



## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS:

---

### O PONTO DE VISTA DE GESTORES DE UMA

---

### ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA ESTATAL(\*)

---

#### COMPETENCE-BASED REMUNERATION: THE PERCEPTION OF THE MANAGERS OF A STATE-OWNED FINANCIAL ORGANIZATION

#### LORE MARGARETE MANICA RIBEIRO

*Mestre em administração pela UnB, gerente de segmento da Caixa Econômica Federal e professora da Faculdade de Ciências Tecnológicas (FACITEC) do Distrito Federal.  
QE 02, Bloco B-3, Apto. 103 – Guarã 1 – DF – CEP 71100-068,  
E-mail: lore.ribeiro@caixa.gov.br;*

#### TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES

*Doutor em sociologia pela USP, professor adjunto da Universidade de Brasília.  
SQN 116, Bloco I, Apto. 305 – Brasília – DF – CEP 70773-090  
E-mail: tomas@unb.br;*

#### EDA CASTRO LUCAS DE SOUZA

*Doutora em sociologia pela UnB e pela FLACSO, professora adjunta da UnB.  
SQN 116, Bloco I, Apto. 305 – Brasília – DF – CEP 70773-090,  
E-mail: edalucas@unb.br*

---

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar a percepção de gestores da área de negócios de uma organização financeira estatal sobre remuneração por competências. Com base em revisão de literatura e em entrevistas, foi elaborado um questionário composto de 40 itens, com respostas padronizadas em escala do tipo Likert, o qual continha também uma seção destinada a identificar variáveis demográficas e funcionais dos respondentes. Após validação semântica e de conteúdo, o referido questionário foi respondido por 585 gestores da organização pesquisada, que representam cerca de 10% do universo. A análise fatorial realizada revelou a existência de dois fatores: *preditores de resistência* e *preditores de expectativas*, tendo permanecido 38 dos 40 itens do questionário. As análises estatísticas mostraram também que os respondentes que estão estudando e os que ocupam o cargo de gerente de Ponto-de-Venda apresentam expectativas mais positivas a respeito da remuneração por competências. Além disso, a pesquisa gerou um instrumento que poderá ser replicado por outras organizações. Ao final são apresentadas recomendações à organização pesquisada a respeito de remuneração por competências e sugestões de novas pesquisas.

## PALAVRAS-CHAVE

Remuneração; Remuneração por Competências; Gestão de Competências.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to identify the perception upon competence-based earning of managers from a Brazilian government financing organisation. A forty-item Likert-scale questionnaire was developed based on a review of the literature and on interviews. That form also included a section of demographic and functional data. After semantic and content validation, the questionnaire was filled out by 585 managers of that organisation, about 10% of that staff. Factorial analysis was done and showed two factors: *resistance and expectation*

*predictors*. 38 from the 40 items of the questionnaire were confirmed. Data analyses also showed that respondents who are taking regular education programs and Sales Managers have more positive expectations with respect to competence-based earning. Besides that, the survey validated a questionnaire which would be applied by other organisations. Suggestions about competence-based earning policy and further research are made.

## KEYWORDS

Earning; Competence-based earning; Competence-based management.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, provocadas pelas novas tecnologias e pela globalização, conduzem as empresas a horizontalizar suas estruturas e substituir a gestão apoiada na hierarquia por outros modelos de gestão, por exemplo, baseados em células de trabalho e em contratos de desempenho, como mecanismo de obtenção e manutenção da competitividade. Esse é o quadro em que se inserem não só as empresas privadas, como as organizações públicas de um grande número de países (FERLIE et al., 1996). Nesse cenário, a gestão de pessoas adquire um papel preponderante e as organizações necessitam resgatar o papel estratégico da função recursos humanos. A gestão baseada nas competências surge como uma alternativa na qual a gestão das pessoas é realizada de acordo com a contribuição de indivíduos e de equipes de trabalho, para a consecução dos objetivos organizacionais, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho. Autores como Legge (1995), Dutra (1996) e Flannery et al. (1997) contextualizam o estado de mudança nas organizações e enfatizam a necessidade de a administração de recursos humanos acompanhar esse processo. Esse redirecionamento da gestão de RH não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas a busca de resultados mais efetivos, posto que o capital humano é diferencial que gera vantagem competitiva.

Schuler e Jackson (1997) apresentam resultados do relatório *High Performance Work Practices*, do *U.S. Department of Labor*, que relacionam as práticas de RH com resultados empresariais. Entre as empresas pesquisadas, cerca de 25% daquelas 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. Dutra (1996) sugere que a compatibilização entre os interesses das pessoas e as necessidades da empresa é

extremamente complexa e que são raros os instrumentos de planejamento e gestão de carreiras que possam dar conta do dinamismo e da complexidade inerentes às relações de trabalho.

