



NECESSIDADES HUMANAS, REMUNERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DILEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA MIX UTILIDADES

HUMAN NEEDS, REMUNERATION AND PERFORMANCE EVALUATION: PEOPLE MANAGEMENT DILEMMAS IN THE MIX UTILIDADES COMPANY

NECESIDADES HUMANAS, COMPENSACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: DILEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA MIX UTILIDADES

Pollyanna Queiroz Moscozo

Graduada em Administração (UFBA)

Endereço: Av. Reitor Miguel Calmon, EAUFBA s/n – Canela

40.110-903 Salvador/BA, Brasil

Email: pollyannamoscozo@gmail.com

Roberto Brasileiro Paixão

Doutor em Administração (UFBA)

Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Endereço: Av. Reitor Miguel Calmon, EAUFBA s/n – Canela

40.110-903 Salvador/BA, Brasil

Email: robertobrazileiro@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O final de 2013 se aproximava e Marcos sabia que sua empresa, a Mix Varejo Utilidades, precisava de uma reestruturação urgente em alguns setores, dentre eles a área de Recursos Humanos. Um grupo de investidores havia se tornado sócio da Mix Utilidades, o que estava viabilizando o seu sonho de fazer com que a pequena lojinha de armarinho inaugurada por seu pai, se tornasse uma grande rede do varejo nacional.

Nessa nova fase, a Mix Utilidades deixaria de ser uma empresa familiar e se tornaria uma sociedade anônima de capital fechado, exigindo, então, uma gestão muito mais profissionalizada. Marcos, presidente da empresa, estava mais ansioso a cada dia que se passava. Encontrar bons profissionais, que pudessem viabilizar a Visão de Futuro da empresa, de obter a maior rentabilidade no seu segmento, garantindo o plano de expansão e a preferência do cliente, mostrava-se ser um grande desafio. Praticamente dobrar o tamanho de uma empresa de um ano para o outro iria exigir que todas as áreas da organização estivessem funcionando adequadamente para dar o suporte necessário ao plano de expansão. A preocupação de Marcos com o setor de Recursos Humanos era muito grande, pois ele sabia que só conseguiria alcançar a Visão de Futuro com uma equipe de colaboradores capacitados e motivados. Dessa forma, esse setor precisava passar por algumas mudanças, renovar-se, tornar-se cada vez mais estratégico para a Mix Utilidades. Justamente por entender que a área deveria ser estratégica, ela foi agrupada com o setor de Gestão.

Era necessário um novo Vice-presidente para a nova área denominada de Gente e Gestão. Vários candidatos foram convidados para entrevistas e um deles, Pedro, chamou a atenção do Marcos. Informações sobre todo o histórico profissional do candidato foram

Recebido em 17.12.2013. Revisado por pares em 28.01.2014. 1ª Reformulação em 13.03.2014. 2ª Reformulação em 01.07.2014. Recomendado para publicação em 21.07.2014. Publicado em 11.08.2014.



levantadas. Marcos animou-se para a entrevista, que logo foi agendada. Ao longo da conversa o presidente fez inúmeras perguntas, colocando em teste a capacidade de Pedro para assumir esse cargo tão importante. Pedro utilizou-se de toda sua experiência e conhecimento, convencendo o presidente de que teria boas propostas para a Mix Utilidades.

Ao final da entrevista, Marcos ficou satisfeito e convicto de que Pedro era a pessoa certa para ser o novo Vice-presidente de Gente e Gestão da sua empresa. Pedro, por sua vez, ficou radiante com a admissão, mas sabia que teria um grande desafio pela frente.

2 SOBRE A MIX UTILIDADES

A Mix Utilidades foi fundada em 1968 na cidade de Feira de Santana, no interior da Bahia, por um comerciante local, chamado de Sr. José. No início, a loja vendia apenas artigos de armarinho. Em 1992, Sr. José percebeu que seria uma boa oportunidade deslocar a empresa para a capital da Bahia, então fechou a loja de Feira de Santana e inaugurou a primeira loja no centro da cidade de Salvador. Sete anos depois, em 1999, outra loja foi inaugurada em uma rua de grande movimento da cidade. A empresa tornou-se referência entre os clientes soteropolitanos em virtude da variedade de produtos e dos preços acessíveis. Em 2003, a Mix Utilidades voltou a fazer parte do comércio de sua cidade de origem, uma nova filial foi aberta em Feira de Santana.

Marcos, filho do fundador, acompanhara e fora o principal ator na expansão do negócio iniciado por seu pai. Mesmo tendo começado a trabalhar cedo, visto que aos 16 anos de idade já estava na loja com o pai, nunca deixara de estudar. Fez graduação em Administração e pós-graduação nos Estados Unidos, onde já vislumbrava e arquitetava formas de tornar o armarinho uma grande empresa. Quando assumiu o negócio, no início dos anos 2000, imediatamente tratou de elaborar um plano para a expansão.

O crescimento da companhia foi acompanhado por uma grande transformação no mix de produtos. A primeira loja em Feira de Santana vendia apenas produtos de Armarinho, mas rapidamente iniciou-se a venda de itens importados. Atualmente, o mix de produtos das lojas da Mix Utilidades engloba produtos para festa, decoração, brinquedos, dentre outros. A ampliação do mix veio para reafirmar uma característica marcante do negócio que é a variedade, o conceito de que na loja o cliente pode encontrar tudo o que procura e ainda se surpreender com outros produtos que nem sabia que poderia precisar.

No ano de 2006, a rede ainda contava com três filiais, mas até 2010, foram inauguradas dez lojas, duas em cada ano, totalizando 13 lojas. Nesse momento, a empresa passou a fazer parte de outras cidades, além de Salvador e Feira de Santana, como Camaçari, Vitória da Conquista, Santo Antônio de Jesus e até mesmo Aracaju (Sergipe), primeira cidade fora do Estado da Bahia. Esse primeiro período de expansão também trouxe outro marco para a empresa, a inauguração da primeira loja de shopping em Salvador, no ano de 2007, já que até então só existiam lojas de rua.

O ritmo de expansão continuou em 2011. Foram inauguradas mais seis lojas, sendo três no estado de São Paulo. A partir desse momento, a companhia deixava de ser uma empresa regional, partindo para a conquista de novos mercados consumidores de grande expressão nacional.

O crescimento rápido ia consumindo todas as reservas de lucro da empresa e só foi possível em função das elevadas margens de lucro concentradas nos itens importados. Porém, mesmo tendo um volume considerável de recursos reinvestidos no negócio, a expansão pretendida ainda iria exigir aportes adicionais.

