode ser considerada como qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança. Como causas principais para a resistência a mudanças, Motta (1998) descreve o receio do futuro, a recusa aos custos da transição, o medo devido a problemas com experiências passadas e a acomodação ao *status* funcional.

Como forma de facilitar esse processo de mudança, Motta (1998) recomenda aos gestores da inovação os seguintes cuidados ao iniciar um processo de mudança:

→ conceder aos outros e a você mesmo a oportunidade de ser criativo, estranhando a normalidade e desafiando o óbvio. Apóie o esforço das pessoas em propor mudanças, não censurando ou limitando suas iniciativas. Respeite as propostas alheias, mesmo que lhe pareçam estranhas e inadmissíveis. Em princípio, ouça o que os outros têm a dizer, sem oferecer julgamento ou conselho. Reconheça o valor da idéia, procurando ver se há algo de positivo nela;

→ destruir a armadilha dos hábitos, aventurando sempre. O desenvolvimento da mente aventureira liberta as pessoas e, sobretudo, os gerentes das estruturas habituais de pensar e agir, como também dos estímulos organizacionais. Os gerentes são livres para simbolizar, sintetizar e se rebelar contra culturas atrofiadoras, e criar novos significados para si próprios e sua empresa;

→ reforçar a postura otimista perante a vida, agindo e procurando ser útil diante dos problemas. Ao criar a expectativa da mudança, estimula-se a criatividade e aprende-se a enfrentar, sem desânimo, as dificuldades naturais do processo de inovar. A postura otimista ajuda as pessoas a enfrentar mais facilmente os assuntos desagradáveis.

Nesse processo de mudança organizacional para que a implantação tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo (GRAMIGNA, 2002).

Outro aspecto muito importante nesse processo de mudanças é alertado por Pontes (1999), que destaca o impacto causado pela adoção da avaliação de baixo para cima, subordinado avaliando o chefe, manifestando-se quanto à forma de o líder conduzir a equipe, o que afeta as relações de poder na organização. Para evitar uma compreensão e um uso incorreto do sistema, Gramigna (2002) alerta para a necessidade de treinar gerentes e equipes na nova ferramenta, de realizar seminários de sensibilização e orientação e de certificar-se de que o processo está sendo realizado de forma adequada e responsável.

A implementação da remuneração por competências também passa a exigir do gerente uma nova postura visando o aumento da competitividade organizacional. Para isso, é de grande valor que ele tenha uma visão sistêmica, ficando bastante atento quanto à estratégia da empresa e quais são as competências requeridas dos funcionários. De acordo com Dutra (1996), os gestores precisam atuar como aconselhadores e orientadores de suas equipes, o que exige deles mais dedicação e investimento.

Para evitar tais riscos e aumentar a chance de sucesso do novo modelo de gestão, Wood Jr. (1999) recomenda:

- garantir a convergência do sistema de remuneração com a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Empresas são sistemas em permanente movimento. É preciso criar mecanismos de monitoramento para que as transformações trazidas por esses movimentos sejam rapidamente incorporadas ao sistema. Ao contrário, corre-se o risco de ele tornar-se anacrônico;

- gerenciar cuidadosamente o projeto, visando garantir que os objetivos sejam atendidos. O gerenciamento inclui atividades de planejamento, correções de rota e monitoramento das expectativas dos envolvidos;

- adotar ações de *team-building*, incluindo as atividades relacionadas a facilitar o trabalho em equipe, integrar seus membros e promover o aprendizado coletivo;

- gerenciar as mudanças, que têm como objetivo garantir que a transição entre o sistema antigo e o novo se faça da maneira mais tranquila possível.

No capítulo seguinte abordaremos os diversos aspectos a serem observados para que sejam estabelecidas as condições necessárias para a implementação de um novo modelo de remuneração.

## 5 CONDIÇÕES PARA O NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO

Em consonância com a literatura pesquisada, elaboramos a seguir um roteiro que será utilizado para avaliar a existência e o *status* das condições que foram destacadas pelos autores como relevantes para a implementação de um novo plano de remuneração.

### 5.1 Apoio institucional

É imprescindível ter o reconhecimento e o comprometimento da alta cúpula da organização em relação à necessidade de abandonar posturas que não se enquadram mais na promoção do crescimento das pessoas, para atender a um ambiente organizacional crescentemente competitivo. Para Gramigna (2002), quando existem dificuldades dos gestores de recursos humanos em obter a adesão da alta direção (venda para cima) e/ou o descompromisso desta diretoria e percepção da iniciativa como *mais um programa da área de RH*, a empresa não obtém os resultados esperados na implementação de um novo modelo de remuneração.

### 5.2 Atuação da diretoria de pessoas

A área de RH tem que proporcionar suporte ao novo modelo, implementando medidas no sentido de adotar uma política única de gestão de pessoas e atuando como área integradora de todos os processos, produtos e serviços da gestão de pessoas do Banco do Brasil, tais como, ascensão profissional, benefícios, assistência social, clima organizacional, estágio estudantil, ética profissional e empresarial, gestão do desempenho profissional, medicina do trabalho, negociação trabalhista, orientação profissional, ouvidoria interna, programa de

participação nos lucros, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, recrutamento e seleção, relacionamento com entidades sindicais e de funcionários, relações trabalhistas, remuneração, responsabilização profissional, treinamento e desenvolvimento. Tal integração é o foco principal do modelo. Além disso, segundo Gramigna (2002), durante todo o processo de criação desse novo modelo, essa diretoria tem que ficar muito atenta para eliminar os fatores restritivos detectados na organização que possam comprometer o alcance dos resultados esperados.

### 5.3 Política de recursos humanos

Por mais bem realizado que tenha sido o trabalho de construção de um novo modelo de remuneração, ele não terá perenidade se os sistemas de suporte – especialmente os de RH – não forem alinhados. O foco nesta etapa deve ser a revisão dos aspectos críticos de infraestrutura para dar suporte ao novo contexto organizacional, pois uma organização que passa por um processo de reestruturação radical necessariamente vai requerer profunda revisão das políticas, diretrizes e práticas de recursos humanos (WOOD, 1999).

Em consonância com Wood Jr. (1999), Hipólito (2001) destaca que essa nova política de RH, para ser efetiva diante do ambiente competitivo que circunda as organizações, deve apresentar as seguintes características:

- ser simples, propiciando fácil entendimento e operacionalização;
- ser transparente, garantindo o acesso das informações e oportunidades a todos os colaboradores;
- ser instrumental, concretizando os conceitos de gestão de pessoas empregados em sua concepção;
- ser integrado, possibilitando, com base em um único referencial, soluções para as diversas questões que permeiam a gestão de pessoas (recrutamento e seleção, carreira, treinamento e desenvolvimento e remuneração entre outras);
- ser integrador, trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para seus profissionais;
- ser flexível, adaptando-se às necessidades das diversas áreas da organização ao longo do tempo.

Para isso, é necessário também que a organização não deixe de compreender o ambiente interno e externo no qual ela está inserida e, desse entendimento, tirar os direcionadores e premissas das políticas e práticas de RH que devem diferenciar, promover e recompensar o bom desempenho e atos de competência. Dentro desse novo contexto, para Flannery, Hofrichter e Platten (1997), os profissionais de RH, se plenamente utilizados, se tornam estrategistas-chave no processo de negócios. Esses profissionais poderão demonstrar onde podem agregar valor e fornecer conhecimentos especializados que resultem em um trabalho melhor.

#### 5.4 Sensibilização

O funcionalismo deverá estar consciente para a compreensão do modelo a ser adotado, considerando a ocorrência das mudanças culturais da organização. É fundamental a sensibilização desse público na busca do envolvimento e do comprometimento para que a implementação tenha sucesso. O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da idéia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa, passa a merecer a atenção da cúpula. De acordo com Gramigna (2002), a sensibilização acontece de formas variadas:

- promoção de reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações à cultura da empresa;
- realização de fóruns de discussão com o objetivo de detectar as falhas do modelo vigente;
- oferta de seminários para os gestores e formadores de opinião, cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados;
- convite para participação em palestras e cursos externos que tratem sobre o tema;
- uso dos veículos internos de comunicação para divulgar matérias e artigos publicados na mídia;
- estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na Internet;
- envolvimento dos componentes do mapa de poder da empresa, como porta-vozes da área de gestão de pessoas.

## 5.5 Participação funcional

Abertura de novos canais de participação dos funcionários na elaboração de políticas de gestão de pessoas do Banco do Brasil. É de grande importância sistematizar um processo de escuta institucional, estimulando a geração de críticas com sugestões para o aprimoramento dessas políticas e, neste caso específico, da construção compartilhada de um novo modelo de remuneração. Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), o problema, infelizmente, é que a remuneração tem sido uma espécie de mistério, um segredo organizacional guardado a sete chaves. Fora das políticas oficiais de remuneração, pouco era conhecido. As empresas ou guardavam suas estratégias de remuneração, como se fossem segredos comerciais conhecidos apenas pelos especialistas da área, ou usavam um estranho idioma técnico, classificando cargos por meio de um complexo sistema que só eles entendiam. As decisões não podem ser comunicadas de cima para baixo, geralmente após o fato consumado. Tem que haver discussão, diálogo ou *feedback*.

## 5.6 Relação com as competências organizacionais

Levantamento das competências a partir do mapeamento e reestruturação dos processos de trabalho, dos valores, da cultura, da estratégia da empresa, determinando-se as competências organizacionais que darão origem às competências individuais compatíveis com a realidade interna da empresa. Para Wood Jr. (1999), o processo para identificação de competências está estruturado em quatro etapas:

- a primeira etapa é levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa: visão de futuro, direcionamento estratégico e missão;
- a segunda é identificar as competências essenciais da organização;
- a terceira é desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, vendas) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada);
- a quarta é o desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

## 5.7 Princípios da política de remuneração

O estabelecimento de um novo modelo de remuneração tende a ter como base os seguintes aspectos:

→ a estratégia e o contexto competitivo da empresa, ou seja, que estejam alinhados com os objetivos organizacionais e em concordância com as estratégias do negócio (COOPERS e LYBRAND, 1996);

→ Vínculo da remuneração às outras mudanças. A remuneração deve apoiar e reforçar as demais iniciativas de mudanças e estar plenamente integrada a elas. O pagamento é uma ferramenta que, quando atrelada ao desempenho, pode ser usada com eficácia para motivar os funcionários, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade com eficácia. Um programa de remuneração repentinamente introduzido em meio a dezenas de outras mudanças como reestruturação ou melhoria da qualidade, mas que não seja apresentado dentro do contexto daquelas mudanças tem grandes chances não apenas de fracassar, mas de fazer o tiro sair pela culatra – criando o caos onde deveria haver impulso. A remuneração tem que estar integrada com outros processos voltados para pessoas, tais como o trabalho é projetado, como as pessoas são selecionadas e desenvolvidas para aquele trabalho e como seu desempenho é gerido (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997);