A Caixa Econômica Federal, empresa pública em que foi realizada esta pesquisa, faz parte do contexto de mudança acima referido. Suas relações de trabalho estão sujeitas a normas específicas aplicáveis a empresas públicas, como o atendimento às normas contábeis e financeiras do governo federal e a realização de concurso público para admissão de pessoal. O seu papel social, como agente governamental de promoção do desenvolvimento econômico e social, nem sempre é compatível com a sua característica de agente financeiro que necessita alcançar o lucro. Nesse cenário, a Caixa vem, desde 1996, redefinindo sua estratégia corporativa e implementando mudanças em seu modelo de gestão, buscando maximizar sua participação no mercado e cumprir sua missão social.

Nessa linha, a Caixa estuda a possibilidade de adotar um modelo de remuneração por competências. Com o intuito de disponibilizar informações para tal, este trabalho teve por objetivo pesquisar a percepção de gestores da área de negócios da referida organização em relação a essa modalidade de remuneração, identificando possíveis variáveis demográficas e funcionais para explicar os pontos-de-vista dos referidos gestores a respeito do tema. Considerando que a remuneração é um dos aspectos mais sensíveis da gestão de pessoas em geral e da gestão de competências em particular, este estudo justifica-se não só por oferecer subsídios sobre remuneração por competências ao processo decisório da empresa pesquisada, como também a outras organizações em situação semelhante.

## 2 A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão baseada nas competências surge como uma das alternativas para as organizações gerenciarem o seu capital humano na era do conhecimento e da informação. Esse modelo possibilita a gestão do processo produtivo e do desempenho das pessoas com base nas *competências essenciais* (GUIMARÃES et al., 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2002). Competências tais como conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, que podem ser inerentes à organização como um todo, difíceis de ser imitadas pela concorrência, conferindo vantagem competitiva para a organização (PRAHALAD e HAMEL, 1995; PRAHALAD, 1997; HILL e JONES, 1998). Além disso, essas competências podem estar relacionadas aos recursos humanos da organização, indicando a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade dian-

te de situações produtivas e inovadoras, associada ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho (ZARIFIAN, 1996).

Durand (1998) sugere que o conceito de competência individual, envolve uma tríade, formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo esse autor, essas três variáveis podem ser explicadas como: *conhecimento*, que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, e que lhe permitem “entender o mundo”. Inclui a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema pré-existente, o pensamento e a visão estratégicos, o saber o que e o porquê; *habilidade*, que se refere ao “saber fazer”, envolvendo técnica e aptidão e uma proficiência prática – física e mental – sendo adquirida, regra geral, por meio de processos de treinamento e experiência; *atitude*, que diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Além disso, essa concepção inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados com alta performance no trabalho.

A competência, na visão de Durand (1998), é considerada como um conjunto de insumos necessários ao desempenho eficiente de indivíduos. No entanto, há autores, como Parry (1996), Zarifian (1996), Tanguy e ROPÉ (1997), Sveiby (1998), Dutra et al. (2000), Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) que alertam sobre a necessidade de associar a competência à ação. Brandão e Guimarães (2002), na mesma linha desses autores, sugerem não ser possível tratar da gestão de competências sem considerar a gestão de desempenho, já que a competência tanto pode representar um insumo necessário à consecução de um desempenho desejável, como o próprio desempenho real observado. Para esses autores, a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu pessoal tendo como foco as competências. A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, na seqüência, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos.

Os conceitos de competência, organizacional e individual, acima indicados, apesar de sua disseminação nos meios acadêmicos e organizacionais ter ocorrido com maior força a partir dos anos 1990, não são, na verdade, novos. As competências organizacionais, por exemplo, podem ser entendidas como os *pontos fortes* de que trata a abordagem do planejamento estratégico em organizações. Selznick (1957) já definia competência organizacional como *competência distin-*

*tiva*, capaz de diferenciar uma organização de outra. No que se refere às competências humanas, o conceito deriva da Psicologia, da tríade denominada CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), utilizada por psicólogos, administradores e demais técnicos em processos de gestão de recursos humanos. A “proposta nova” da gestão de competências é a tentativa de obter consistência entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional, substituindo o referencial tradicional do cargo por conjuntos de competências.

Nessa linha, a remuneração por competências constitui um dos elementos da gestão baseada nas competências, sendo uma alternativa de remuneração variável, que surge no bojo do movimento de flexibilização das relações do trabalho do mundo contemporâneo. Outras formas mais comuns de remuneração variável são: bônus, gratificações, comissão, incentivos por campanhas e participação acionária, geralmente associados a resultados. Para Xavier et al. (1999:35) a remuneração variável compreende um “sistema de remuneração por resultado cuja premissa básica para o reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados”.

Rhonda (1995) sugere que as mudanças nos modelos de gestão das organizações vêm acompanhadas de novas formas de compensação, como pagamentos baseados em competências, em que os sistemas são mais dinâmicos e menos hierárquicos. Tyler (1998) refere-se à necessidade de as empresas adotarem formas de compensar as pessoas neste novo cenário e sugere a adoção de faixas salariais mais amplas em seu sentido horizontal, gratificações e pagamentos baseados em competências. Para Dutra et al. (2000) a remuneração por competências requer a existência de pessoas qualificadas e em busca de desenvolvimento constante, uma remuneração alinhada com o mercado e uma gestão integrada de RH. Merrick (1997) sugere, apoiado em pesquisa realizada pela consultoria Towers Perrin com 750 empresas americanas, a existência de um vínculo entre desenvolvimento de competências e recompensas, maior ênfase em equipes, utilização de múltiplas fontes de avaliação do desempenho e educação para o negócio.