Assim, no ano de 2012, foi negociada parte da empresa com um grupo de investidores, que passaram a fazer parte da rede. Esse fato viabilizou o crescimento mais expressivo da

empresa. Somente nesse ano, foram inauguradas mais 18 lojas em sete Estados. Em meados de 2013, a Mix Utilidades já possuía 40 lojas distribuídas por nove estados.

O Plano de Expansão, que integra a Visão de Futuro, tem como meta ter mais de 200 lojas espalhadas por todo o Brasil até 2016. Esse plano arrojado exige que sejam definidas estratégias de penetração nas diferentes praças e, além disso, contempla a abertura tanto de lojas de rua quanto de shopping.

Esse panorama de crescimento acelerado trouxe diversos desafios para todas as áreas da empresa. Os traços de uma gestão familiar tinham que dar espaço para uma gestão profissional. Foi nesse momento que diversos profissionais foram contratados para reestruturar os setores, com o intuito de que todas as áreas dessem suporte para uma expansão sustentável e, conseqüentemente, viabilizassem a transformação da Mix Utilidades em uma referência no cenário do varejo nacional.

3 O SETOR DE GENTE NA MIX UTILIDADES

Trinta de Setembro de 2012, primeiro dia de trabalho de Pedro, novo Vice-presidente de Gente e Gestão da Mix Utilidades, e logo ele se deparou com o seu primeiro desafio. O presidente da companhia havia solicitado que ele apresentasse na semana seguinte a sua proposta de trabalho para a área e quais mudanças e melhorias deveriam ser implementadas.

O desafio era grande e o tempo curto, mas Pedro, como tinha muita experiência e formação acadêmica de excelência, sabia o que fazer. Pedro formou-se em Administração em uma das principais universidades do Brasil e fez um curso de MBA numa escola americana de referência internacional. Aliada à formação acadêmica, Pedro trazia também uma experiência profissional considerável, visto que tinha trabalhado mais de vinte anos com gestão de pessoas, sobretudo no ramo da indústria.

Ao longo da semana Pedro dedicou-se a conversar com funcionários mais antigos para entender o funcionamento atual do setor e da empresa. Reuniu todas as informações coletadas e preparou sua proposta de trabalho. De uma coisa ele tinha certeza: as ações voltadas para as pessoas eram prioridade total para a organização.

Era hora de apresentar para o presidente. Pedro estava satisfeito com o resultado do trabalho e confiante de que iria agradá-lo. Marcos deu início à reunião:

- Pedro, tenho uma expectativa muito grande com sua chegada na companhia para estruturar a área de Gente e Gestão, por ser algo essencial para o alcance da nossa Visão de Futuro. Hoje, conforme combinamos, você irá apresentar apenas sua proposta de trabalho para a área de Gente e, posteriormente, para a área de Gestão.

Pedro iniciou sua apresentação:

- Primeiramente, gostaria de explicar que fundamentei todo o meu plano de trabalho na hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow, pois acredito que o setor de Gente de toda empresa deve ter esse conceito como um guia. Então, com base nessas necessidades, temos que ter alguns cuidados básicos, porém de grande importância. É preciso ter banheiros limpos, iluminação adequada no ambiente de trabalho, cuidados com a ergonomia, salas de descanso para os funcionários e refeitório dignos. Dessa forma, minha proposta é rever cada um desses ambientes citados e adequá-los para garantir que nossos colaboradores possam ter as condições mínimas para trabalhar satisfeitos. Além de nos preocuparmos com as condições físicas do ambiente de trabalho, outro aspecto importante é que os colaboradores precisam sentir que a empresa é justa com eles, por isso é necessário cumprir a lei e os contratos feitos no momento das admissões. Atualmente, a Mix Utilidades já cumpre a lei e o que é contratado, mas podemos melhorar a qualidade do que oferecemos ao nosso time, como por exemplo, buscar um plano de saúde de maior qualidade, para que os

colaboradores tenham o acesso à saúde garantido. Outro aspecto relevante é que precisamos estruturar um plano de cargos e salários, com o intuito de tornar a promoção ainda mais justa.

Marcos estava acompanhando atentamente a apresentação e anotando algumas observações sem fazer interrupções. O início pomposo de Marcos, muito por conta da forma acadêmica baseada na proposta de Maslow, não o intimidou, nem o impressionou nem um pouco. Marcos conheceu bem o tema, mas viu oportunidades na ideia no novo contratado. Porém, quando Pedro falou sobre o plano de cargos e salários, desencostou-se da cadeira e tratou de iniciar imediatamente seus questionamentos. Seu objetivo principal era testar o Pedro e saber se ele sair-se-ia bem para além dos argumentos acadêmicos, ou seja, a prática.

- Tenho algumas dúvidas sobre o plano de cargos e salários. O que será preciso fazer para estruturá-lo? Como ele funcionará?

Pedro respondeu à pergunta, buscando ser bastante detalhista:

- Com um plano de cargos e salários, os critérios de remuneração e de promoção estarão atrelados a ele. Iremos elaborar um plano adequado ao perfil da empresa e para isso será preciso definir detalhadamente o organograma da Mix Utilidades, as atribuições de cada cargo e posteriormente atribuir pesos para cada cargo, de acordo com a representatividade do mesmo para o resultado, que representa o momento atual, e para estratégia, que representa o futuro. O plano levará em consideração os benefícios, o salário fixo e a bonificação. Definiremos o pacote de benefícios e os salários fixos dos cargos. O bônus será baseado no resultado da avaliação de desempenho.

Marcos considerou relevante ter um plano de cargos e salários na Mix Utilidades, já que o mesmo ajudará a garantir que o valor da meritocracia seja colocado em prática e ficou satisfeito com a metodologia proposta por Pedro. Porém, interrompeu novamente a apresentação para questionar sobre a avaliação de desempenho, até então inexistente na empresa:

- Pedro, qual a sua proposta de avaliação de desempenho para a Mix Utilidades? De que forma a avaliação de desempenho estará atrelada à uma possível remuneração variável?

Antes de responder às perguntas de Marcos, Pedro achou relevante demonstrar a importância de ter uma avaliação de desempenho na empresa, justamente por ser uma novidade:

- Avaliar o desempenho do nosso time é extremamente importante, pois por meio dessa avaliação viabilizaremos que os colaboradores desenvolvam suas competências e busquem os resultados esperados, fazendo com que a empresa também alcance seus resultados, ou seja, sua Visão de Futuro. Além disso, precisamos reconhecer quem entrega resultados melhores e isso será possível, uma vez que vamos atrelar a avaliação de desempenho à remuneração variável.