→ sugere-se medir os resultados, pois não há qualquer utilidade em vincular o pagamento ao desempenho se não for possível medir aquele desempenho, ou se a empresa não estiver disposta a pagar significativamente mais por um desempenho superior. As medidas a serem utilizadas dependem da organização e suas metas. Elas podem ser baseadas em desempenho financeiro, produtividade, melhoria da qualidade, agregação de valor econômico ou serviço ao cliente. Muitas empresas são da opinião de que combinar esses critérios é o mais adequado. Se o desempenho não puder ser medido com precisão, se os funcionários não compreenderem como estão sendo avaliados ou se não puderem ver o elo entre seus esforços e os resultados desejados, o programa não vai funcionar, ou não será plenamente eficaz (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997);

→ gestão do desempenho profissional – Em busca de um melhor equilíbrio do processo de avaliação, é necessário ter gerência e supervisão conscientes, imparciais e dotadas do mais elevado espírito profissional; boas condições de execução do trabalho igualmente oferecidas a todos os empregados e adoção de critérios formais, padronizados e sistematizados de verificação do desempenho para não ocasionar discriminações, protecionismos e injustiças, assim como frustrar expectativas. Os fatores predominantes nos formulários devem ser desenvolvidos de maneira objetiva e constituir referências ou parâmetros adequados para avaliar o trabalho dos ocupantes de todos os cargos, para cada grupo de funções de natureza semelhante, e devem ser descritos de maneira precisa para não dificultar a tarefa dos avaliadores (RESENDE, 1991);

→ profissionais em contínuo processo de capacitação. A reciclagem permanente dos profissionais e a existência de um ambiente capaz de estimular a estruturação e a troca contínua de informações e de conhecimentos são elementos vitais para viabilizar a tomada de decisões que estejam alinhadas às necessidades da empresa (HIPÓLITO, 2001);

→ é necessário que tenha flexibilidade para alterar o sistema sempre que for preciso atender a novos planos e mudanças estratégicas e contemplar aspectos que extrapolam a esfera de atuação da área de RH (leis, mercado de mão-de-obra, estrutura econômico-financeira do País e suas práticas sociais entre outros). Para isso, é preciso monitorar continuamente o sistema, acompanhando seus resultados (WOOD JR., 1999);

→ ser transparente, explicitando as bases que regem as diferenciações salariais por meio de um processo de disseminação, comunicação e legitimação das regras estabelecidas. Buscar, nesse processo, diminuir a dissonância entre o que os indivíduos recebem e o que consideram que deveriam receber. Os funcionários devem conhecer as políticas de remuneração e como elas são desenvolvidas (HIPÓLITO, 2001).

## 5.8 Comunicação

A forma como uma nova estratégia de remuneração que será comunicada deve constituir uma das considerações iniciais quando de sua elaboração e desenvolvimento. A comunicação em si deve ser iniciada durante os primórdios da elaboração do plano – muito antes de a nova estratégia ser implementada – e continuar por toda a duração do programa. A comunicação de um novo plano de remuneração tem de ser cuidadosamente planejada e bem executada para anunciar aquilo que virá a seguir. Deve, de maneira rápida, eliminar o medo, educar e, em última análise, vender o plano aos funcionários. É certo que questões delicadas e confidenciais permanecerão. Mas os maiores *porquês* e *comos* da remuneração devem ser do conhecimento de toda a organização. Para proporcionar apoio eficaz aos programas mais dinâmicos de remuneração atuais, a comunicação deverá ser um fio que permeia o processo do começo ao fim, unindo-o e abrangendo todas as questões (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 1997).

## 5.9 Aspectos legais

O desenvolvimento de um sistema de remuneração por competências deve contemplar todos os aspectos legais envolvidos. A orientação jurídica é fundamental para traçar uma estratégia que minimize o risco de conflitos com os colaboradores e com os sindicatos, assim como o registro desse sistema na Delegacia Regional do Trabalho. Outro cuidado a ser tomado é com a nomenclatura dos cargos, para evitar que os colaboradores percam sua identidade profissional do mercado de trabalho (WOOD JR., 1999).

Ainda de acordo com Wood Jr. (1999), os pontos a serem considerados são os seguintes:

- isonomia salarial;
- acesso à carreira;
- formas de certificação;
- composição da remuneração por competências;
- comprometimento da organização com relação aos prováveis *devedores* de competências;

- registro do histórico das mudanças;
- necessidade de acordo ou formalização das mudanças.

Elaborado o roteiro do contexto geral das condições adequadas para a implementação de um novo modelo de remuneração, abordaremos, no capítulo seguinte, o objetivo geral da pesquisa, assim como os seus objetivos específicos.

## 6 OBJETIVO DA PESQUISA

O referencial teórico exposto neste trabalho mostra com clareza alguns dos importantes avanços relacionados às mudanças do modelo de remunerar, objeto desta pesquisa. Ele evidencia a abrangência e diversidade da pesquisa, em função do inter-relacionamento existente entre a competitividade da organização empresarial, a gestão baseada nas competências, a remuneração por competências, a avaliação de desempenho profissional e a mudança organizacional, e que afeta bastante as atuais relações de trabalho.

Esta pesquisa teve como objetivo geral *analisar a experiência da Belgo-Mineira e aproveitar esta análise para avaliar quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar uma nova política de remuneração baseada nas competências dos seus funcionários*. O caso Belgo-Mineira nos ajudou a levantar e elucidar fatores que apareceram ou não na bibliografia. Com base na reflexão sobre as suas experiências, discutimos as condições do Banco do Brasil.

Como objetivos específicos, definimos:

- descrever a experiência de uma grande organização com a implementação do sistema de remuneração por competências;
- levantar os motivos/razões que levaram essa organização a adotar esse novo modelo de remuneração;
- oferecer subsídios à diretoria de pessoas para a implementação da remuneração por competências no Banco do Brasil.

## **7 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa é de cunho descritivo, que é mais indicada para os casos de levantamento de dados e pesquisas sobre um determinado tema (YIN, 2001).

Da mesma forma, Gil (1999) afirma que a pesquisa deste tipo é desenvolvida com o objetivo primordial de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa é realizado habitualmente por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A estratégia de pesquisa selecionada para este trabalho é o estudo de caso, tendo em vista analisar uma experiência que utiliza esse modelo, aplicando-o no conjunto de políticas de gestão de pessoas da empresa. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso (GIL, 1999) vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, por servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Na coleta de dados, utilizamos a entrevista para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram,

bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ *et al.*, 1975).

Apesar das limitações da entrevista, segundo Gil (1999), ela apresenta as seguintes vantagens:

- possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;
- possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que se negar a ser entrevistado;
- oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Especificamente, adotamos entrevistas semi-estruturadas com a pretensão de obter uma visão geral do problema pesquisado (GIL, 1999). Por meio das entrevistas efetuadas junto ao Diretor Administrativo e de RH, ao Gerente Corporativo de Desenvolvimento de RH, aos analistas e a secretária de diretoria procuramos verificar, principalmente:

- Quais os motivos/razões que levaram a empresa a adotar um novo modelo de gestão de pessoas?
- Quais e como foram as mudanças implementadas?
- Quais foram os impactos com a adoção da remuneração por competências?
- Como funciona a gestão de carreiras dos funcionários?
- Como ficou a avaliação de desempenho profissional?

Para Gil (1999) e Yin (2001), muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de *papel*, razão pela qual serão considerados os registros em arquivos e a documentação. Por meio da coleta de dados secundários, obtivemos diversas informações a respeito da empresa

pesquisada, ou seja, daquela que servirá como referência, quanto à implementação e resultados da nova política de RH. A coleta desses dados foi precedida por revisão bibliográfica, que fornece informações necessárias para a elaboração do roteiro que direcionou as entrevistas.

Ainda, de acordo com Gil (1999), após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Esses dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, enquanto a interpretação dos dados tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Nesse momento da pesquisa, estaremos verificando o impacto da utilização das competências na estrutura organizacional, nas bases do modelo de gestão de pessoas, na remuneração, no treinamento, no recrutamento e seleção, na gestão de carreiras, na avaliação de desempenho, nas mudanças culturais, na reestruturação no papel da chefia, nos custos, no comprometimento dos funcionários e na produtividade.

## **8 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DA BELGO-MINEIRA**

### **8.1 História da Companhia Siderúrgica Mineira**

Na passagem para o século XX, o esgotamento das jazidas de ouro de Minas Gerais e o incremento do setor industrial no País despertaram ainda mais o interesse pelas reservas de ferro da região. Para Amaro Lanari, Cristiano Guimarães e Gil Guatimosin, jovens engenheiros recém-formados da Escola de Minas de Ouro Preto, esse interesse transformou-se em empreendimento. Em 21 de janeiro de 1917, eles criaram – juntamente com outros pioneiros como o banqueiro e comerciante Sebastião Augusto de Lima e o industrial Américo Teixeira Guimarães – a Companhia Siderúrgica Mineira, na cidade de Sabará (BELGO-MINEIRA, 2004a).

O projeto era ambicioso: construir um alto-forno com capacidade para produzir 25 toneladas/dia de ferro gusa – seria o maior até então do Brasil e da América Latina. Muitas dificuldades na implementação do projeto, em plena Primeira Grande Guerra Mundial, levaram ao atraso de sua conclusão. A primeira corrida de gusa só aconteceu no final do ano de 1920. E as dificuldades não cessaram após o início das operações, porque também era muito difícil colocar no mercado o produto nacional, diante da concorrência estrangeira, além de que não havia apoio governamental para a implantação da infra-estrutura necessária ao funcionamento da usina e ao escoamento da produção.

Em 1920, o Rei Alberto I da Bélgica veio ao Brasil em visita oficial. A convite do Presidente do Brasil, Arthur Bernardes, além da sua estadia na capital federal, o rei veio a Belo Horizonte. O presidente Bernardes recebeu o monarca com todas as honras, tendo em mente a firme disposição de evidenciar o potencial siderúrgico do estado e sensibilizar o rei, para que

ele convencesse investidores europeus a direcionarem também para Minas seus negócios. De fato, pouco tempo depois da visita, o grupo belgo-luxemburguês ARBED enviou missão técnica a Minas Gerais, que constatou a possibilidade de o grupo se associar a uma empresa brasileira já existente e, a partir daí, ampliar o negócio.

Assim, em 11 de dezembro de 1921, a Companhia Siderúrgica Mineira realizou uma assembléia de acionistas para aumentar seu capital, que seria subscrito pela ARBED. Com isso, a Companhia Siderúrgica Mineira passava a se denominar Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira.

## 8.2 Novo patamar empresarial

A partir de meados da década de 50, o Brasil assistia a um novo ciclo de crescimento sob o *desenvolvimentismo* do presidente Juscelino Kubitschek e que teve como maiores ícones o fomento à indústria automobilística e a construção de Brasília. Para esses empreendimentos, no entanto, era necessário muito aço, o que determinou um período de notável expansão horizontal e vertical da Belgo.