Segundo Coopers e Lybrand (1997) a remuneração por competências é adequada para empresas com projeto organizacional avançado, estrutura horizontalizada, equipes autogerenciadas e estilo de administração participativa ou que passaram por projetos de reestruturação e precisam dar sustentação às mudanças. Flannery et al. (1997) consideram que essa forma de remuneração pode ser eficaz em organizações que fizeram reestruturação do trabalho. Merrick (1996) sugere que pagamentos baseados em habilidades e competências são efetivos em organizações de todos os tamanhos. Esses autores apontam como características da remuneração por competências: o foco na função é substituído pelo foco na pessoa; a gestão de RH assume um papel estratégico; ganha-se em sinergia e em flexibilidade e adaptabilidade à empresa; o crescimento horizontal garante

ganhos resultantes do aumento da capacitação e, portanto, da competência; o crescimento vertical dos empregados também ocorre com o desenvolvimento de suas competências.

Alguns resultados de pesquisas indicam vantagens na implantação desse tipo de remuneração. Imberman (1999:153) pesquisou 3.000 empresas americanas que remuneram por competência, sugerindo que o uso desse modelo aumentou a produtividade em 80% e reduziu os custos de qualidade em 70%. 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%), menor custo de produção (16%) e aumento de qualidade (82%).

Como foi mencionado neste artigo, a competência pode ser entendida, tanto como insumo, que compreende estoque de conhecimentos, habilidades, atitudes etc., inerentes ao indivíduo, quanto como produto, isto é, o desempenho real observável. Se o modelo de remuneração adota a competência como insumo, tende a tornar-se parecido com a remuneração funcional e, no caso de utilizá-la como produto, assemelha-se ao modelo de remuneração por resultados. Parece que a situação recomendável é que a organização utilize a competência tanto como insumo quanto como produto, tendo em conta a finalidade de sua aplicação, considerando as diversas etapas do processo de gestão de pessoas. Por exemplo, a competência poderia ser considerada um insumo no momento da transposição dos salários baseados no cargo para o modelo apoiado na competência e como produto para efeito de gestão do desempenho e movimentação dos indivíduos na escala salarial.

Alguns cuidados são recomendados para que pagamentos por desempenho ou benefícios atinjam resultados satisfatórios. Federico e Goldsmith (1998) sugerem que os benefícios devem ser integrados na compensação por desempenho. Kellough e Selden (1997) relatam um certo desencantamento no setor público americano com o pagamento por mérito, principalmente em função das dificuldades enfrentadas na aplicação dessa política. Noe (1996) sugere que as instituições financeiras ampliem as recompensas por desempenho para obter criatividade e inovação.

Nesse sentido, é recomendável que as organizações interessadas em implantar modelos de remuneração por competências primeiramente identifiquem, antes da implantação, possíveis expectativas e resistências de seus empregados a respeito do tema, com vistas à sua implementação de forma adequada. É nessa perspectiva que este trabalho se insere.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como universo de estudo o quadro de gestores da área de negócios da Caixa, composto por cerca de 6.000 funcionários. O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário contendo perguntas padronizadas, com escala de concordância de quatro pontos do tipo Likert, com 40 itens sobre remuneração por competências, uma seção para registro de dados demográficos e funcionais dos respondentes e um espaço para observações livres. Esse questionário foi elaborado com o apoio de pesquisa exploratória, quando foram entrevistados 30 gestores, tendo sido submetido a validações semântica e de juízo, conforme relatado por Ribeiro e Guimarães (1999) e Ribeiro (2000). O questionário foi distribuído, por malote interno da Caixa, a uma amostra aleatória de 1.820 gestores, estratificada segundo o nível do cargo ocupado e a região de trabalho, sendo excluídos aqueles que participaram das fases exploratória e de validação. Houve um retorno de 585 questionários, cerca de 10% do universo, ultrapassando os 216 sujeitos necessários para um erro máximo de 0,10 e intervalo de confiança de 95%, estabelecidos no modelo da pesquisa.