Continuou:

- Nossa avaliação de desempenho será baseada em duas premissas: a avaliação de resultados, que será medida pelo alcance das metas e a avaliação do comportamento, que será obtida por meio da avaliação por competências. Como o resultado dessa avaliação dará suporte a uma remuneração variável, quanto o colaborador receberá de bônus irá depender do resultado das metas e do resultado da avaliação por competências. Avaliar o resultado será bem simples, por se tratar de uma metodologia objetiva. Definiremos as metas que serão de responsabilidade de cada gestor e a avaliação (se ele entregou ou não o resultado) estará atrelada ao alcance ou não da meta. Já a avaliação do comportamento será realizada por meio da metodologia de Avaliação por Competências.

Marcos fez mais alguns questionamentos:

- De que forma essas competências serão definidas? A avaliação de desempenho será realizada com todos os colaboradores? Inclusive os que trabalham nas lojas? Não sei se você

já se inteirou plenamente dos nossos números, mas somos quase 300 funcionários no escritório e mais de 1.600 nas lojas. É factível envolver todos?

Pedro, confirmou saber dos números ao balançar afirmativamente a cabeça e, em seguida, respondeu:

- As competências serão definidas por meio da análise do momento em que a empresa se encontra e aonde ela quer chegar, além de levar em consideração também suas crenças e valores. De acordo com a Visão, é definido que tipo de competências é preciso que colaboradores tenham para alcançá-la. Outro aspecto que deve ser levado em consideração é que as competências estão associadas à maturidade da organização, à medida que ela vai evoluindo, as competências vão mudando. Como a Mix Utilidades está no início de significação de uma nova cultura, ligada à sua profissionalização, as competências esperadas do grupo são mais básicas. Sendo assim, definiremos apenas competências organizacionais, que serão as mesmas para todo o grupo de colaboradores que serão avaliados.

Continuou:

- Nesse primeiro momento, a avaliação do desempenho, tanto das metas quanto do comportamento, será apenas para os cargos de liderança da área administrativa e não para as lojas, pois mesmo nesse grupo, nem todos ainda são capazes de dar e receber feedback. O feedback comportamental requer um nível de maturidade muito grande. Então, essa primeira fase será para desenvolver na liderança essa competência. Além disso, as pessoas têm que querer ser avaliadas, ou seja, querer fazer parte do grupo que é avaliado. Sendo assim, nessa fase de implantação, a avaliação do grupo inteiro não criaria um significado, um culto para esse momento. Posteriormente, quando a avaliação já fizer parte da cultura e já existir maturidade para isso, ela será estendida para os demais colaboradores.

Marcos ficou intrigado com a explicação dada por Pedro para suas perguntas. Ele demonstrava saber o que queria. Mais uma vez, não se conteve e testou novamente seu novo Vice-Presidente:

- De que forma cada competência será avaliada? Quem irá avaliar quem? Com qual periodicidade?

Pedro apresentou sua proposta para os questionamentos levantados pelo presidente:

- Após definir quais são as competências organizacionais, foi definido que cada uma delas será destrinchada em cinco perguntas. Escolhemos a seguinte escala de cinco níveis para avaliar cada pergunta: 1 – não atende, 2 – atende com restrições, 3 – atende, 4 – atende bem e 5 – supera expectativas. Cada colaborador realizará sua autoavaliação respondendo às perguntas de acordo com essa escala e o seu líder imediato também o avaliará. Posteriormente, em uma reunião de feedback, o líder mostrará os comportamentos adequados e os que podem ser melhorados, chegando, em conjunto, ao consenso da nota para cada pergunta. Após atribuir as notas para todas as perguntas, será obtido um valor final da avaliação de desempenho por competências. É esse valor que será a nota do colaborador referente à avaliação do comportamento na remuneração variável.

Continuou:

- Quanto à periodicidade da avaliação, tanto das metas quanto das competências, minha proposta é que ela seja anual, porém semestralmente será realizada uma reunião para que a pessoa saiba o que está satisfatório e o que precisa ser corrigido. Dessa forma, no meio do ano não será gerada pontuação, nem de resultado, nem de competência. O que acontecerá é apenas o feedback.

Marcos apenas anotou mais algumas observações e pediu que Pedro prosseguisse com sua apresentação. Sendo assim, ele apresentou sua última proposta, também considerada por ele essencial para uma área de Gente bem estruturada:

- *Só gostaria de fazer uma última observação que é sobre a necessidade de garantirmos que o nosso colaborador sinta-se parte de um todo e também aceito no ambiente de trabalho. Se a empresa deseja que o colaborador sinta-se acolhido, ela tem que comemorar o aniversário dele, o dia das mães, o dia dos pais, o natal, a festa junina etc. Iremos promover esses momentos, por considerá-los essenciais para compor o senso de pertencimento. Algumas organizações nem se preocupam com isso, mas como queremos garantir que as necessidades dos nossos colaboradores sejam atendidas, faz-se necessário ter uma atenção especial com o indivíduo.*

Pedro finalizou sua apresentação afirmando que todas as ações propostas têm o objetivo de fazer com que a companhia conte com colaboradores motivados para auxiliar a Mix Utilidades a atingir a sua Visão de Futuro.

4 OS DILEMAS

Após Pedro finalizar sua apresentação, o presidente parabenizou-o pela sua proposta de plano de trabalho e afirmou acreditar que as mudanças sugeridas fossem trazer bons resultados para a empresa. Nas entrelinhas, Pedro passara no primeiro teste real de trabalho. Ainda assim, alguns outros pontos foram levantados por Marcos. Seriam desafios a serem respondidos pelo Pedro num futuro muito breve.