Na siderurgia, o início dos anos 60 foi marcado por grandes dificuldades, causadas, de um modo geral, pela desaceleração econômica do País e pelo excesso da oferta de aço. Para a Belgo, a superação da crise possibilitou a passagem para um novo patamar empresarial. Novos conceitos administrativos levaram à profissionalização, cujo resultado mais visível foi a emancipação de João Monlevade. Também foram adotadas novas estratégias de negócio, com maior ênfase no *marketing* e, principalmente, definiu-se como foco principal dos investimentos a área de trefilaria, em detrimento dos laminados comuns, como os vergalhões para a construção civil. Como reflexo dessa opção, surgiu um contrato de parceria com a empresa belga Bekaert, uma das mais importantes empresas industriais na área de trefilados.

No início dos anos 80, porém, a Belgo voltou a rever posições, adquirindo o controle ou participação em empresas metalúrgicas e, ainda, ampliando a política de associações. Consolidou-se, assim, o desenho corporativo, com várias empresas integradas sob uma

*holding* operacional, a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira. Ainda, no final dos anos 80, essa empresa começava a se preparar para a nova realidade que se antevia, com o lançamento de seu plano de gestão pela qualidade. A necessidade se impunha não apenas pelo crescimento da concorrência no mercado interno, mas porque também o quadro da globalização começava a exercer pressão sobre as empresas brasileiras.

A década de 90 foi, assim, um período de grandes mudanças. Na área tecnológica, a Belgo buscou atualizar sua estrutura produtiva. Na esfera mercadológica, a Belgo investiu na recuperação do setor de laminados, a partir da aquisição de empresas como a Companhia Ferro e Aço de Vitória – COFAVI –, em 1993, e da Dedini S/A Siderúrgica, em Piracicaba (SP), no ano seguinte. Em 1995, investiu no arrendamento da Mendes Júnior Siderurgia S.A, em Juiz de Fora (MG), comprando-a, posteriormente, em 2003. Enquanto fazia esse e outros investimentos estratégicos, desmobilizava recursos em empresas fora de sua área de atuação principal, tornando o grupo mais competitivo.

De acordo com o Relatório Anual 2003 da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, esse rearranjo permitiu que ela se tornasse importante *player* mundial, passando a ser a controladora de um dos principais grupos privados do País. Produz aços longos sob a forma de laminados e trefilados. Tem capacidade instalada para produzir 4,84 milhões de toneladas/ano de laminados e 1,46 milhão de toneladas/ano de trefilados. É líder na fabricação de fio-máquina e de arames comerciais e industriais. Em 2002, passou a integrar o maior grupo siderúrgico do mundo, ARCELOR, resultado da união da Arbed (Luxemburgo), Usinor (França) e Aceralia (Espanha), resultando numa marca que simboliza a liderança no mercado de produtos siderúrgicos da mais alta tecnologia, com um faturamento de aproximadamente US\$ 33 bilhões em 2003 e 98 mil empregados em quatro continentes e 60 países.

No setor de siderurgia, além de operar suas próprias unidades instaladas em João Monlevade (MG) e Sabará (MG), a Belgo exerce função de *holding* industrial, detendo participações nas controladas Itaúna Siderúrgica Ltda., em Itaúna (MG), BMPS – BMP Siderurgia S. A, com unidades industriais em Juiz de Fora (MG), Piracicaba (SP) e Vitória (ES). É coligada da Acindar – Indústria Argentina de Aceros S. A, maior produtora de aços longos da Argentina.

No setor de trefilaria, a Belgo tem participações na Belgo Bekaert Arames S. A – BBA –, em Contagem (MG) e Sabará (MG), Osasco (SP) e Hortolândia (SP); Jossan S. A, em Feira de Santana (BA); Belgo-Mineira Bekaert Artefatos de Arame Ltda. – BMB –, em Vespasiano (MG) e Itaúna (MG) e na coligada da BBA, Wire Rope Industries – WRI – Group, com fábricas no Canadá, Peru, Chile e Brasil Osasco (SP).

Desenvolve também atividades na área florestal, via CAF Santa Bárbara Ltda., de geração de energia elétrica, pela Usina Hidrelétrica Guilman Amorim S. A, e de serviços, com a Belgo-Mineira Sistemas S. A – BMS – e a Belgo-Mineira Fomento Mercantil Ltda. – BMF – e mantém a Fundação Belgo, responsável pela atuação social do conglomerado.

Ainda, de acordo com o Relatório Anual, a Belgo afirma que, marcado pelas diretrizes de um novo cenário internacional, 2003 foi um período de intensos movimentos financeiros, de ampliação da competitividade no mercado globalizado e de fortes transformações nas relações sociais. As mudanças reafirmaram as suas certezas de que, para crescer nos novos tempos, é preciso valorizar a qualidade, a eficiência e o trabalho das pessoas, sendo também essencial priorizar os princípios da ética e da cidadania empresariais.

### 8.3 Sistema integrado de gestão

#### 8.3.1 Gestão pela qualidade total

A base para todos os sistemas de gestão aplicados na Belgo está calcada nos princípios da Qualidade Total. O desempenho econômico, ambiental e social projetado para cada exercício é garantido pelo Gerenciamento Pelas Diretrizes – GPD – processo de alinhamento de estratégia, objetivos, metas e planos de ação, que passa por sucessivos desdobramentos, começando no nível da alta administração até atingir o patamar operacional (BELGO-MINEIRA, 2004b).

Implementado há quase uma década e permanentemente aperfeiçoado para atender à dinâmica dos negócios, esse modelo fortaleceu ainda mais a cultura da qualidade na Empresa, facilitou

as certificações nas normas ISO e assemelhadas, permitiu a introdução do Programa de Qualidade Seis Sigma e de práticas de *benchmarking*, além de proporcionar um intenso envolvimento dos níveis operacionais em programas participativos. O Programa Seis Sigma está estruturado para contribuir de forma significativa para a redução da variabilidade de processos críticos, permitir a redução de custos, eliminação de falhas na origem e maximização da qualidade dos produtos, sendo aplicado nas áreas industriais, administrativas, vendas e *marketing*.

### 8.3.2 Gestão de RH

Para a Belgo, a missão da gestão de RH é obter o comprometimento das pessoas com a estratégia, os processos, a estrutura e os resultados da Empresa. Os processos que têm influência direta sobre o desempenho dos empregados são geridos de maneira integrada e abrangem remuneração, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal e profissional, comunicação interna, organização estrutural e clima organizacional. Segundo a empresa, as boas relações de trabalho permitiram que ela fosse eleita, em 2004, pela Revista Exame uma das *10 Melhores Empresas para Trabalhar*, estando, em 2003, entre as melhores em responsabilidade social do Brasil e pelo Guia Valor – Jornal Valor Econômico – uma das *40 Melhores Empresas em Gestão de Pessoas*.

Em relação à pesquisa da Revista Exame, a Belgo obteve as seguintes pontuações, conforme as tabelas 2 e 3.

Tabela 2  
Ambiente de trabalho

| <b>Fatores</b> | <b>Número de Estrelas</b> |
|----------------|---------------------------|
| Orgulho        | 5                         |
| Respeito       | 4                         |
| Imparcialidade | 5                         |
| Credibilidade  | 5                         |
| Camaradagem    | 4                         |

Fonte – Guia Exame – Você S/A, 2004, p.63.

Nota – Pontuação máxima = cinco estrelas.

Tabela 3  
Perfil da empresa

| <b>Fatores</b>                       | <b>Número de Estrelas</b> |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Ética e Cidadania                    | 5                         |
| Remuneração                          | 4                         |
| Desenvolvimento Profissional         | 4                         |
| Benefícios                           | 5                         |
| Equilíbrio (trabalho e vida pessoal) | 4                         |

Fonte – Guia Exame – Você S/A, 2004, p.63.

Nota – Pontuação máxima = cinco estrelas.

Quanto à pesquisa do Jornal Econômico, a Belgo alcançou o índice de favorabilidade de 81%, cabendo-lhe a 3ª posição no grupo de 17 empresas com 2.001 a 4.000 empregados. A tabela 4 mostra, dentre os fatores pesquisados, os respectivos índices de favorabilidade.

Tabela 4  
Nível de satisfação interna

| <b>Fatores</b>                               | <b>% Favorabilidade</b> |
|----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>PROCESSOS CORPORATIVOS</b>                | <b>81</b>               |
| Treinamento e Desenvolvimento                | 73                      |
| Gestão de Desempenho                         | 70                      |
| Remuneração e Benefícios                     | 74                      |
| Segurança/Condições de Trabalho              | 88                      |
| Comunicações                                 | 89                      |
| Qualidade de Vida                            | 85                      |
| Princípios e Valores                         | 88                      |
| <b>ESTILO GERENCIAL</b>                      | <b>73</b>               |
| Planejamento de Desempenho e Desenvolvimento | 70                      |
| Suporte, Orientação e Acompanhamento         | 82                      |
| <i>Feedback</i> e Carreira                   | 64                      |
| Reconhecimento e Recompensa                  | 72                      |
| Habilidade e Justiça                         | 78                      |
| <b>GESTÃO DA EMPRESA</b>                     | <b>93</b>               |
| Clareza e Alinhamento da Estratégia          | 89                      |
| Relacionamento Externo                       | 97                      |
| <b>MOTIVAÇÃO E CREDIBILIDADE</b>             | <b>86</b>               |

Fonte - Relatório Anual, 2003, p.80.

Há indicativo de que as Empresas Belgo, não só promovem, mas necessitam da ativa participação dos empregados de todos os níveis hierárquicos no processo de gestão dos processos operacionais. A base para essa participação é o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Saúde e Segurança e Meio Ambiente que envolve o Gerenciamento Pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina Diária, métodos de gestão compartilhada que pressupõem o envolvimento de todos, desde a fase de contratação de metas, desenvolvimento dos planos de ação, acompanhamento, até a apuração dos resultados. Nesse contexto, são também utilizadas ferramentas participativas para a solução de problemas como a gestão à

vista, cause and effect diagram with addition of cards – CEDAC –, reuniões gerenciais, reuniões administrativas e programas 5S, entre as de mais destaque e abrangência (BELGO-MINEIRA, 2004c).

Com a finalidade de diminuir distâncias, criar visibilidade entre os integrantes dos diversos níveis hierárquicos, promover a participação dos empregados no processo de gestão, constituindo um canal de diálogo aberto para a discussão dos mais variados assuntos, a Empresa desenvolve os programas Café da Manhã, Reuniões de 3 Níveis e Reuniões de Clima. Por meio do Sistema de Comunicação Interna, os empregados são, regularmente, informados sobre o desempenho econômico-financeiro da Empresa e a supervisão é capacitada para o esclarecimento de dúvidas dos empregados.

Em 2003, novas ferramentas foram incorporadas aos subsistemas de gestão de pessoas: a substituição do sistema de pagamento pelo modelo SAP Módulo RH, a complementação do Sistema de Gestão dos Indicadores de Recursos Humanos, projeto Intranet e o banco de dados dos profissionais Belgo.