A idade média dos respondentes foi de 38 anos, com tempo médio de serviço na Caixa de 14 anos, tempo médio no cargo atual de quatro anos e tempo médio em cargo gerencial de oito anos. 75% dos respondentes eram do sexo masculino, o que corresponde à composição funcional do universo pesquisado. Foram realizadas análises descritivas dos componentes principais e fatorial, possibilitando identificar médias, proporções e fatores, validar estatisticamente o conteúdo do instrumento utilizado, analisar a estabilidade dos fatores e a confiabilidade dos dados coletados. Foram realizadas, também, análises de correlação entre os resultados dos fatores e as variáveis demográficas e funcionais, testes de comparação entre médias e análise de variância (teste T e One Way ANOVA).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram calculadas as proporções de respostas observadas em cada ponto da escala prevista no questionário, sendo que os pontos “1” e “2” significavam discordância e os pontos “3” e “4” concordância. Definiu-se que as somas das proporções de concordância ou de discordância iguais ou superiores a 70% seriam passíveis de análise, posto que essa proporção representaria uma tendência dos respondentes em concordar ou discordar das afirmativas. Considerou-se que proporções inferiores a esse patamar não requeriam uma análise individualizada. Assim, identifi-

caram-se 16 itens que representaram tendência de concordância e seis de discordância, entre os 40 itens do questionário. A Tabela 1 apresenta esses resultados.

**TABELA 1**

**ITENS COM PROPORÇÕES DE CONCORDÂNCIA  
OU DISCORDÂNCIA IGUAIS OU SUPERIORES A 70%**

<b>I – ITENS COM OS QUAIS HOVE CONCORDÂNCIA</b>	<b>%</b>
Com a remuneração vinculada às competências o gerente terá que buscar seu auto-desenvolvimento, necessitando dedicar tempo para esta tarefa.	96,70
A remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de conhecimentos, fazendo com que o gerente busque o aperfeiçoamento constante.	95,90
As competências definidas para compor a base da remuneração devem estar relacionadas aos resultados organizacionais.	94,20
A remuneração por competências proporcionará a possibilidade de crescimento profissional dos gerentes, pelos seus próprios méritos.	92,40
<b>A utilização da remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados.</b>	91,90
A remuneração por competências é mais justa porque possibilita premiar o empenho e o desempenho do empregado.	90,90
A remuneração por competências promoverá uma atualização constante do gerente, preparando-o para a organização e para o mercado.	90,70
A organização que remunera seus empregados com base nas competências é uma organização moderna.	89,90
A remuneração por competências só terá sucesso na organização se existir uma forte sensibilização do corpo gerencial sobre sua importância.	88,80
A remuneração por competências constitui um dos fatores para aumentar o nível de motivação dos empregados de uma organização.	85,70
A remuneração por competências é um mecanismo para promover maior capacitação dos gerentes.	82,90
A remuneração por competências é uma das formas de avaliar a capacidade de cada um.	81,10
A remuneração por competências pode ser implantada em todas as áreas da organização, incluindo as que não possuem resultados tangíveis.	72,20
A remuneração por competências proporcionará o reconhecimento do trabalho de cada gerente.	72,10
Poderá haver descompasso entre competências definidas para efeitos de remuneração e aquelas necessárias ao alcance das metas prioritárias da organização.	71,80
Para implantar a remuneração por competências a organização facilitará e incentivará seus empregados a adquirirem as competências necessárias.	71,10

II – ITENS COM OS QUAIS HOVE DISCORDÂNCIA	%
A remuneração por competências induzirá o gerente a focar-se mais na realização de treinamentos e menos nos resultados do trabalho.	87,20
A remuneração por competências está fadada ao fracasso, pela ausência de uma cultura de planejamento na organização.	83,40
A remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os gerentes.	75,90
A remuneração por competências constituirá um fator de desmotivação para os mais gerentes mais antigos.	75,10
Os gerentes da organização terão dificuldade para assimilar a remuneração por competências.	71,20
A organização terá dificuldade de implantar a remuneração por competências devido à sua "cultura de serviço público".	70,30

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns itens do questionário visavam a verificar a relação entre remuneração por competências e o processo de desenvolvimento das pessoas. Verificou-se que 95,90% dos respondentes concordam com a afirmativa de que esse tipo de remuneração impulsiona o indivíduo a avaliar seus conhecimentos e buscar seu aperfeiçoamento. Também pode ser considerado alto o percentual de concordância, 90,70%, no sentido de que a remuneração por competências promoverá a atualização constante do gerente. Ainda segundo 82,90% dos respondentes essa forma de remuneração promove uma maior capacitação. Dutra et al. (2000:171) relatam o seguinte resultado entre gestores da área de telecomunicações: “dos objetivos apresentados inicialmente, aquele que apresentou melhores resultados, segundo a percepção dos gerentes, foi o incentivo ao desenvolvimento contínuo por parte dos colaboradores (4,68)”. Os resultados desta pesquisa, apesar de alvissareiros, devem ser cotejados com outras manifestações dos respondentes, relacionados ao excesso de trabalho e seu reflexo nas suas atividades de desenvolvimento profissional, conforme ilustram os seguintes depoimentos:

“tenho consciência da necessidade de autodesenvolvimento. O dificultador, como gerente, são os constantes treinamentos e reuniões, o que dificulta um estudo formal, como graduação ou pós-graduação” (questionário 40);  
“ainda não consegui terminar meu curso superior porque meu horário de trabalho, em dias de pique, vai até as 19h20 e a faculdade começa às 18h30” (questionário 398).