- *No início da apresentação você citou que fundamentou seu plano de trabalho na hierarquia das necessidades de Maslow. Você acredita mesmo que as mudanças propostas irão garantir aos nossos colaboradores o pleno alcance dessas necessidades? De que forma cada necessidade será atendida? Quais serão os benefícios para a empresa de ter funcionários com necessidades atendidas?*

Outro questionamento feito pelo Marcos foi sobre a remuneração variável:

- *Me intriga também o fato de você propor um sistema de remuneração variável, pois isso irá implicar em um investimento financeiro considerável com bônus. Acredita que vale a pena fazer esse investimento, já que existe inclusive uma grande discussão sobre a relação entre remuneração e motivação? Será que esse investimento trará realmente bons retornos para a empresa?*

A avaliação de desempenho por competências foi o tema que mais trouxe inquietações para o presidente:

- *Também fico inseguro de implantar um sistema de avaliação de desempenho apenas para os cargos de lideranças. Concordo quando você diz que por ser o primeiro ciclo, os colaboradores ainda não tem maturidade principalmente para realizar o feedback comportamental, porém minha preocupação é com a divisão de grupos. O efeito pode ser diferente do esperado. Ao invés das pessoas quererem ser avaliadas, pode existir uma resistência dos demais colaboradores e isso implicar em um insucesso do projeto. Como você acredita que esse efeito pode ser minimizado? Acha realmente que deveremos permanecer com a decisão da avaliação ser restrita aos cargos de liderança?*

Continuou:

- *Outro aspecto em relação à avaliação por competências é que não sei se seria interessante restringir apenas a competências organizacionais, fica muito amplo e geral. Existem competências que são necessárias para cargos específicos, não seria válido levá-las em consideração? Já quanto à decisão de quem deve avaliar quem, acredito que a pessoa ser avaliada apenas pelo seu superior não vai proporcionar uma avaliação tão precisa, pois, por exemplo, quem melhor do que o liderado para avaliar a competência de liderança? Quando fazemos a avaliação apenas de cima para baixo, perdemos uma avaliação super relevante, em virtude disso, não seria interessante realizar uma avaliação de todos os lados? Diante de todos*

os comentários que acabei de fazer, a sua proposta de avaliação por competências seria realmente o modelo ideal para a Mix Utilidades?

Apesar dos questionamentos do Presidente, a reunião foi encerrada com um clima de satisfação e, ao mesmo tempo, evidenciando os grandes desafios para Pedro e, consequentemente, também para o Marcos.

ANEXOS

Missão

“Encantar os clientes através de um atendimento diferenciado, oferecendo a maior variedade de produtos com qualidade, inovação e economia, gerando alegria para todos e crescimento para o nosso time.”

Visão

“Ser a empresa de maior rentabilidade no seu segmento até 2016, garantindo o plano de expansão e a preferência do cliente.”

Valores

- Cliente: Nossa razão de ser.
- Paixão: Não se explica, sentimos.
- Atitude: Pensamos e agimos como dono.
- Humildade: Simplicidade para ouvir e aprender.
- Meritocracia: Somos movidos por resultados, nosso time cresce por mérito.
- Ética: Cumprimos as regras com transparência, sempre.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso de ensino apresenta o desafio real vivenciado por Pedro, o novo Vice-presidente da Mix Utilidades, para estruturar o setor de Gente na empresa, à luz da hierarquia das necessidades propostas por Maslow. A reestruturação está relacionada principalmente à definição da política de remuneração e à metodologia da avaliação de desempenho que será utilizada pela organização. Ao longo do caso são apresentados os questionamentos feitos pelo Presidente, Marcos, sobre a eficácia das mudanças propostas por Pedro. O caso permite explorar três vertentes principais de discussão: hierarquia das necessidades de Maslow (conceito da pirâmide de Maslow; definição de cada necessidade e exemplos ligados ao caso e às atividades profissionais dos alunos); remuneração e motivação (relação entre salário e motivação, entre remuneração variável e motivação e diferenças entre esses dois tipos de remuneração com a motivação dos colaboradores); avaliação de desempenho (conceito e objetivos da avaliação de desempenho, quem deve avaliar o desempenho, quem e quais cargos devem ser avaliados e definição e possibilidades de uso da avaliação por competências). Esse trabalho pode ser utilizado no curso de graduação em Administração e em cursos de pós-graduação ligados a Administração, Gestão de Negócios, Negociação, Psicologia organizacional, Remuneração e Carreira, entre outras.

Palavras-chave: Remuneração. Motivação. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

The teaching case presents a real challenge experienced by Pedro, the new Vice President of Mix Utilidades, to structure the sector of people in the company, in light of the hierarchy of needs proposed by Maslow. The restructuring is mainly related to the definition of the remuneration policy and performance evaluation methodology that will be used by the organization. Throughout the case presents the questions raised by President Marcos on the effectiveness of the proposed changes by Pedro. The case lets you explore three main areas of discussion: Maslow's hierarchy of needs (Maslow pyramid concept, defining each need and examples related to the case and the professional activities of the students); remuneration and motivation (relationship between pay and motivation, among variable remuneration and motivation and differences between these two types of remuneration to staff motivation), performance evaluation (concept and objectives of performance evaluation, who should evaluate the performance and what those roles should be defined and evaluated and possible uses assessment of competency). This study can be used in undergraduate degree in Business Administration and postgraduate courses related to Management, Business Management, Negotiation, Organizational Psychology, Compensation and Career, among others.

Keywords: Remuneration. Motivation. Performance Evaluation.

RESUMEN

El caso de educación presenta el desafío experimentado por Pedro, el nuevo vicepresidente de la Mix Utilidades, para estructurar el sector de las personas en la empresa, a la luz de la jerarquía de las necesidades propuestas por Maslow. La reestructuración se relaciona principalmente con la definición de la política de remuneración y la metodología de evaluación de desempeño que serán utilizados en la Mix Utilidades. El caso presenta las cuestiones planteadas por el presidente, Marcos, sobre la eficacia de los cambios propuestos por Pedro. El caso permite explorar tres áreas principales de discusión: la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow concepto de la pirámide, definición y ejemplos de todas las necesidades relacionadas con el caso y para las actividades profesionales de los estudiantes); remuneración y motivación

(relación entre la salario y motivación, relación entre retribución variable y motivación y diferencias entre estos dos tipos de remuneración con la motivación de los empleados), la evaluación del desempeño (concepto y los objetivos de la evaluación del desempeño, quién debe evaluar el desempeño, quién y qué posiciones deben ser evaluados y definición y posibilidades de uso evaluación de competencias). Este trabajo puede ser utilizado en el grado de licenciatura en administración de empresas y cursos de postgrado relacionados con la Gestión, Administración de Empresas, Negociación, Psicología Organizacional, Compensación y Carrera, entre otros.

Palabras clave: Remuneración. Motivación. Evaluación de desempeño.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Permitir que os alunos vivenciem os dilemas enfrentados pelos gestores no momento de estruturação de um setor dentro de uma organização, mais especificamente, da área de Gestão de Pessoas.

O Caso também proporciona ao aluno entrar em contato com algumas ferramentas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas, como o plano de cargos e salários e a avaliação de desempenho.

UTILIZAÇÕES RECOMENDADAS

Podem ser aplicados no curso de graduação em Administração, especificamente nas disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas. Em cursos de pós-graduação ligados à Administração, Gestão de Negócios, Negociação, Psicologia organizacional, Remuneração e Carreira, entre outras.