O sistema de remuneração variável também faz parte do Sistema Integrado de Gestão Belgo, conforme demonstra a figura 4 abaixo:

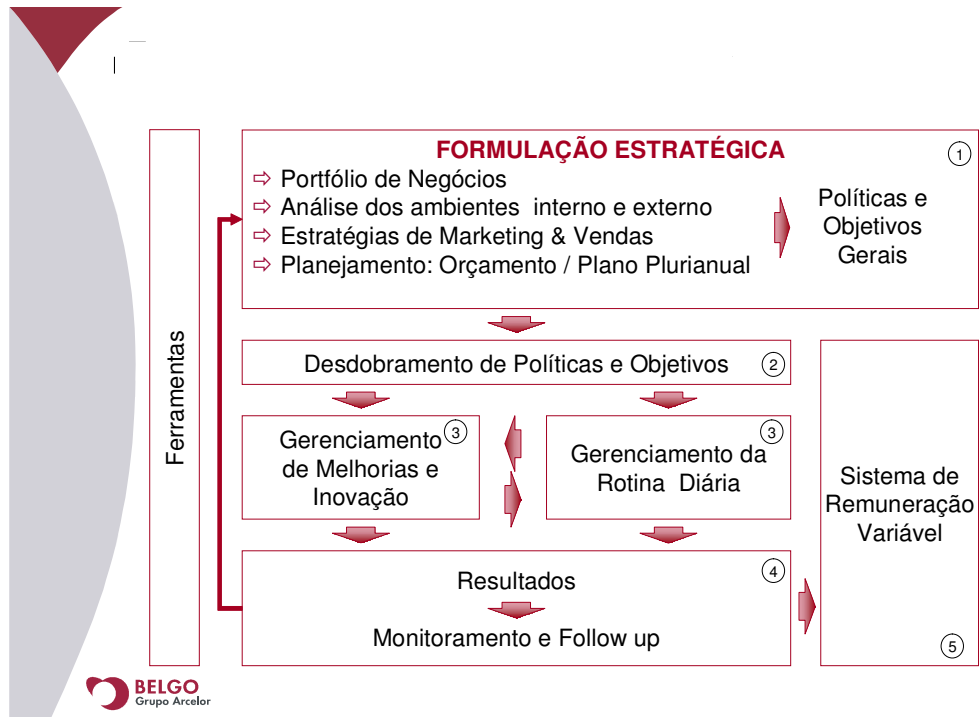


Figura 4 – Sistema integrado de gestão Belgo

Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

#### 8.4 Capacidades empresariais

As ações de mudança na Belgo têm em vista a construção de vantagens competitivas, em termos de quatro grandes capacidades empresariais, conforme figura 5:

- estratégia;
- financeira;
- tecnológica;
- organizacional.

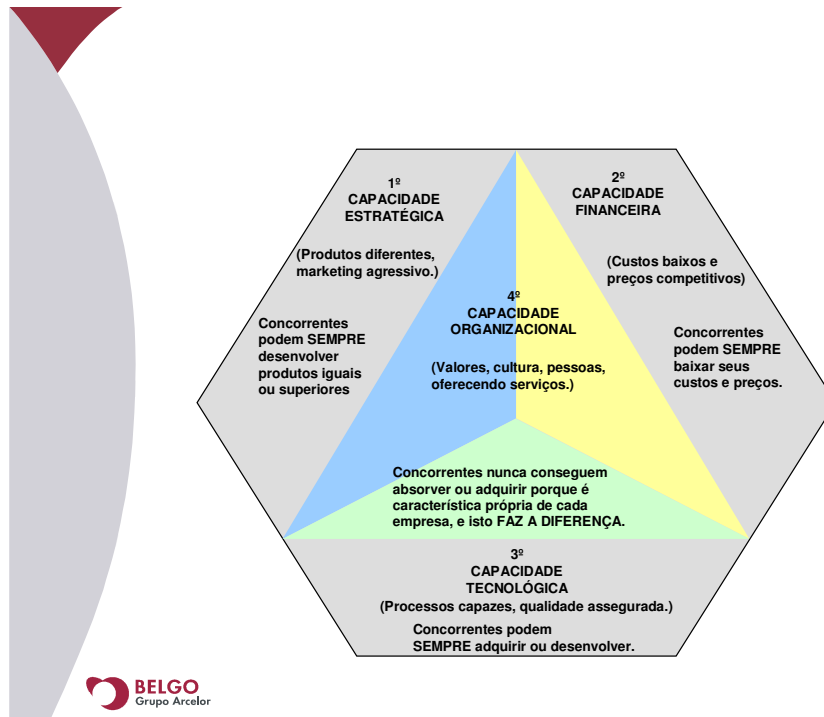


Figura 5 – Características das capacidades empresariais

Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

Enfim, o que faz a diferença e que tem vantagem competitiva são as empresas que desenvolvem capacidade organizacional, isto é, que dispõem de pessoas oferecendo serviços únicos, singulares e especiais, sintonizadas em reduzir custos sem afetar o cliente naquilo que ele quer e, até mesmo, surpreendendo-o no atendimento de suas necessidades. Esse alinhamento organizacional no sentido de ser orientada para o cliente e o mercado dá direção aos propósitos da empresa (BELGO GRUPO ARCELOR, 2004).

## 8.5 Mudanças nas políticas de RH com vistas ao aumento da competitividade organizacional

No início da década de 90, a Belgo estava passando por um conjunto de mudanças, podendo-se destacar:

- tecnologias em rápida expansão e com grande impacto na produtividade;
- concorrência global crescente, aumentando a competitividade e provocando a redução dos custos;

→ maiores expectativas dos clientes por melhores serviços, respostas mais rápidas, maior qualidade e uma elevada sensibilidade a suas necessidades;

→ demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais, como forma de agregar valor aos produtos e serviços;

→ necessidade mercadológica de crescer e consolidar a sua participação no mercado, por meio de uma nova postura - ser uma empresa orientada para o cliente, para o mercado, para *fora*, oferecendo serviços únicos, singulares e especiais com redução de custo, mas mantendo a qualidade;

→ estabelecimento de estratégias de negócios que permitissem ganhar vantagem competitiva e gerar valor de longo prazo;

→ necessidade de alinhar a organização como um todo para atender a estas mudanças.

Para isso, a empresa decidiu que seriam fundamentais a participação e o envolvimento dos empregados, com novas atitudes, para uma ativa atuação na gestão dos processos operacionais, por meio do método de gestão compartilhada desde a fase de contratação de metas, desenvolvimento de planos de ação, acompanhamento, até a apuração dos resultados.

Assim, num processo participativo amplo, que durou 15 meses e envolveu todas as gerências das empresas do conglomerado Belgo, construiu-se uma Política de RH que passou a ser a base para as ações de mudanças que envolviam as pessoas na busca de resultados.

De acordo com os entrevistados, essa política de recursos humanos foi construída em cinco grandes etapas.

1ª - Coleta de opinião junto a todos os diretores das empresas Belgo, o que resultou na identificação dos modelos atual e desejado ligados a temas gerais de Desenvolvimento Organizacional, Desenvolvimento Gerencial, Qualidade de Vida, Relações no Trabalho e Sindicais, Comunicação Interna, Meio Ambiente e Qualidade Total.

2ª - Sugestões individuais dos Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Operação Industrial, Gerentes de Vendas e Gerentes Financeiros acerca dos mesmos temas, o que propiciou um levantamento dos pontos fortes, pontos de melhorias viáveis e termos propostos para a política.

3ª - Síntese das posições de cada uma das empresas Belgo obtidas nas etapas anteriores, o que veio a ser o primeiro consenso sobre os termos da política.

4ª - Preparação de uma minuta dos termos da política a partir das contribuições dos diretores, dos gerentes e do primeiro consenso.

5ª - Preparação de uma minuta final que, após correções lingüísticas efetuadas por especialista, foi apresentada para análise e aprovação da Diretoria.

Consoante os valores e objetivos da Belgo, a política de RH traça diretrizes para a relação com os empregados, educação e treinamento, remuneração e qualidade de vida, desenvolvimento empresarial e relações com a comunidade e sindicatos. Essencialmente, a Belgo assumiu o compromisso de:

→ desenvolver uma relação com seus empregados, baseada na realização dos objetivos da organização e na valorização do trabalho;

→ proporcionar a qualidade de vida no trabalho, adotando ações de proteção ao ambiente interno, para a preservação e melhoria da segurança do trabalho, da saúde ocupacional e da higiene industrial.

Para envolver as pessoas na busca de resultados da Empresa a política de RH encontra-se estabelecida conforme demonstra a figura 6.

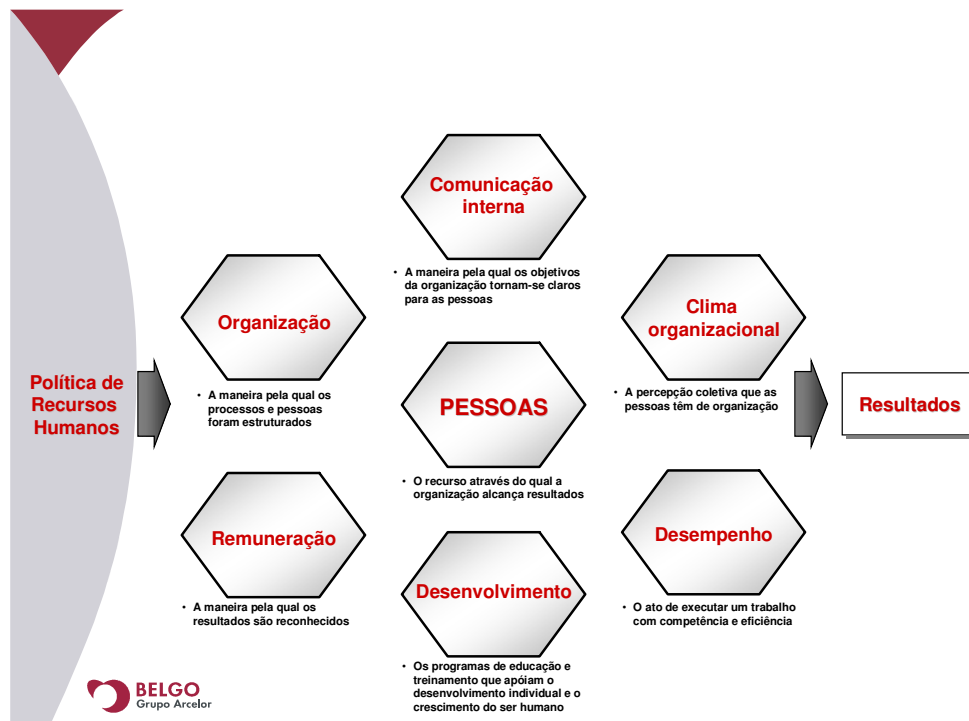


Figura 6 – Alinhamento da política de recursos humanos a resultados

Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

## 8.6 Gestão da remuneração por competências

Decorrente desta nova política de recursos humanos, a Belgo Mineira alterou a sua gestão da remuneração, passando a utilizar um modelo que visa (BELGO GRUPO ARCELOR, 2004):

→ adotar sistemas de remuneração compatíveis com o mercado de trabalho e relacionados ao atendimento de metas, com o objetivo de valorizar o desempenho dos empregados;

→ manter programas de assistência à saúde, de seguro de vida e de pensão para os empregados e seus dependentes – suplementares à seguridade social – adotando o sistema contributivo;

→ desenvolver e apoiar programas de alimentação, habitação, transporte, educação e lazer para seus empregados.