No que se refere à relação entre a remuneração por competências e resultados, os dados mostram que cerca de 94,20% dos respondentes concordam

que as competências a serem utilizadas como base para remuneração devem estar relacionadas aos resultados da organização. Ao mesmo tempo, 71,80% demonstraram uma preocupação com a vinculação entre remuneração e resultados na organização pesquisada, na medida em que concordam com a possibilidade de existir um descompasso entre as competências definidas para a remuneração e as necessárias para a consecução das metas prioritárias da empresa. É importante mencionar, também, como mostra a Tabela 1, que cerca de 87,20% dos respondentes discordam de que essa forma de remuneração possa conduzir os gestores da Caixa a se focarem mais na realização de treinamentos e menos nos resultados. Nesse mesmo sentido, cerca de 91,90% dos gerentes concordam que a remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados. Houve comentários que demonstram a necessidade de a organização identificar as competências, relacionando-as com resultados, como expressou o seguinte respondente: “nenhum sistema de remuneração por competência será válido se a própria empresa não deixar claro, com antecedência, o que ela realmente espera em nível de resultados” (questionário 91).

Ainda segundo a Tabela 1, é possível inferir que as expectativas dos respondentes em relação a ter seu esforço pessoal recompensado são demonstradas pelos altos índices de concordância, 92,40%, de que a remuneração por competências proporcionará o crescimento profissional dos gerentes pelos seus méritos. Cerca de 90,90% dos respondentes concordam que essa forma de remuneração possibilita premiar o empenho e o desempenho do empregado e 72,10% entendem que ela proporcionará o reconhecimento do trabalho individual. Quanto ao sentimento de justiça, Dutra et al. (2000) identificaram médias de concordância de 3,98 e 4,47, em uma escala de 5 pontos, que um sistema de remuneração por competências possibilita mais justiça nas diferenciações salariais internas e justiça e coerência no trato com as pessoas, respectivamente.

Sobre remuneração por competências e motivação, 85,70% dos respondentes concordam que ela é um dos fatores para aumentar o nível de motivação dos empregados, ao mesmo tempo que 75,10% discordam de que seja fator desmotivador para gerentes mais antigos. Rischer (1997) relata que gestores de RH concordam que o salário é um incentivo, aumentando a motivação do empregado, sendo a concordância de 82% em empresas privadas, 65% em hospitais e 51% no setor público. Quando a recompensa é vinculada ao desempenho do indivíduo na organização, a concordância é de 82% em empresas e de 47% no setor público.

Quanto ao ambiente organizacional necessário à implantação da remuneração por competências, 89,90% dos respondentes concordam que uma empresa que utiliza essa alternativa de remuneração é uma empresa moderna. Essa

forma de remuneração pode ser implementada em todas as áreas da organização, segundo 72,20% dos respondentes, mesmo naquelas que não geram resultado financeiro. Cerca de 71,10% dos respondentes concordam que a organização pesquisada oferecerá facilidades e incentivará seus empregados a adquirirem as competências necessárias. Houve um nível de 88,80% de concordância com o item que dizia ser necessária uma ação da empresa no sentido de sensibilizar os gerentes sobre a importância da remuneração por competências. De outro lado, cerca de 70,30% dos respondentes discordam de que o processo de implantação desta forma de remuneração, para os gerentes da área de negócios da Caixa, seja dificultado por conta da possível cultura de serviço público existente na organização.

Cerca de 81,10% dos respondentes concordam que a remuneração por competências pode se constituir em uma forma de avaliar e medir a capacidade de cada um. A preocupação com a medição de resultados foi evidenciada, principalmente nos comentários inseridos em espaço próprio do questionário, onde vários respondentes sugeriram ser fundamental que essa forma de remuneração esteja adequada ao mercado, que a Caixa defina formas de medir as competências e mensurar o trabalho daqueles que atuam em atividades necessárias à missão da organização, mas que não apresentam resultados financeiros. Os respondentes salientaram, também, o caráter subjetivo da avaliação, o que pode dificultar a associação entre competência e desempenho. Lowery et al. (1996) também identificaram preocupação semelhante em pesquisa realizada com 4.788 empregados de sete empresas americanas.

Adicionalmente, ainda conforme a Tabela 1, cabe comentar que cerca de 83,40% dos respondentes discordam de que a implantação da remuneração por competências possa fracassar devido à ausência de uma cultura de planejamento na organização pesquisada. 75,90% dos respondentes discordam de que a remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os gerentes, tendo havido uma proporção de 71,20% de discordância com a afirmativa de que os gerentes tenham dificuldade em assimilar esse modelo de remuneração.

De modo a identificar possíveis fatores subjacentes aos itens do questionário, reduzir o número de variáveis e testar empiricamente o instrumento utilizado, foi realizada análise fatorial, sendo utilizados os processos de análise dos eixos principais e de rotação oblíqua, apontando para uma solução de dois fatores: *preditores de resistência* e *preditores de expectativas*. Os critérios de retenção dos fatores foram *eigenvalue*  $\geq 1,0$  e cargas fatoriais  $\geq 0,30$ . Considerando que existia um terceiro fator, com *eigenvalue* muito próximo de 1,0, realizou-se uma análise com os três fatores. Porém, o terceiro fator apresentou incoerência semântica e inconsistência interna. Cada um dos dois fatores agregou 19 itens, descritos nas Tabelas 2 e 3. Foram excluídos dois itens, por não apresentarem a carga fatorial mínima definida.