A sugestão é que o professor explore a priorização de atividades, a partir dos seguintes pontos:

- A hierarquia das necessidades de Maslow: o professor pode abordar os seguintes aspectos: conceito da pirâmide de Maslow; definição de cada necessidade e exemplos ligados ao caso e às atividades profissionais dos alunos.
- Remuneração e motivação: a sugestão é que o professor traga a discussão sobre a relação entre salário e motivação; remuneração variável (por exemplo, bônus) e motivação, destacando as diferenças entre esses dois tipos de remuneração com a motivação dos colaboradores.
- Avaliação de desempenho: o professor pode tratar de alguns pontos relacionados ao conceito e aos objetivos da avaliação de desempenho; quem deve avaliar o desempenho; quem e quais cargos devem ser avaliados; definição e possibilidades de uso da avaliação por competências.
- Desafios integrados de gestão de pessoas: o professor deve conduzir a discussão abordando múltiplas formas de priorização das atividades ligadas à gestão de pessoas nas organizações (levantamento e atendimento de necessidades, remuneração fixa e variável, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho).

Sugere-se que o professor aplique o caso da seguinte forma: leitura prévia individual, com duração de 20 minutos, posterior debate em grupos (30 minutos) e finalizar com o debate entre os grupos (50 minutos), concluindo duas horas/aula. Os grupos devem discutir quais as possíveis ações para os dilemas sugeridos no caso e, em seguida, compartilhar com a turma suas conclusões, permitindo que nesse momento haja interação entre eles. A ideia de induzir uma priorização de ações é interessante, pois aproxima a turma da realidade organizacional, onde normalmente as atividades necessárias são muitas e os recursos, sejam humanos, de capital, de equipamentos ou outros, são limitados. O professor pode fazer o fechamento da aula com um quadro comparativo das propostas, evidenciando as muitas possibilidades de abordagem.

Outra possibilidade é dividir os alunos em um ou dois grupos que trabalhem exclusivamente um dos pontos recomendados (hierarquia das necessidades de Maslow, remuneração e motivação e avaliação de desempenho). Posteriormente, a discussão poderia ser ampliada para todos os alunos, com apresentações dos grupos relacionados a cada um dos temas. Nessa opção é interessante o professor abrir a sessão já explicitando esse objetivo, o que serviria de guia de leitura para a turma. O fechamento da aula pode ocorrer com uma sistematização dos principais pontos do tema e sua conexão com o caso. Uma ampliação é possível, com a abordagem de cada um dos temas em períodos de duas horas/aula cada.

SUGESTOES DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

As questões abaixo podem ser utilizadas para discussão do caso com os alunos, podendo existir outras, além dessas propostas.

1. Sobre as necessidades:
 - a. Como as necessidades são apresentadas pelo Pedro?
 - b. Como essas necessidades apresentadas estão relacionadas com a proposta de Maslow?
 - c. Como você acha que essas necessidades se relacionam em termos de hierarquia no contexto da Mix Utilidades?
2. Sobre a remuneração e motivação:
 - a. A partir do caso, quais tipos de remuneração pode-se inferir que a Mix Utilidades utilizada?
 - b. Qual a proposta do Pedro para remuneração? Você concorda com ele? Quais alterações você faria a partir da proposta dele?
 - c. De que forma a Mix Utilidades poderia implantar a remuneração variável?
 - d. A falta de um plano de cargos e salários pode trazer quais consequências para a Mix Utilidades
3. Sobre a avaliação de desempenho:
 - a. Qual a proposta de avaliação de desempenho proposta pelo Pedro?
 - b. Quais os motivos para que a proposta do Pedro não envolvesse todos os funcionários naquele momento? Você concorda com ele?
 - c. Na sua opinião, quais seriam as vantagens e desvantagens de implementar a avaliação de desempenho apenas com um nível de colaboradores da organização?
 - d. Na sua opinião, quais seriam as vantagens e desvantagens de implementar a avaliação de desempenho com todos colaboradores da organização?

DILEMAS APRESENTADOS AOS PARTICIPANTES

Qual é o principal dilema apresentado no caso? Quais são os demais questionamentos levantados? Na próxima seção, serão evidenciados alguns possíveis caminhos para direcionar a discussão com os alunos.

ANÁLISE DO CASO

A contribuição de Maslow para as teorias sobre motivação

Existem diversas teorias sobre motivação. Para Maslow (1954) a motivação pode ser entendida por meio do estudo das necessidades humanas. Sampaio (2009) resume que essas necessidades são inconscientes, mas que podem ser reveladas por meio dos desejos que as pessoas demonstram ter.

Segundo Sampaio (2009) a motivação em Maslow está associada à existência de um propósito (necessidade) que incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. A necessidade está, portanto, relacionada ao mundo interno das pessoas, sua privação a mobiliza e a gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade.

“O homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação, exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar” (MASLOW, 1954, p.69).

Em sua obra, Maslow (1954) dividiu as necessidades básicas em sete grupos: necessidades fisiológicas, de segurança, de pertença e amor, também denominadas de necessidades sociais (ROBBINS, 2002), de estima, autorrealização, desejos de saber e de entender e necessidades estéticas. Segundo Sampaio (2009), alguns autores (ROBBINS, 2002; BOWDITCH e BUONO, 1992) simplificaram o estudo de Maslow na conhecida pirâmide, que aborda apenas as cinco primeiras necessidades básicas propostas por Maslow. Nesse trabalho serão apresentadas tais necessidades, na ordem hierárquica propostas por muitos autores, como Robbins (2002). Nesse ponto cabe uma reflexão sobre as necessidades apresentadas pelo Pedro, em sua conversa com o Marcos, e a proposta inicial do Maslow. Da mesma forma, essa reflexão pode ser realizada com a proposta simplificada, evidenciada na pirâmide, que é apresentada por vários autores.

Sampaio (2009) atrela as necessidades fisiológicas aos impulsos e aos aspectos biológicos. Robbins (2002) traz os seguintes exemplos: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. As necessidades de segurança referem-se ao fato das pessoas quererem ter certa estabilidade, ou seja, conseguirem ter algum controle e previsibilidade sobre possíveis mudanças (SAMPAIO, 2009). Já Robbins (2002) relativiza essa necessidade à proteção contra danos físicos e emocionais. As necessidades sociais incluem o senso de pertencer a um grupo, o fato da pessoa se sentir aceita perante outros indivíduos (ROBBINS, 2002) e também o afeto com amigos e pessoas íntimas (SAMPAIO, 2009). Já a necessidade de estima subdivide-se em fatores internos relacionados ao auto-respeito e à realização e em fatores externos como o reconhecimento de outras pessoas (ROBBINS, 2002) e o desejo de obter a estima de terceiros (SAMPAIO, 2009). Por fim, a necessidade de autorrealização envolve o crescimento, o autodesenvolvimento e o alcance do potencial que a pessoa tem (ROBBINS, 2002).