Como forma de atender aos objetivos acima foi adotado pela Empresa o modelo de remuneração demonstrado na figura 7, com o seguinte tipo de remuneração:

Salário Base Anual – SBA – = salário mensal x 14,00

Total em Dinheiro Anual – TDA – = SBA + bônus

Remuneração Total Anual – RTA – = TDA + benefícios

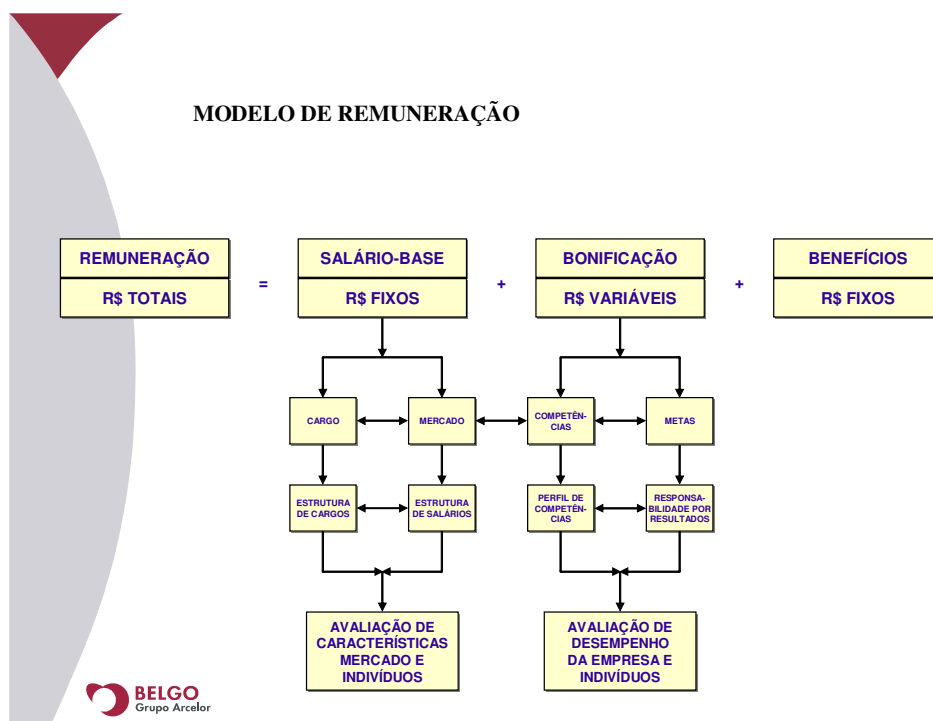


Figura 7 – Gestão da remuneração  
Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

Conforme consta da figura 7 a remuneração variável (bonificação) é calculada em função do desempenho da empresa e do desempenho individual, de acordo com o modelo da gestão do desempenho. Esse modelo estabelece que o desempenho da empresa será medido por um conjunto de metas realizadas em relação ao orçado, e o desempenho individual será medido por responsabilidade por resultados (metas individuais) e competências, na proporção de 87,5% de pontos por responsabilidades por resultados e 12,5% de pontos por competências. Assim, a remuneração variável corresponde a um Valor de Bônus – VB – calculado em função do Salário Base – SB –, do Número de Salários Base – NSB – meta e do Desempenho da Empresa – DE – e Desempenho Individual – DI –, conforme fórmula abaixo:

$$VB = SB \times NSB (0,5 \times DE + 0,5 \times DI)$$

Cada empregado recebeu em média 17,2 salários, em 2003. O Prêmio Mérito Técnico-Administrativo e Operacional e o Prêmio Belgo de Meio Ambiente concedem, anualmente, até 1,5 salário extra aos empregados que mais se destacam por suas contribuições. São premiados também os empregados que completam 20 anos de casa. A carteira de benefícios, comuns a todas as unidades, inclui assistência médica e odontológica, seguro de vida em grupo, auxílio-funeral, auxílio-creche, previdência privada, alimentação, *kit* escolar e programa de concessão de bolsas de estudos.

A seguir, iremos detalhar a gestão do desempenho como o aspecto que impacta a remuneração por competências adotada pela empresa, via responsabilidade por resultados e perfil de competências.

#### 8.6.1 Gestão do desempenho

Faz parte da política de RH um novo parâmetro de avaliação chamado de gestão do desempenho, que é o instrumento utilizado pela Belgo para pagamento de remuneração variável em função de desempenho da empresa (um conjunto de metas) e de desempenho individual (responsabilidade por resultados e competências). Esse sistema de gestão aborda o desempenho como o processo de atuação dos profissionais e os resultados gerados. Os executivos (gerentes gerais, gerentes, chefes de departamento e assessores), os Profissionais de Nível Superior – PNS – (engenheiros, analistas, vendedores e secretárias de diretoria), os supervisores e os Profissionais de Nível Médio – PNM – das unidades industriais são os participantes desse novo sistema, que tem como objetivos (BELGO GRUPO ARCELOR, 2004):

- propiciar o conhecimento sistemático da atuação das pessoas e dos resultados por elas gerados;
- oferecer maior autoconhecimento e, a partir deste, a identificação de caminhos entre o nível de atuação e contribuição atuais e o nível esperado pela empresa;
- servir de referência para pagamento de bônus;
- servir de base para desenvolvimento individual.

Essa gestão do desempenho compõe-se da avaliação de desempenho (responsabilidade por resultados e perfil de competências) e do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI –, considerando a responsabilidade por resultados como um conjunto de condições pelas quais alguém responde e, ao serem realizadas, geram o desempenho esperado. Este desempenho esperado (metas) é contratado no início do ano, em negociação entre chefe imediato e avaliado, e origina-se das diretrizes globais da empresa, do orçamento anual, das demandas específicas do cliente e dos desafios da função. Essas metas devem estar atreladas às diretrizes globais da organização, ser compreensíveis, claras, precisas, sem duplo sentido, visar sempre um resultado e ser expressivas e importantes, totalizando, no máximo, seis itens. Para cada meta, deve ser atribuído um peso em função de sua importância e impacto no resultado global da empresa. Esse peso é estabelecido entre o chefe imediato e o avaliado, quando da negociação das metas, devendo totalizar 100, conforme exemplo da figura 8.

**gestão do DESEMPENHO**  
2003

**BELGO**  
Grupo Arcelor

▶ Perfil de Competência    ▶ Instrução de Preenchimento    ▶ Resultado de Desempenho Individual  
▶ Responsabilidade por Resultado    ▶ Plano Desenvolvimento Individual

Avaliado:    Ano: 2004  
Avaliador:

**PRINCIPAL > RESPONSABILIDADE POR RESULTADO > AVALIADO**

| Meta                            | Esperado | Obtido | Peso | Melhor | Avaliação | Resultado Final | Data da Alteração | Status   | Excluir                  |
|---------------------------------|----------|--------|------|--------|-----------|-----------------|-------------------|----------|--------------------------|
| Implantar projeto ABC - jan/jun | 180      |        | 10   | <      | 0         | 0               | 1/9/2004          | PENDENTE | <input type="checkbox"/> |
| Reduzir custo %                 | 2        |        | 30   | >      | 0         | 0               | 1/9/2004          | PENDENTE | <input type="checkbox"/> |
| Produzir t                      | 100      |        | 20   | >      | 0         | 0               | 1/9/2004          | PENDENTE | <input type="checkbox"/> |
| Vender R\$                      | 1000     |        | 40   | >      | 0         | 0               | 1/9/2004          | PENDENTE | <input type="checkbox"/> |

EFETUAR LOGOFF    LISTAGEM P/ IMPRESSÃO    ENVIAR PARA AVALIADOR    ATUALIZAR    VOLTAR

**BELGO**  
Grupo Arcelor

Figura 8 – Responsabilidade por resultados  
Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

### 8.6.2 Competências

Além da responsabilidade por resultados, faz parte também da avaliação de desempenho o perfil de competências, que, implementado em 1996, vem passando por evoluções contínuas, uma vez que o ambiente organizacional é dinâmico e as demandas das funções sempre foram referências para a sua atualização. A Belgo adota a definição de competências como o conjunto de características individuais que têm mostrado causar ou predizer desempenho excelente, estando representadas de acordo com a figura 9.



Figura 9 – Competências  
Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

Tais competências devem ser sustentadas, reforçadas e/ou desenvolvidas de acordo com o seu perfil, conforme demonstrado na figura 10.



Figura 10 – Classificação do perfil de competências

Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

As competências são estabelecidas de acordo com a função do participante na Empresa, estando determinadas, para o período 2003/2004, o seguinte conjunto mostrado na figura 11.



| Competência                                   | Exec. | Exec. Com. | PNS Adm., Op. Ind. | PNS Vend. | PNS Secr. Dir. | Superv. | PNM |
|-----------------------------------------------|-------|------------|--------------------|-----------|----------------|---------|-----|
| 1. Capacidade de Negociação                   |       |            | X                  | X         |                |         | X   |
| 2. Capacitação Profissional                   |       |            | X                  | X         |                | X       | X   |
| 3. Comprometimento                            |       |            | X                  | X         |                | X       | X   |
| 4. Confiabilidade                             |       |            |                    |           | X              |         |     |
| 5. Dinamismo                                  |       |            | X                  | X         | X              | X       | X   |
| 6. Expertise                                  | X     | X          |                    |           |                |         |     |
| 7. Liderança de Equipe                        | X     | X          |                    |           |                | X       |     |
| 8. Multifuncionalidade                        |       |            |                    |           | X              |         |     |
| 9. Orient. para a Gestão do Risco             | X     | X          |                    |           |                |         |     |
| 10. Orient. para mudanças                     | X     | X          |                    |           |                |         |     |
| 11. Orient. para o Cliente Externo            |       | X          |                    | X         |                |         |     |
| 12. Orient. para o Cliente-Fornecedor Interno | X     |            | X                  |           |                | X       | X   |
| 13. Orient. para Resultados                   | X     | X          | X                  | X         |                | X       | X   |
| 14. Postura Profissional                      |       |            |                    |           | X              |         |     |
| 15. Relacionamento com Pessoas                |       |            |                    |           | X              |         |     |
| 16. Trabalho em Equipe                        | X     | X          | X                  | X         |                | X       | X   |
| 17. Visão Estratégica                         | X     | X          |                    |           |                |         |     |
|                                               | 8     | 8          | 7                  | 7         | 5              | 7       | 7   |

Figura 11 – Perfil de competências 2003/2004

Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

Para a Belgo, cada competência apresenta uma definição operacional e uma lista de comportamentos observáveis no dia-a-dia de trabalho, que são analisados, considerando a intensidade de sua prática e pontuados na escala de 0% (ausente), 25% (percebida a prática em nível inicial), 50% (percebida a prática em nível mediano), 75% (percebida a prática em nível alto) e 100% (percebida a prática em nível pleno); sendo que as competências relacionamento com pessoas, no caso das secretárias, e trabalho em equipe, para todos os cargos, são avaliadas por colegas pares de mesmo nível hierárquico, ao invés de o serem pelo chefe imediato.