**TABELA 2**

**CARGAS FATORIAIS DO FATOR "PREDITORES  
DE RESISTÊNCIA À REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS"**

Descrição do item	Carga	$\alpha$ sem o item
A remuneração por competências gerará uma competição predatória entre as pessoas.	-,640	,8504
A aplicação da remuneração por competências implica sobrecarga de trabalhos administrativos, com avaliações e controles.	-,621	,8531
A aplicação da remuneração por competências gerará um clima de tensão no ambiente de trabalho.	-,591	,8537
A remuneração por competências resultará em "competências exclusivas" de alguns empregados.	-,577	,8545
A remuneração por competências gerará frustração pelo não pagamento ou reconhecimento de competência que o gerente possua e que não seja essencial à organização.	-,549	,8548
A estrutura da Caixa, com diversos níveis hierárquicos e de decisão, dificultará a implementação da remuneração por competências.	-,548	,8569
A remuneração por competências gerará uma predominância do indivíduo sobre a equipe.	-,514	,8564
A remuneração por competências terá dificuldade de implantação na Caixa, pela falta de participação dos empregados.	-,512	,8596
A remuneração por competências constituir-se-á em um fator de desmotivação para os mais gerentes mais antigos.	-,511	,8585
A organização terá dificuldade de implantar a remuneração por competências devido à sua "cultura de serviço público".	-,500	,8613
Os gerentes da organização terão dificuldade para assimilar a remuneração por competências.	-,470	,8597
A remuneração por competências dificultará o relacionamento entre os gerentes.	-,449	,8576
Poderá haver descompasso entre competências definidas para efeitos de remuneração e aquelas necessárias ao alcance das metas prioritárias da organização.	-,440	,8598
A remuneração por competências está fadada ao fracasso, pela ausência de uma cultura de planejamento na organização.	-,431	,8576
A organização terá dificuldade em medir o desempenho nas competências nas áreas que não apresentam resultado financeiro.	-,409	,8603
A remuneração por competências induzirá o gerente a focar-se mais na realização de treinamentos e menos nos resultados do trabalho.	-,385	,8627
Por ser uma empresa pública, a organização terá dificuldades legais que poderão impedir a remuneração variável, por competências.	-,346	,8645

Os gerentes das áreas de apoio dificultarão a implantação da remuneração por competências, caso a mesma seja aplicável apenas aos gerentes das áreas de negócios.	-,327	,8673
A identificação das competências necessárias aos gerentes é um processo difícil e demorado.	-,315	,8646
a = ,8651; % da variância explicada: 21,14%; n° de questionários válidos:		533.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**TABELA 3**

**CARGAS FATORIAIS DO FATOR "PREDITORES DE EXPECTATIVAS" À REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS"**

Descrição do item	Carga $\alpha$ sem o item	
A remuneração por competências é um mecanismo para promover uma maior capacitação dos gerentes	,678	,8531
A remuneração por competências conduzirá a uma auto-avaliação de conhecimentos, fazendo com que o gerente busque o aperfeiçoamento constante	,627	,8531
A remuneração por competências promoverá uma atualização constante do gerente, preparando-o para a organização e para o mercado	,595	,8561
A organização que remunera seus empregados com base nas competências é uma organização moderna	,591	,8534
A remuneração por competências é mais justa porque possibilita premiar o empenho e o desempenho do empregado	,577	,8546
A remuneração por competências proporcionará a possibilidade de crescimento profissional dos gerentes, pelos seus próprios méritos	,571	,8547
A remuneração por competências proporcionará ao gerente o planejamento de sua vida funcional	,540	,8555
A remuneração por competências proporcionará o reconhecimento do trabalho de cada gerente	,535	,8518
A remuneração por competências é uma das formas de avaliar a capacidade de cada um	,501	,8589
A utilização da remuneração por competências ajudará a organização a obter melhores resultados	,460	,8569
A remuneração por competências constitui-se em um dos fatores para aumentar o nível de motivação dos empregados de uma organização	,445	,8571
A remuneração por competências corrigirá distorções da remuneração paga aos gerentes da organização, em relação ao mercado	,435	,8596