Para Maslow (1954) as necessidades fisiológicas são as mais básicas e as que primeiro precisam ser gratificadas. Só após essas necessidades serem atingidas, mesmo que parcialmente, é que emergem outros objetivos mais sociais. Portanto, o autor classifica as necessidades em duas categorias: superiores e inferiores. Devido a essa relação existente entre as necessidades, alguns autores, como Robbins (2002), costumam apresentar as necessidades no formato da Pirâmide de Maslow. Porém essa hierarquização das necessidades é criticada por Sampaio (2009) ao afirmar que Maslow (1954) aceita a ideia de que diferentes motivos atuam ao mesmo tempo na pessoa, influenciando-a. Sendo assim, a preponderância das necessidades fisiológicas seria válida apenas em casos extremos.

Sampaio (2009) concluiu que a teoria de Maslow não se baseia, portanto, em uma hierarquia das necessidades, mas sim em uma preponderância hierárquica entre as necessidades, ou seja, a emergência de uma necessidade ocorre devido à gratificação, mesmo que relativa, de outra considerada inferior.

Nós falamos muito de como esta hierarquia possui uma ordem fixa, mas finalmente isto não é tão rígido como nós sugerimos. É verdade que a maioria das pessoas com que temos trabalhado parecem ter as necessidades na ordem que foi indicada. Contudo há várias exceções. (MASLOW, 1954, p.98).

Sampaio (2009) também cita uma entrevista que Hoffman (1988) realizou com Maslow, na qual o mesmo fez algumas considerações interessantes sobre o contexto organizacional. Segundo ele, nem todos os funcionários irão se auto realizar no ambiente de trabalho, muitos preferirão fazê-lo em outro contexto social. Sendo assim, caso o funcionário seja forçado a buscar sua autorrealização alinhada aos objetivos da empresa, o efeito obtido pode ser

resistência e indignação. O Pedro não comenta nada sobre isso, portanto cabe a reflexão em relação à hierarquia apresentada por ele na conversa com o Marcos.

Maslow (2001) sugere que as empresas utilizem as queixas como um indicador do nível de gratificação das necessidades. O autor considera utópica a meta de não existir reclamações por parte dos funcionários, sendo assim o que o administrador deve avaliar é o nível das reclamações, se forem reclamações relacionadas às necessidades superiores, indica que as inferiores foram atendidas. No caso da Mix Utilidades não há evidências no texto de que algo similar tenha sido ou esteja sendo feito. Porém, este pode ser ponto na discussão sobre as necessidades dos funcionários.

Remuneração e motivação

Hipólito e Dutra (2012) definem remuneração como a recompensa financeira e/ou econômica oferecida ao colaborador em contrapartida ao seu trabalho. Os autores classificam a remuneração em três categorias: remuneração fixa, variável e outros tipos de recompensa. A remuneração fixa é conceituada como aquela que é paga regularmente, ou seja, é o montante previamente estabelecido entre a organização e o funcionário e é composta pelo salário e benefícios (HIPÓLITO; DUTRA, 2012). Já a variável refere-se a um tipo de remuneração que está atrelada a alguma medida de desempenho, seja ela individual e/ou organizacional (ROBBINS, 2002).

Segundo Lima (2009), os sistemas tradicionais de remuneração são aqueles em que a remuneração é definida apenas com base na descrição do cargo e que há pouca variação salarial em função do tempo de empresa, do nível de maturidade e do alcance aos objetivos descritos nos cargos. Wood Jr. (1996) apresenta algumas críticas a esses sistemas: não têm orientação estratégica, promovem obediência a normas e procedimentos, não focam nos resultados, além de não encorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. A abordagem estratégica dos sistemas de remuneração está relacionada ao reconhecimento da contribuição dos colaboradores. Essa abordagem envolve principalmente os sistemas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006). Nesse ponto pode ser feita uma reflexão sobre a abordagem tradicional e a variável à luz da prática da Mix Utilidades evidenciada nas falas do Pedro.

Os programas de remuneração variável foram classificados por Hipólito e Dutra (2012) em incentivos de longo e de curto prazo. Dentre os incentivos de curto prazo, estão a PLR (Participação nos Lucros e Resultados), a bonificação pela realização de metas e objetivos e os programas atrelados à remuneração dos profissionais da área comercial, mais conhecido como comissão. Já os incentivos de longo prazo englobam a participação acionária e as práticas de bônus diferido e de longo prazo. A principal diferença é que nos incentivos de curto prazo tanto o fato gerador como o pagamento acontecem em um período de até um ano do estabelecimento das metas e nos incentivos de longo prazo o fato gerador ou o pagamento ocorrem em períodos superiores a um ano (HIPÓLITO; DUTRA, 2012).

A bonificação pela realização de metas e objetivos foi o tipo de remuneração variável apresentada no caso. Hipólito e Dutra (2012) apontam alguns cuidados que devem ser tomados pelas empresas no momento de definição das premissas desse tipo de remuneração. Primeiramente, o ideal é que o pagamento do bônus seja condicionado à obtenção de resultados financeiros pela empresa, tendo em vista a preservação da saúde financeira da mesma. Outro aspecto a ser considerado é que as metas e objetivos esperados de cada colaborador devem derivar do desdobramento dos objetivos organizacionais.

A diferença entre a bonificação pela realização de metas e objetivos e as práticas de bônus diferido e de longo prazo é que a segunda também se trata de um plano de remuneração variável com foco no resultado, porém o pagamento é postergado para um período futuro (HIPÓLITO; DUTRA, 2012).

Quando uma empresa implementa um programa de remuneração variável, ela espera obter alguns resultados: atrelar a atuação dos funcionários aos objetivos organizacionais, uma vez que o reconhecimento advém do alcance de tais objetivos; vincular a recompensa ao desempenho e, dessa forma, estimular a obtenção dos resultados organizacionais esperados e, por fim, transformar custo fixo em custo variável, reduzindo despesas quando o desempenho da empresa piora. (HIPÓLITO; DUTRA, 2012; ROBBINS, 2002). Quando o Pedro comenta sobre remuneração variável ele também o faz na expectativa de obter resultados. Sugere-se que os resultados apresentados por Hipólito e Dutra (2012) e por Robbins (2002) sejam analisados com os possíveis resultados evidenciados pelo Pedro.