Salientamos as características desenvolvimentistas desse sistema de gestão do desempenho ao destacar que um dos seus resultados esperados é o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, elaborado via PDI, que veremos a seguir.

## 8.7 Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

O PDI é ao mesmo tempo a conclusão da avaliação de desempenho e o início da gestão do desenvolvimento. Por meio desse plano chefe imediato e avaliado combinam ações a serem desenvolvidas no decorrer do período vindouro, que gerarão evolução nas competências e nos resultados da avaliação seguinte (BELGO GRUPO ARCELOR, 2004). O PDI é definido pelas duas competências com menor avaliação, pelo comportamento em cada uma dessas competências. O sistema informatizado faz a indicação automaticamente, conforme o exemplo da figura 12.

Avaliado:

Avaliador:

Ano:

Status: PENDENTE

Competência: ORIENTAÇÃO PARA CLIENTE-FORNECEDOR INTERNO

Comportamento: Leva em conta os interesses do cliente nos processos que lhe dizem respeito.

| Ações de Desenvolvimento                                             | Quando      | Evidência das Ações                            | Previsto(%) | Realizado (%) |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|-------------|---------------|
| Incluir um Gerente de cada Unidade no desenvolvimento do Projeto ABC | março/julho | Participaram do projeto 5 Gerentes de Unidades | 25          | 25            |
| Reunir com os RH's das Unidades para definir o PDG                   | outubro     | Reunião realizada em outubro de 2004           | 25          | 25            |

Competência: ORIENTAÇÃO PARA O RESULTADO

Comportamento: Monitora os resultados.

| Ações de Desenvolvimento                                                       | Quando                 | Evidência das Ações                  | Previsto(%) | Realizado (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------|---------------|
| Reunir com a equipe para acompanhar a evolução das metas anuais de cada pessoa | abril, julho e outubro | Realizadas reuniões em abril e julho | 50          | 33            |

EFETUAR LOGOFF    ENVIAR PARA AVALIADOR    LISTAGEM P/ IMPRESSÃO    VOLTAR

**BELGO**  
Grupo Arcelor

Figura 12 – Exemplo do PDI  
Fonte – Belgo Grupo Arcelor, 2004.

Faz parte também do desenvolvimento das competências individuais ofertar a todos a possibilidade de adquirir novos conhecimentos para melhoria das práticas operacionais e aumento da empregabilidade. As empresas do grupo mantêm em seu quadro 75% do efetivo total com formação mínima de ensino médio, 990 profissionais têm formação de 3º grau (nível superior), sendo 193 com pós-graduação. São mantidos programas de educação básica e supletiva para os empregados, dependentes e terceirizados, com o objetivo de que 100% dos

integrantes do quadro operacional tenham, no mínimo, o ensino médio completo até 2005. A escolaridade média dos empregados é de 11 anos de estudos.

Programas de desenvolvimento conduzidos com a Fundação Dom Cabral – FDC – /Insead/Kellog, Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG – e outras instituições são destinados aos executivos, supervisores e profissionais ocupantes de cargos de níveis superior e médio. O desenvolvimento de empregados do quadro operacional se processa no posto de trabalho mediante rodízio de funções, especialização em ferramentas operacionais da Qualidade Total, aperfeiçoamento das práticas de processo de produção, apoio ou administração, realizado tanto na empresa quanto em entidades externas.

São crescentes os investimentos das unidades do grupo Belgo no Brasil nessa área de educação e treinamento, conforme a tabela 5.

Tabela 5  
Educação e treinamento

|                                                                                                      | 2003 | 2002 | 2001 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Percentual dos investimentos em educação e treinamento em relação à receita bruta                    | 0,15 | 0,15 | 0,13 |
| Percentual dos investimentos em educação e treinamento em relação à receita líquida                  | 0,19 | 0,19 | 0,11 |
| Percentual dos investimentos em educação e treinamento em relação ao total das despesas operacionais | 1,16 | 1,00 | 0,81 |
| Percentual dos investimentos em educação e treinamento em relação ao total de gastos com o pessoal   | 2,14 | 2,04 | 1,89 |
| Número de horas/desenvolvimento profissional por empregado no ano                                    | 79,9 | 65,6 | 50,2 |

Fonte - Relatório Anual, 2003, p.75.

## 9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados coletados em nossa pesquisa foram desenvolvidas à luz do roteiro construído no capítulo 5, que foi aplicado inicialmente no caso Belgo-Mineira e, em seguida, no Banco do Brasil.

### 9.1 Caso Belgo-Mineira

Devido às necessidades impostas pelo mercado, cada vez mais globalizado e, principalmente, pelos clientes cada vez mais exigentes, demandando produtos e serviços com muita qualidade e atendimento personalizado, a empresa Belgo-Mineira decidiu que seria fundamental rever a sua política de RH. Esta nova política contou com o total apoio da alta cúpula da organização e passou a ser a base para as ações de diversas mudanças, proporcionando um maior envolvimento das pessoas na busca de resultados, como forma de melhorar a competitividade empresarial.

Nesse processo, a missão da gestão de RH passou a obter o comprometimento das pessoas com a estratégia, os processos, a estrutura e os resultados da empresa. Para isso, foram integrados os processos de remuneração, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal e profissional, comunicação interna, organização estrutural e clima organizacional.

A nova política de RH ficou estruturada de forma simples, o que facilita o entendimento, a operacionalização e o acesso das informações por todos envolvidos. Ao adotar um sistema integrado de gestão dos processos, a empresa oferece rapidez nas soluções para as diversas questões dos funcionários e resultados organizacionais.

A Belgo procura manter o funcionalismo sensibilizado para a necessidade do seu envolvimento e comprometimento para que a nova política seja um sucesso. A base para essa participação é o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Saúde e Segurança e Meio Ambiente que envolve métodos de gestão compartilhada por parte de todos, desde a fase de contratação de metas, desenvolvimento dos planos de ação, acompanhamento, até dos

resultados, além do uso de ferramentas participativas para a solução de problemas, tais como a Gestão à Vista, CEDAC, Reuniões Gerenciais, Reuniões Administrativas e Programa 5S.

Como não se pode falar sobre processos de RH sem considerar a remuneração, a Belgo construiu um novo modelo de remuneração, que está alinhado aos resultados e às competências, vincula-se diretamente ao desempenho e está integrado à estratégia da empresa. É um *mix* que reforça a possibilidade de aumentar a remuneração, por meio da bonificação (salário variável) e que está diretamente proporcional à obtenção de resultados e competências.

Ao construir tal modelo, a Belgo não adotou, de forma exclusiva, a gestão baseada nas competências. Nesse sistema, os funcionários têm parte de sua remuneração (bonificação) vinculada à aquisição e/ou desenvolvimento de competências prescritas via avaliação de desempenho e um programa de treinamento e desenvolvimento. É um sistema transparente, pois permite aos funcionários conhecerem as políticas de remuneração e como ela foi desenvolvida, e flexível ao permitir alterações sempre que forem necessárias.

Há de se ressaltar que tal modelo abrange uma parte dos funcionários da empresa, ou seja, os executivos, os profissionais de nível superior, os supervisores e os profissionais de nível médio das unidades industriais, conforme relatado no levantamento de dados, não compondo esse grupo de funcionários os profissionais de nível fundamental, basicamente, os operadores do chão-de-fábrica.

A utilização das competências para esse grupo de participantes não alterou a estrutura de cargos, mas afetou a estrutura organizacional, pelo fato de que estão totalmente vinculadas a um novo modelo de gestão de pessoas, principalmente, quanto ao recrutamento e seleção, à gestão do desempenho, ao treinamento e desenvolvimento, à remuneração, à gestão de carreira, ao papel da chefia, ao comprometimento dos funcionários e à produtividade. Observa-se que o perfil de competências requerido pela empresa revela forte preocupação com o foco nos resultados e o trabalho em equipe.

O processo de avaliação adotado pela empresa pesquisada traduz-se num eficaz programa de avaliação baseado em competências, uma vez que as expectativas são vinculadas aos objetivos dos negócios da empresa, o desempenho é planejado, as pessoas são motivadas e treinadas e os resultados individuais são recompensados. Além disso, o processo permite uma visão ampla do avaliado, pois inclui também uma avaliação por três colegas pares de mesmo nível hierárquico e auto-avaliação, o que proporciona as pessoas se tornarem mais cômicas de seus pontos fortes e fracos.

Compondo também a gestão do desempenho existe o PDI, que é uma preocupação da empresa com o crescimento de desempenho do avaliado, ao identificar as duas competências com menor nível de avaliação e, por meio de reunião entre o chefe imediato e o avaliado, combinarem ações a serem desenvolvidas no decorrer do período vindouro, que gerarão evolução nessas competências e, conseqüentemente, nos resultados.

A Belgo-Mineira procura estar atenta às necessidades dos seus funcionários e atendê-las de maneira rápida e sem muita burocracia. Isso é possível graças a um bem estruturado sistema de comunicação interna. Os analistas de RH são os principais agentes dessa engrenagem. Eles estão espalhados por todas as unidades e se colocam à disposição para ouvir as reivindicações e encaminhá-las aos responsáveis. Entre as várias ações tomadas por esses grupos, está o programa de melhoria contínua das dependências das usinas e dos escritórios, que tem como objetivo aumentar o conforto dos empregados.

Esse bom ambiente de trabalho é resultado do perfil da empresa, de acordo com a tabela 3, que procura sempre estar inovando suas práticas de RH aliadas à percepção dos funcionários sobre elas. Dentre esses aspectos, destacam-se a ética e cidadania por meio do auxílio às escolas municipais onde estão localizadas as usinas e o desenvolvimento também de programas culturais para a população e de combate à poluição; a remuneração, pela satisfação e reconhecimento dos funcionários pelo fato de que nenhuma empresa do setor paga melhor do que a Belgo, além do um terço obrigatório por lei, todos recebem mais 65% de um salário nas férias; o desenvolvimento profissional que proporciona oportunidades de crescimento aos funcionários, traduzindo-se na maior razão pelo qual as pessoas ficam na empresa; os benefícios pelo auxílio-creche para crianças de quatro meses a seis anos, o *kit* escolar para

filhos, plano de previdência privada, seguro de vida, assistência odontológica, convênio com farmácias e reembolso para medicamentos de uso prolongado e o equilíbrio que permite uma harmonia da vida pessoal e profissional, com destaque para o coral que reúne funcionários e familiares, a colônia de férias e a realização do seminário Ser Mulher, aberto às funcionárias e às mulheres dos colaboradores.