As competências definidas para compor a base da remuneração devem estar relacionadas aos resultados organizacionais	,410	,8622
Com a remuneração vinculada às competências o gerente terá que buscar seu auto-desenvolvimento, necessitando dedicar tempo para esta tarefa	,410	,8639
Para implantar a remuneração por competências a organização facilitará e incentivará seus empregados a adquirirem as competências necessárias	,352	,8600
A remuneração por competências pode ser implantada em todas as áreas da organização, incluindo as que não possuem resultados tangíveis	,337	,8605
Ao implantar a remuneração por competências a organização o fará de forma planejada	,326	,8589
A remuneração por competências só terá sucesso na organização se existir uma forte sensibilização do corpo gerencial sobre sua importância	,321	,8700
A organização proporcionará a participação de todos os empregados no processo de implantação da remuneração por competências	,309	,8596
a = ,8644; %da variância explicada: 5,92%; n° de questionários válidos:	530	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Essa estrutura fatorial mostrou-se consistente com o modelo inicial da pesquisa. Em primeiro lugar, confirmou-se o pressuposto inicial de que a percepção dos respondentes estaria concentrada em dois conjuntos de variáveis que indicassem possíveis resistências e expectativas quanto à remuneração por competências. Em segundo lugar, a estrutura fatorial é bipolar, sendo que os itens do fator “preditores de resistências” contém cargas negativas, enquanto os do fator “preditores de expectativas” apresentam cargas positivas. Isso mostra que os respondentes que tendem a concordar com afirmativas de um fator são os mesmos que tendem a discordar de afirmativas do outro fator. Há itens com carga fatorial considerada baixa, entre 0,40 e 0,30, no entanto, a sua permanência é aceitável estatisticamente e, além disso, a decisão de aceitar itens com carga nessa faixa permitiu o descarte de apenas dois itens, ou seja, 5% do total do questionário. Nesse sentido, a análise fatorial permitiu a confirmação dos dois fatores e a validação do instrumento de coleta de dados utilizado. Certamente a sua replicação em outras organizações poderá confirmar esses resultados ou contribuir para o seu aperfeiçoamento. Isso porque, não tendo sido encontrado, na literatura, instrumento semelhante, este poderia ser considerado como um modelo inicial.

Após a definição da estrutura fatorial do instrumento foram calculados os

escores dos fatores em relação a cada respondente. Esses escores indicam a concordância média dos respondentes a respeito de cada fator. Com base nessas médias, foram calculadas as médias gerais dos dois fatores, Tabela 4. O fator “preditores de resistência” obteve uma média de 2,44, enquanto o fator “preditores de expectativas” uma média de 3,05, sendo que as expectativas podem ser consideradas positivas. Situação semelhante foi encontrada por Dutra et al. (2000), identificando uma boa receptividade com essa forma de remuneração, com um escore de 4,30 de concordância em uma escala de cinco pontos.

**TABELA 4**  
**MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DOS FATORES**

Fator	Média	Desvio Padrão	n
Preditores de Resistências	2,44	0,40	585
Preditores de Expectativas	3,05	0,35	585

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram realizadas análises de correlação entre as médias dos fatores e as variáveis demográficas e funcionais dos respondentes, tendo sido realizados testes de comparação entre médias (teste T e One Way ANOVA). Foi observada correlação positiva ( $p=0,024$ ) entre a variável *estar ou não estudando no momento* e o fator “preditores de expectativas”. Isto é, os gerentes que se encontram realizando algum curso apresentam uma expectativa maior e uma visão positiva em relação à remuneração por competências. Identificou-se, também, uma correlação altamente significativa ( $p=0,000$ ) entre a variável *cargo gerencial que ocupa* e o fator “preditores de expectativas”, demonstrando existir uma maior aceitação, ou uma visão mais positiva sobre remuneração por competências, entre os ocupantes do cargo de gerente de Ponto-de-Venda, se comparadas as opiniões destes com as dos demais gerentes. Essa situação pode estar relacionada ao caráter operacional do cargo, no qual o desempenho do empregado está diretamente relacionado às suas próprias ações, não dependendo de terceiros para alcançar as metas sob sua responsabilidade.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa identificou a percepção dos gerentes da área de negócios da Caixa a respeito da remuneração por competências. Os resultados mostraram

que essa percepção foi explicada por variáveis que se agruparam em dois fatores: preditores de resistências e preditores de expectativas. O percentual da variância explicada pelos fatores, apesar de situar-se em torno de 27%, pode ser considerado satisfatório para a situação estudada. Não foram encontrados resultados de pesquisas similares na literatura, obrigando a elaboração de um instrumento específico para coleta dos dados. Outras variáveis, como as relacionadas com clima e comprometimento organizacionais, poderiam ser incluídas no questionário, antes de sua replicação em outras organizações, de modo a aumentar o seu poder explicativo do fenômeno.

Assim, infere-se que os resultados encontrados podem servir como subsídio ao processo decisório da organização pesquisada, a respeito da implantação dessa forma de remuneração. Observa-se que as principais resistências dizem respeito à possibilidade de a remuneração por competências provocar uma competição predatória entre os gerentes, de haver uma sobrecarga de trabalho com avaliação e controles e de gerar um clima de tensão, competências exclusivas e frustração pelo não reconhecimento de competências não essenciais. Quanto às expectativas, as que mais se destacaram foram as que associam esse tipo de remuneração com a possibilidade de ocorrer maior capacitação dos empregados, auto-avaliação de conhecimentos, busca constante de aperfeiçoamento e atualização constante do empregado, além da perspectiva de a organização modernizar-se, de premiar o empenho e o desempenho do empregado e de permitir o crescimento dos indivíduos pelos méritos individuais. Portanto, sugere-se à Caixa que, antes de implantar esse modelo de remuneração, identifique, com o envolvimento de atores internos e externos, as competências essenciais à organização, as quais servirão de “norte” para o diagnóstico das competências individuais e para a elaboração do modelo de remuneração, e defina critérios e metodologias de mensuração que não resultem em controles paralelos e sobrecarga de trabalho.