Os programas de envolvimento dos funcionários, dentre eles está a remuneração variável, permitem que os colaboradores também se sintam donos da empresa, ou seja, se sentem responsáveis se ela der lucro ou prejuízo. Essa importância que é dada ao funcionário pode ajudar na satisfação de algumas necessidades como: responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da autoestima (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) também traz o questionamento se esses tipos de remuneração variável são capazes de aumentar a produtividade e a motivação do colaborador e responde que sim, já que estudos mostram que as empresas que adotam esse tipo de remuneração têm maior lucratividade, portanto, a produtividade dos seus funcionários é potencializada e, além disso, o autor afirma também que evidências apontam que existe um impacto positivo na atitude dos colaboradores. Porém quando é feita a análise sobre o fato do salário fixo isoladamente, atrelado aos sistemas tradicionais de remuneração, motivar ou não os colaboradores encontra-se respostas de autores desde a década de 50, quando Herzberg classificou o salário como um fator de higiene, sendo assim, ele não é responsável por intensa satisfação quando presente no ambiente de trabalho, porém sua ausência gera insatisfação (HERSBERG, 1959; SAMPAIO, 2005).

A afirmação de Robbins é reforçada por Gheno e Berlitz (2011) quando apontam que as empresas estão utilizando a remuneração estratégica, baseada no desempenho do indivíduo, como uma forma de melhorar seus resultados, já que quanto mais satisfeitos e motivados com seu salário mais elevada é a produtividade dos colaboradores e conseqüentemente da empresa. Essa lógica é a mesma da Mix Utilidades?

Avaliação de desempenho no contexto da gestão de pessoas

Pontes (2008) conceitua a avaliação de desempenho como uma metodologia que tem o objetivo de dar visibilidade aos resultados almejados pela organização, para que o colaborador entenda seu papel nesse resultado, permitindo, dessa forma, acompanhar o desempenho dos colaboradores, corrigir comportamentos, quando necessário, e ao final, avaliar os resultados alcançados.

A avaliação de desempenho pode ter diversos propósitos, além de observar se um colaborador teve um bom ou mau desempenho. Esses propósitos podem ser divididos em objetivos administrativos e objetivos de desenvolvimento (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Os objetivos administrativos referem-se aos insumos que a avaliação de desempenho fornece para gestão de Recursos Humanos. Dessa forma, os resultados da avaliação de desempenho servem de base para decisões de remuneração, promoção, transferência e demissão. Já os objetivos de desenvolvimento são os mais aparentes da avaliação e estão relacionados à melhora da *performance* do colaborador. Sendo assim, a avaliação permite que o funcionário identifique seus pontos fortes e fracos, fornecendo uma oportunidade para discutir as melhorias a serem buscadas, plano de crescimento, além de permitir que a gestão de recursos humanos defina programas de treinamento com foco nas deficiências da equipe.

Outro objetivo da avaliação de desempenho, além dos já citados, está relacionado a um maior comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa, já que eles conseguem entender qual o impacto do seu trabalho nesse resultado, além disso, como a avaliação de desempenho permite a melhoria do desempenho de cada colaborador, conseqüentemente há também uma melhoria da produtividade da empresa como um todo, culminando indiretamente para os clientes ficarem mais satisfeitos (PONTES, 2008).

A análise do caso da Mix Utilidades pode ser feita à luz dos objetivos administrativos e de desenvolvimento da avaliação de desempenho. Inferências podem ser feitas numa forma de expandir as evidências da fala dos atores do caso com o intuito de refletir sobre esses objetivos.

Bohlander e Snell (2009) ressaltam que para desenvolver um programa de avaliação eficiente é preciso determinar os padrões de desempenho, ou seja, qual o nível de desempenho que a organização espera dos seus funcionários. Para criar esses padrões é preciso levar em conta aspectos do cargo, refletidos nas suas descrições e especificações, e também as metas e objetivos organizacionais. Portanto, os objetivos estratégicos da organização devem ser traduzidos em padrões de desempenho para os colaboradores.

É preciso definir também quem irá avaliar o desempenho. Bohlander e Snell (2009) abordam sete possíveis fontes alternativas de avaliação, são elas: autoavaliação, avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor, avaliação do gerente pelo subordinado, avaliação pelos pares, avaliação pela equipe, pelo cliente e avaliação 360 graus.

A autoavaliação consiste em cada funcionário avaliar o seu próprio desempenho. Essa forma de avaliação permite que o funcionário reflita sobre seus pontos fortes e de melhoria. Tal método geralmente é complementado pela avaliação do gestor, o que permite um cruzamento sobre a avaliação que o colaborador fez de si mesmo e a do gerente, facilitando uma concordância sobre a avaliação final (PONTES, 2008). Para finalizar esse tipo de avaliação, o funcionário, juntamente com o gerente, pode estabelecer metas futuras de desempenho ou mesmo seu plano de desenvolvimento (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor é a abordagem mais tradicional. Bohlander e Snell (2009) afirmam que os supervisores estariam mais aptos a fazer essa avaliação por estarem mais próximos dos colaboradores no dia-a-dia. Já a avaliação dos gerentes, geralmente, é mais objetiva, além de visualizar o desempenho do funcionário de forma mais ampla. Portanto, o ideal é que ambas se complementem.

Já a avaliação de subordinados, segundo Pontes (2008), permite que os gestores recebam um *feedback* de como são vistos pelos subordinados. Bohlander e Snell (2009) afirmam que esse método é importante, pois os subordinados possuem uma perspectiva única de contato com os superiores, permitindo extrair boas análises de desempenho. Os autores também ressaltam que é fundamental que essas avaliações sejam apresentadas anonimamente e juntamente com as de outros colaboradores. Além disso, eles apresentam algumas competências que os subordinados têm condições de avaliar bem o seu gestor, são elas: liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, interesse pelos subordinados, dentre outras.

Avaliação pelos pares foi definida por Bohlander e Snell (2009) como aquela realizada por colegas de trabalho, que estão em posições equivalentes. O conceito de Bohlander e Snell difere do de Pontes (2008), pois para o segundo os colaboradores podem ou não fazer parte da mesma equipe de trabalho, só precisam fazer parte do mesmo nível hierárquico. Para Bohlander e Snell (2009), a avaliação pelos pares permite que seja obtida uma dimensão do desempenho mais realista do que a feita pelo gerente, já que os funcionários que trabalham regularmente juntos possuem uma visão das atividades realizadas todos os dias. Porém, apesar dos seus benefícios, os autores citaram algumas razões para que esse método não seja utilizado com tanta frequência, como por exemplo, o fato de poder existir disputa entre os colegas por popularidade para, conseqüentemente, conseguir melhores avaliações; quem é mal avaliado pode pretender

impor retaliações aos colegas e, além disso, existe o fato dos gerentes não quererem abrir mão do controle sobre o processo de avaliação.