Quanto à pesquisa do Jornal Econômico, a Belgo obteve o índice de favorabilidade de 81%, cabendo-lhe a 3ª posição no grupo de 17 empresas com 2.001 a 4.000 empregados, conforme detalhado na tabela 4.

A implementação desta nova política de RH contribuiu bastante para a evolução dos resultados da Belgo que não param de crescer nos últimos anos, conforme demonstram as figuras 13, 14 e 15, e que proporcionam vantagens competitivas, dentre elas, a sua viabilidade econômico-financeira. De acordo com o Relatório Anual, a empresa desfruta de sólida situação econômico-financeira e alta capacidade de geração de caixa, o que oferece lastro aos projetos de expansão, modernização e melhoria de produtividade.

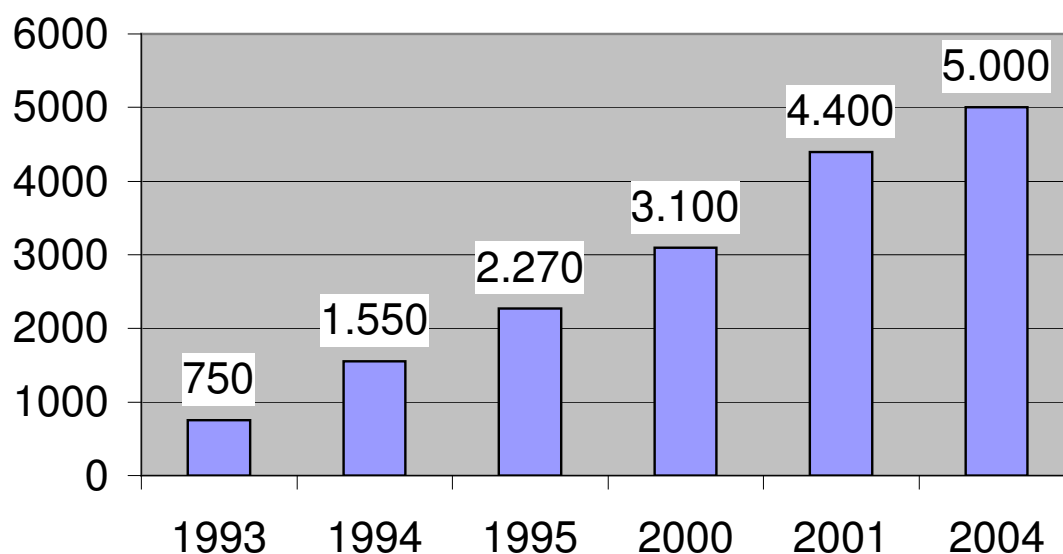


Figura 13 – Gráfico mostrando a Belgo - evolução da capacidade em aço bruto (k ton)  
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

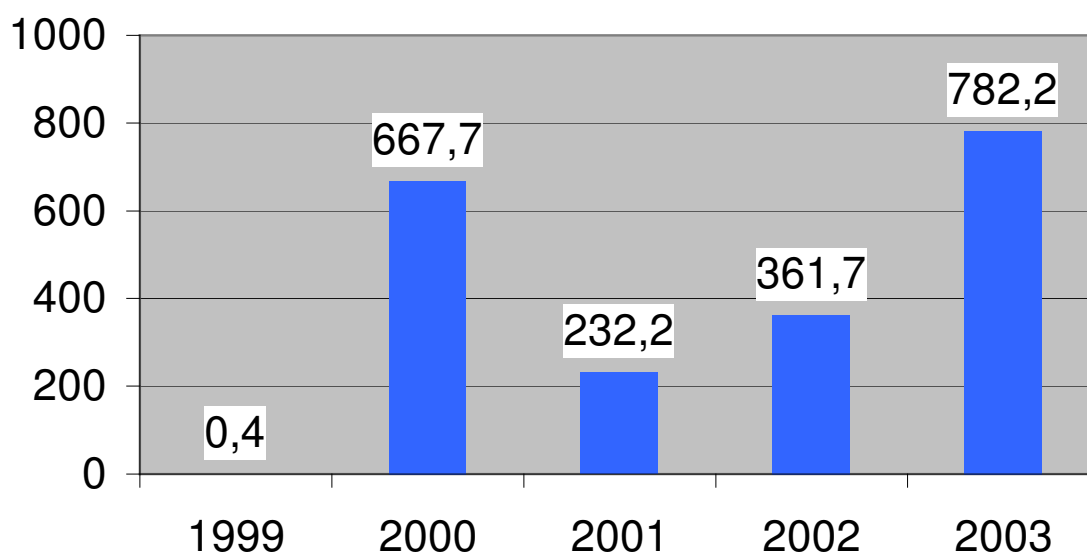


Figura 14 – Gráfico mostrando a Belgo - o lucro líquido consolidado (R\$ milhões)  
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

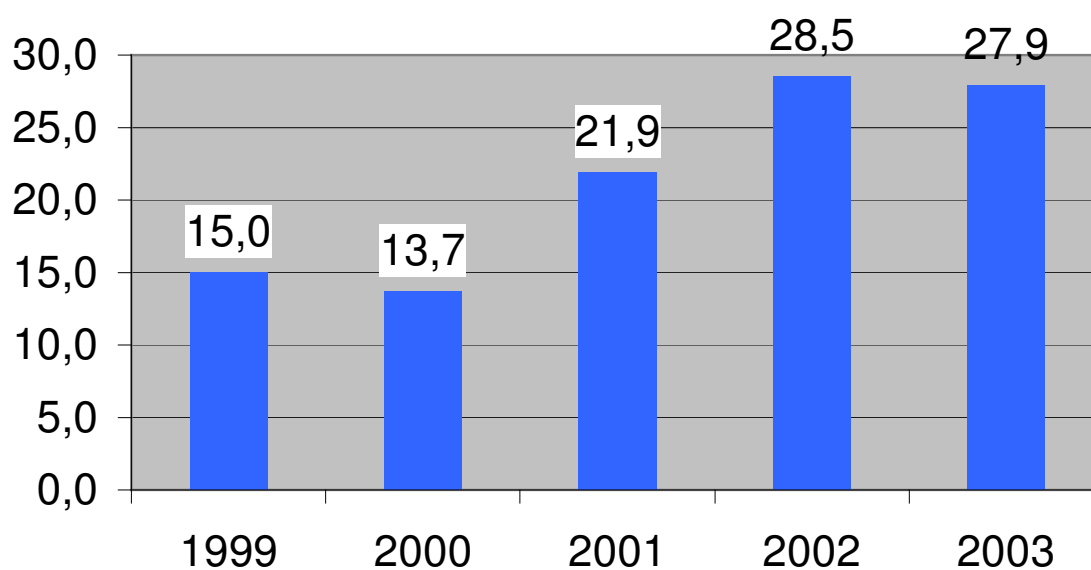


Figura 15 – Gráfico mostrando a Belgo - o retorno sobre o capital empregado consolidado (%)  
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

## 9.2 Banco do Brasil

Desde 1995, o Banco do Brasil vem realizando significativas mudanças organizacionais com algumas repercussões no aspecto da remuneração. Hoje, utiliza a remuneração por função como forma de remunerar de acordo com o grau de responsabilidade e complexidade do cargo exercido. Nos últimos anos, passou a oferecer a PLR.

O primeiro passo para o Banco do Brasil implementar um novo plano de remuneração começa com o apoio total da alta direção, que deverá estar consciente, convencida e comprometida, com o intuito de promover todas as alterações necessárias para a adoção, não só do modelo de remuneração, mas, principalmente, de uma política única de gestão de pessoas que deverá integrar todos os processos, produtos e serviços dessa área, permitindo sinergia entre tais ações, e que esteja plenamente alinhada à estratégia da empresa.

Atualmente, a sua política de gestão de pessoas enfatiza o aprimoramento profissional dos funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da empresa. Assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional. De acordo com os resultados obtidos no IV Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental o Banco procura valorizar o trabalho eficiente e inovador e reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado. Este Fórum foi realizado, no 2º semestre de 2003, em quatro etapas, sendo a Etapa I (fóruns locais, tendo como público-alvo os funcionários das agências, órgãos regionais e direção geral); a Etapa II (fóruns regionais, tendo como público-alvo os representantes dos fóruns locais); a Etapa III (fóruns estaduais, tendo como público-alvo os representantes dos fóruns regionais) e a Etapa IV (fórum nacional, tendo como público-alvo os representantes dos fóruns estaduais). Esse Fórum catalogou em torno de 18.000 sugestões elaboradas por todo o quadro funcional.

Estando decidido pela adoção de uma nova política de gestão de pessoas, ela deverá ser reconstruída no sentido de atender melhor às necessidades do Banco quanto à estratégia corporativa. Uma vez alinhada com os objetivos organizacionais, essa política deverá abranger a ascensão profissional, assistência social, avaliação de desempenho e competências,

benefícios, clima organizacional, estágio estudantil, ética profissional e empresarial, medicina do trabalho, negociação trabalhista, orientação profissional, ouvidoria interna, programa de participação nos lucros, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, recrutamento e seleção, relacionamento com entidades sindicais e de funcionários, relações trabalhistas, remuneração, responsabilização funcional, treinamento e desenvolvimento e será o fio condutor para a obtenção de melhores resultados para o Banco.

Conforme vimos no capítulo 5, essa política deve ser ainda simples, flexível, transparente, integrada e integradora. O funcionalismo e os sindicatos, naturalmente, também deverão ser envolvidos de formas variadas e comprometidos para que a implementação tenha sucesso. A participação funcional será de grande importância. Inclusive, nesse aspecto, o Banco deve aproveitar para avaliar as propostas levantadas no IV Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.

Uma vez identificadas as competências essenciais do Banco, elas podem ser desdobradas em cada pilar de atendimento, área e processo, para, em seguida, serem identificadas as competências individuais dos funcionários.

A exemplo da empresa pesquisada, o banco poderá estudar a possibilidade de vincular a remuneração por competências a um *mix* de:

→ metas que devem ser negociadas para que haja compromisso dos participantes; objetivas, para que todos possam conhecer aonde se quer chegar; desafiadoras e realizáveis, para estimular o desenvolvimento e o aprimoramento profissional; verificáveis, para que a mensuração de desempenho possa ser fidedigna e flexíveis para que possam ser adaptadas à realidade do mercado e da unidade. Tais metas derivariam do planejamento da unidade e deverão ser fruto de negociação entre avaliador e avaliado. A mensuração do desempenho seria realizada com base no percentual de atendimento das metas estabelecidas, utilizando-se a Matriz de Metas, ferramenta em vigor no Banco, mas sem uso obrigatório. Este instrumento permite ainda definir, distribuir e acompanhar a evolução do alcance das metas;

→ competências adquiridas e/ou desenvolvidas, que tenham sido certificadas por meio de comprovação adequada, obtida por intermédio da realização de cursos internos ou externos, e/ou de observação no dia-a-dia de trabalho.