A organização pesquisada já vem utilizando o modelo de competência para seleção e treinamento de pessoal, porém ainda não o aplica para remuneração. Portanto, é importante ressaltar que os resultados desta pesquisa refletem a percepção de um grupo de gerentes que não são remunerados com base nas competências, o que não permite analisar os impactos desse tipo de remuneração. Por outro lado, é importante frisar que a pesquisa procurou, justamente, identificar o que pensam os gerentes sobre essa modalidade de remuneração, antes de sua implantação, de modo que a organização possa agir proativamente. De outro lado, pode-se argumentar que a percepção deste segmento não é suficiente. Neste sentido, seria recomendável pesquisar a percepção dos demais empregados da organização, a fim de identificar o “clima” na organização como um todo quanto à possibilidade de alteração do seu modelo de remuneração. Além disso, seria recomendável relacionar os itens do questionário com outros fatores de comportamento organizacional, como comprometimento e clima.

Finalizando, cabe ressaltar que esta pesquisa, além de possibilitar um diagnóstico sobre o que pensam os gerentes das áreas de negócios da Caixa sobre a utilização, pela referida organização, do modelo de remuneração por competências, desenvolveu um instrumento apropriado para essa finalidade, disponível em Ribeiro (2000), o qual poderá ser adaptado e replicado por outras organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho. In: WOOD JR, T.. (coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 55-70.
- COOPERS e LYBRAND. *Remuneração por habilidades e competência*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J.S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, pp. 161-176, jan./abril 2000.
- FEDERICO, R. F.; GOLDSMITH, H.B. Linking work/life benefits to performance. *Compensation & Benefits Review*, v. 30, p. 66-70, jul./aug. 1998.
- FERLIE, E., ASHBURNER, L., FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. *The new public administration in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. The Hay Group. *Pessoas, desempenho e salários – As mudanças nas formas de remuneração das empresas*. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in R&D environment. *R&D Management*, v. 31, n. 3, p. 249-255, July 2001.
- HILL, C. W. e JONES, G. R. *Strategic management*. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.
- IMBERMAN, W. Pay for performance in a furniture plant. *Furniture Design e Manufacturing*, v. 71 p. 150-156, mar. 1999.
- KELLOUGH, J. E. e SELDEN, S. C. Pay-for-performance systems in state government. *Review of Public Personnel Administration*, v. 17, p. 5-21, Winter 1997.
- LEGGE, K. *Human resource management*. Rhetorics and realities. London: Mcmillan, 1995.
- LOWERY, C.; PETTY, M.; THOMPSON, J. Assessing the merit of merit pay: employee reactions to. *Human Resource Planning*, v. 19, p. 26-37, 1996.
- MERRICK, B. Skill and competency-based compensation. *Credit Union Magazine*, v. 62, p. 11-12, June 1996.
- \_\_\_\_\_. Pay and performance. *Credit Union Magazine*, v. 63, p. 44-49, July 1997.
- MURRAY, B.; GERHART, B. An Empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 41, p. 68-78, Feb. 1998.

- NOE, Jeffrei. Pay and reward for performance. *America's Community Banker*, v. 5, p. 26-27, aug. 1996.
- PARRY, S.B. The quest for competence. *Training*, p. 48-54, july 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *HSM Management*, n. 1, p. 7-11, mar./abr. 1997.
- RHONDA, C. Trends in HR. *Credit Union Manangement*, v. 18, p. 50-51, dez. 1995.
- RIBEIRO, L. M. *Remuneração por competências: Percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal*. Brasília. Universidade de Brasília. Departamento de Administração. Dissertação (mestrado em administração), 2000.
- RIBEIRO, L. M. e GUIMARÃES, T. A. competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. *ENANPAD*, XXIII, 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, 1 CD.
- RISHER, H. The search for a new model for salary management: is there support for private sector practices? *Public Personnel Management*, v. 26, n. 4, p. 431-439, 1997.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.
- SCHULER, R. S. e JACKSON, S. E. Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século xxi. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 3, n. 2, p. 255-274, 1997.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TANGUY, L. e ROPÉ, F. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- TYLER, K. H. R. *Magazine*, v. 43, n. 5, p. 64-71, 1998.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. *Remuneração variável*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ZARIFIAN, P. A. A Gestão da e pela competência. *Centro Internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia*. Rio de Janeiro: 1996.
- \_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Trad. de Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas. 2001.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 03/07/2002

Aprovado em 06/12/2002

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.