A avaliação pela equipe é uma forma de avaliação que mensura o desempenho da equipe como um todo. Esse método é bastante utilizado quando se trata de trabalhos em grupo, onde é difícil avaliar a contribuição individual. Um aspecto positivo desse tipo de avaliação é que há um incentivo para o esforço coletivo, rompendo com possíveis barreiras entre os colegas de trabalho. Esse tipo de avaliação pode ser complementado pelo pagamento variável, de acordo com o desempenho do grupo (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A avaliação pelo cliente é dividida em duas perspectivas: clientes internos e externos. Os clientes internos são representados por qualquer indivíduo da organização que dependa do trabalho realizado pelo colaborador. Esse método se constitui como um importante insumo para objetivos administrativos e de desenvolvimento, já citados anteriormente. A avaliação pelos clientes externos é realizada por meio de uma “medida de serviço ao cliente” determinada pelos gerentes, derivando em metas para os funcionários. Os benefícios esperados são funcionários mais comprometidos com a satisfação dos clientes, portanto, mais efetivos, melhor desempenho da organização, além de clientes mais satisfeitos (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A avaliação 360 graus é um método derivado da combinação de várias fontes de informação de avaliação de desempenho, permitindo uma visão mais completa da *performance* do colaborador, pois ela reúne os pareceres de diferentes pessoas e perspectivas, dentre elas: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros. Outro aspecto positivo é que como há diversas pessoas avaliando, é possível suavizar noções tendenciosas e preconceitos. Um ponto negativo é que existe a possibilidade dos colaboradores fazerem complô contra uma determinada pessoa (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Após abordar as possíveis fontes de avaliação do desempenho, pode-se solicitar que os grupos analisem qual delas também poderia ser utilizada pela Mix Utilidades. Um quadro comparativo com as vantagens e desvantagens para o caso poderia ser montado, auxiliando na reflexão da teoria.

Dentre as metodologias mais atuais está avaliação por competências e, de acordo com a concepção de Recursos Humanos estratégico, é importante que a mesma esteja relacionada com a Visão da empresa. A Visão direciona para onde a empresa quer chegar no futuro, norteando a definição de estratégias, políticas e diretrizes, o que permitirá que ela obtenha vantagem competitiva. Dessa forma, as metas e competências avaliadas em cada funcionário devem estar ligadas à estratégia organizacional (missão, visão e valores). Portanto, cada colaborador em vez de se preocupar apenas com a realização de suas atividades, precisa também se preocupar com os resultados que sua área e empresa almejam, conseguindo, dessa forma, criar valor e obter resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999; RUAS, 2005; NETO, 2012).

As competências podem ser definidas em três elementos principais: conhecimentos, habilidades e atitudes (PONTES, 2008; LEME, 2005). O conhecimento está relacionado ao “saber”, ou seja, às informações que a pessoa detém sobre áreas específicas. Habilidade refere-se à aptidão para realizar determinadas atividades, o “saber fazer”, e atitude é a forma como a pessoa age, ou seja, o “querer fazer” (PONTES, 2008). Porém o fato do indivíduo desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que esses atributos tragam um maior valor agregado para a organização, para isso é preciso que seja avaliada também a sua capacidade de entrega de resultados (DUTRA, 2004; SILVA; LUZ, 2010).

Para elaborar um modelo de avaliação por competências, Pontes (2008) afirma que se deve começar pela definição das competências organizacionais, que são aquelas que todos os colaboradores devem ter e que são definidas com base nos comportamentos essenciais para atender as estratégias da empresa. Leme (2005) complementa que para definir essas

competências é preciso levar em consideração a Missão, Visão, Valores e Estratégia da empresa.

Após definir as competências da organização, o próximo passo é definir as competências de cada cargo ou grupo de cargos (PONTES, 2008). Nesse momento é definido o perfil ideal de cada função e para isso é preciso analisar a descrição dos cargos e entender quais competências organizacionais são necessárias para tal função. (LEME, 2005)

Pontes (2008) afirma que as competências dos cargos podem se subdividir em dois grupos: competências técnicas e comportamentais. Leme (2005) relaciona as primeiras ao que o colaborador precisa saber para exercer uma função. Pontes (2008) atrela esse tipo de competência aos dois primeiros elementos: conhecimento e habilidades, como por exemplo, saber um determinado idioma. Pontes (2008) define as competências comportamentais como aquelas que envolvem as atitudes e comportamentos dos colaboradores no dia-a-dia do trabalho, como por exemplo, criatividade, iniciativa, dentre outras. O autor ressalta que o foco da avaliação de desempenho por competências são as competências comportamentais. Leme (2005) afirma que o foco nessas competências se dá pela dificuldade em identificar e mensurar comportamentos.

O caso não traz insumos para uma discussão da avaliação por competências na Mix Utilidades. Porém, como o alcance da visão da empresa é reiteradamente comentado pelos atores, sugere-se que haja uma reflexão sobre uma possível implementação na empresa.

REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Anais...** Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – Foz do Iguaçu, 1999.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GHENO, R.; BERLITZ, J. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional**. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287, 2011.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.
- HIPÓLITO, J. A. M.; DUTRA, J.S. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HOFFMAN, E. **Abraham Maslow: father of enlightenment management**. Training, Minneapolis, v. 25, p. 79-82, Set, 1988.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LIMA, M. A. M. **Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 2, art. 4, p. 44-60, 2009.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- MASLOW, A. H. **Eupsychian management: a journal**. 17 ed. Illinois-EUA: Richard Irwin, 1974.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA NETO, L. A. **Competências gerenciais**. Rio de Janeiro: FVG, 2012.

- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, J. M. **Remuneração e Competências**: Retórica ou Realidade? Revista de Administração de Empresas, Minas Gerais, v. 46, nov./dez. 2006.
- RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. e colaboradores - **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração, São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.
- SAMPAIO, M. I. C. S. **Motivação no Trabalho Cooperativo**: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação), Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SILVA; L. V.; LUZ T. R. **Gestão por Competências**: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 8, mai/ago. 2010.
- WOOD Jr, T. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.