Em relação ao aspecto da avaliação de desempenho, o Banco utiliza o modelo em vigor, desde 1998, denominado Gestão do Desempenho Profissional – GDP –, com o objetivo geral de promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos organizacionais, por meio de um sistema de informações, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados do Banco. O seu resultado também é utilizado para fins de retribuição, via distribuição da PLR, e também como pré-requisito para o avaliado se inscrever nos processos de seleções e promoções nas concorrências internas.

Fará parte também da nova política de remuneração o novo sistema de GDP, denominado Gestão de Desempenho por Competências, em fase de teste piloto, que poderá ter como base o foco no resultado, a flexibilidade para ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, a transparência, a diminuição da subjetividade no processo avaliatório, a utilização de informações de fontes diversas e o contínuo processo de capacitação, traduzindo-se numa GDP mais justa, democrática e participativa. É importante considerar que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características do Banco. O objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo e do seu comportamento no ambiente de trabalho.

No processo de treinamento e desenvolvimento, será de grande valia a conclusão do sistema de Certificação de Competências Ocupacionais, em desenvolvimento com a parceria do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP –, vinculado ao Ministério da Educação, com o objetivo de identificar e avaliar os conhecimentos ocupacionais dos funcionários.

Outros aspectos não menos importantes são quanto à comunicação, que deverá ser iniciada muito antes de a nova estratégia ser implementada e continuar por toda a duração do programa e aos aspectos legais envolvidos, principalmente, em relação ao desenvolvimento de um sistema de remuneração por competências.

Podemos observar que o Banco do Brasil vem utilizando as competências para recrutar *on line* funcionários para qualquer tipo de função ou comissão existente, passando a vigorar em breve um novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências e de Certificação de Competências Ocupacionais, o que proporcionará também um caminho favorável para a adoção da remuneração por competências. Por outro lado, a nova política de RH da Belgo-Mineira passou a considerar diretamente as competências no cálculo da remuneração total dos seus empregados, na forma do valor de bônus (salário variável), em função do resultado da avaliação de desempenho, o que vem promovendo um maior comprometimento desses empregados com os resultados da empresa.

## 10 CONCLUSÕES

Embora atenda apenas parte dos seus empregados, a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira implementou a remuneração por competências, via pagamento de um salário variável (bonificação), conforme consta do item 8.6. Esse bônus representa parte da remuneração total, que é composta ainda pelo salário-base (R\$ fixo) e mais os benefícios (R\$ fixos). Ao adotar esse modelo por quase 10 anos, a Belgo encontrou e consolidou uma nova forma de agregar valor à remuneração adotada, ultrapassando os limites impostos pelo conceito de cargos, alinhando as capacidades desses colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades organizacionais e estimulando o seu desenvolvimento contínuo.

Esse sistema moderno de remuneração transformou a visão usual da remuneração como *fator de custo* para uma visão como *fator de aperfeiçoamento* da organização, como impulsionador de processo de melhoria e aumento da competitividade.

Essa estratégia de remuneração baseada nas competências também ajudou a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor de desempenho excepcional na realização dessa missão.

A implementação do novo sistema de remuneração e avaliação por meio dos perfis de competências provocou ainda uma mudança não só da Belgo, que passou a adotar novos sistemas de gestão e com uma nova política de RH, vendo as pessoas como *o recurso* pelo qual ela alcança resultados, mas também dos participantes do novo processo, que foram envolvidos de forma a se sentirem ainda mais comprometidos com a estratégia, os processos, a estrutura e os resultados da empresa.

Concluimos que as mudanças implementadas contribuíram para a remuneração tornar-se mais equânime, ao adotar sistemas compatíveis com o mercado de trabalho e relacionados ao atendimento de metas, com o objetivo de valorizar o desempenho dos empregados. Da mesma forma, a gestão de desempenho atrelada diretamente a esse modelo serve de referência para pagamento de bônus e de base para o desenvolvimento individual de cada empregado.

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a experiência da Belgo-Mineira e aproveitar esta análise para avaliar quais são as condições necessárias para o Banco do Brasil implementar a remuneração por competências dos seus funcionários, conforme relatadas no capítulo 5 e sintetizadas na figura 16. De acordo com esse trabalho, o novo modelo de remuneração é flexível, adaptável e pode ser implementado em conjunto com todos os demais processos, se for adotada a gestão por competências, ou ainda, a remuneração por competências pode traduzir-se numa remuneração variável, a ser agregada ao salário fixo, por meio do pagamento de uma bonificação, a exemplo do que acontece na empresa pesquisada.

| <b>CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS</b>            | <b>LITERATURA (Ideal)</b>                               | <b>BELGO-MINEIRA</b>          | <b>BANCO DO BRASIL</b>                    |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| Apoio Institucional                         | Adesão da alta direção                                  | Total apoio                   | Em desenvolv.                             |
| Atuação da Diretoria de RH                  | Política única de RH                                    | Revisão da política de RH     | Aperfeiçoar a integração                  |
| Políticas de RH                             | Diretrizes/Práticas de RH                               | Base para mudanças            | Em desenvolv.                             |
| Sensibilização                              | Envolvimento/Comprometimento                            | Missão RH: Compromisso        | IV Fórum de GP e RSA                      |
| Participação Funcional                      | Críticas com sugestões                                  | Diretores e Gerentes          | IV Fórum de GP e RSA                      |
| Relação com as Competências Organizacionais | Competências Organizacionais → Competências Individuais | Resultados / Competências     | Aprovação Comp. Org. Cons.Administ.       |
| Princípios da Política de Remuneração       | Avaliação / Capacitação                                 | Avaliação de Desempenho / PDI | Gestão de Desemp.Comp./ Comp.certificadas |
| Comunicação                                 | Constante                                               | Modesta                       | Começo ao fim                             |
| Aspectos Legais                             | Isonomia Salarial                                       | Acompanhamento Jurídico       | Jurídica / Sindicato / DRT                |

Figura 16 – Quadro com a síntese dos resultados das condições organizacionais para o novo modelo de remuneração

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

O modelo estudado atende às particularidades do Banco do Brasil, desde que efetuados uma série de ajustes, procurando se adequar, naturalmente, às suas necessidades específicas, conforme comentamos no capítulo 9.

Os objetivos específicos deste estudo também foram alcançados, uma vez que foi descrita a experiência de uma grande organização com a implementação do sistema de remuneração por competências; levantados os motivos que levaram essa empresa a adotar o novo modelo de remuneração e oferecidos subsídios à Diretoria de Pessoas do Banco do Brasil para a implementação da remuneração por competências. O referencial teórico mostrou-se bastante adequado e eficaz para discriminar um novo modelo de remuneração, evidenciando-se sua importância para se analisar assunto tão delicado.

Acredita-se que as informações obtidas neste estudo possam contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de RH do Banco do Brasil, bem como para a consecução do propósito da empresa de buscar a obtenção de maior competitividade empresarial por intermédio da adoção da remuneração baseada nas competências, uma vez que os funcionários seriam recompensados pela contribuição real prestada ao Banco e estariam mais estimulados a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes ao melhor desempenho. Os resultados aqui presentes, se aprofundados por meio de estudos complementares, podem orientar diversas ações, em especial, aquelas relacionadas à gestão de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, proporcionando, dessa forma, maior consistência horizontal e vertical aos subsistemas de RH da organização.

Como forma de contribuição, sugerimos para reflexão da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira quanto à forma de avaliar as competências, não se limitando apenas ao aspecto da observação, mas também considerando o desenvolvimento e a aquisição de novas competências certificadas de maneira formal interna ou externamente, o que contribuirá para uma avaliação menos subjetiva.

Quanto ao processo de avaliação, é importante para ambas empresas ficarem atentas para os aspectos de imparcialidade e senso de justiça por parte dos avaliadores, que deverão ser mais bem preparados para sua missão de avaliar, para uma avaliação mais isenta e,

conseqüentemente, formar os seus funcionários, para que não se crie um certo tipo de insatisfação em relação ao processo de avaliação. É de fundamental importância que o sistema de avaliação não deixe que os seguintes aspectos causem desmotivação:

→ não existir diferenciação salarial entre o funcionário competente e o desmotivado incompetente;

→ quando o funcionário entrega para uma empresa o que ele tem de melhor, ele espera que ela reconheça isso.

Acredita-se, ainda, que esta investigação tenha oferecido contribuições de ordem prática às organizações, em especial ao Banco do Brasil, visto que a remuneração baseada nas competências se apresenta como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva. Do ponto de vista acadêmico, espera-se ter contribuído para o debate teórico e prático em torno do tema, bem como ensejado a realização de novas pesquisas, principalmente, criando instrumentos de medição para quantificar de forma bem precisa o vínculo direto entre a remuneração baseada nas competências e os resultados econômico-financeiros das empresas.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2. p. 80-109, abr./jun. 1995.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa. **Fascículo PROFI Especial**, Brasília, ano 8, n. 14, p.3, nov. 2003.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BELGO GRUPO ARCELOR. **Remuneração e desempenho**. Belo Horizonte: CD-ROM, 2004.

BELGO-MINEIRA. **História da Belgo**. Disponível em: <<http://www.belgomineira.com.br/grupo/belgo1.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2004a.

BELGO-MINEIRA. **Balanco social**: sistemas de gestão. Disponível em <<http://www.belgomineira.com.br/grupo/balanco.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2004b.

BELGO-MINEIRA. **Balanco social**: envolvimento dos empregados na gestão. Disponível em <<http://www.belgomineira.com.br/grupo/balanco.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2004c.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. In: **Anais do 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD**. ANPAD, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: **Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CERIELLO, V. R.; FREEMAN, C. **Human resource management systems: strategies, tactics and techniques**. New York: Lexington Books, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – edição compacta. São Paulo: Atlas, 1983.

COOPERS e LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. Cap. 2, p.25-43.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. ***Made in Brazil:*** desafios competitivos para a indústria. 5. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHER, A. L. e ALBUQUERQUE, L. G. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil.** Campinas: ENANPAD, 2001.

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

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza. (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. Cap. 5, p.95-107.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GUIA EXAME – VOCÊ S/A. **Edição especial:** As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Editora Abril, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial:** a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; RICCO, Maria Filomena Fontes. **O aspecto remuneração na gestão por competência.** III SEMEAD, 1998.

IMBERMAN, W. *Pay for performance* in a furniture plant. **Furniture Design e Manufacturing**, vol. 71, p.150-6, Mar. 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho:** métodos e acompanhamento. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MURRAY, B.; GERHART, B. An Empirical analysis ok 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.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RELATÓRIO ANUAL DE 2003 DAS EMPRESAS BELGO.

RELATÓRIOS ANUAIS DE 1995 A 2003 DO BANCO DO BRASIL S. A.

RESENDE, E. **O livro das competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESENDE, E. J. **Cargos, salários e carreira:** novos paradigmas conceituais e práticas. São Paulo: Summus, 1991.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Gestão de Recursos Humanos: tomando posição para o século XXI. **Revista comportamento organizacional e gestão**, v. 3, n. 2, p. 255-74, 1997.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 5 reimpressão. São Paulo: E.P.U. Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

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

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

WOOD, Thomaz Jr. (coordenador). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, Thomaz Jr. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)