

A Avaliação de Desempenho Baseada nos Pilares da Remuneração por Competências – Um Estudo de Caso

Alessandra Quintella Nunes
Mestranda em Gestão e Estratégia em Negócios
UFRRJ
Rua Professor Paris, s/n – Centro
23900-000 – Nova Iguaçu - RJ
alessandraquintella@ufrj.br

Silvestre Prado de Souza Neto
Doutor em Administração
Professor Adjunto
UFRRJ
BR 465 km 07
23890-000 – Seropédica-RJ
spsneto@ufrj.br

Resumo

Uma eficiente Gestão de Pessoas é a cada dia mais indispensável ao sucesso empresarial. Com base nisso é de extrema importância que as organizações busquem aprimorar sua forma de remunerar seus colaboradores. As empresas necessitam e a cada dia exigem mais que os funcionários sejam multifuncionais, metacompetentes e que possuam um alto nível de inteligência emocional. Em contrapartida precisam reformular seus métodos de atração, retenção e desenvolvimento de talentos para que os mesmos sejam estimulados a desempenhar suas tarefas eficaz e eficientemente. O que pode ser conseguido através do uso de um sistema de Avaliação de Desempenho e da gestão de pessoas baseado na Gestão por Competências e em uma gestão de remuneração estruturada a partir da Remuneração por Competências. Este artigo mostra a aplicação prática desses conceitos através de um estudo de caso em uma multinacional do setor químico-farmacêutico.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Remuneração por Competências. Recursos Humanos.

Abstract

An efficient Personnel Management is increasingly vital to business success. On this basis it is extremely important that organizations attempt to improve the way they compensate their employees. Companies need each day and require more workers to be multifunctional, metacompetentes who possess a high level of emotional intelligence. In return need to reformulate their methods of attracting, retaining and developing talent so that they are encouraged to perform their tasks effectively and efficiently. What can be achieved through the use of a system of performance assessment and management of people based on the Management Skills and a structured management remuneration from the remuneration Skills.

This paper shows the practical application of these concepts through a case study in a multinational chemical pharmaceutical industry.

Key-words: Performance evaluation. Remuneration Skills. Human Resources.

1. Introdução

Em um ambiente organizacional crescentemente competitivo e globalizado, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, sendo necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. A questão central está em transformar a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade (NETO, 2006).

Em períodos de estabilidade, onde o poder competitivo estava na capacidade de estruturação de tarefas, padronização e produção em massa, era admissível possuir um sistema de remuneração baseado nas descrições de cargos e funções, mas no atual cenário, torna-se anacrônico e perigoso manter esse tipo de política de remuneração, já que as expectativas que as empresas possuem em relação a seus funcionários não são mais as mesmas.

Segundo Hipólito (2001), observando os fatores que fizeram o ambiente empresarial sofrer tantas mudanças, como a globalização, o acirramento da concorrência internacional e, principalmente, o avanço tecnológico, verifica-se que, esses fenômenos tendem a intensificar-se, o que demonstra que esse atual dinamismo estará cada vez mais presente no cenário que circundará as organizações nos próximos anos.

O conhecimento organizacional é reconhecido como um ativo fundamental na sobrevivência e afirmação das organizações. A importância deste ativo demonstra a necessidade da sua gestão interna com vista à criação e manutenção da sustentabilidade das vantagens competitivas. A grande complexidade está no fato de que o conhecimento encontra-se pulverizado em todo o ambiente da empresa, seja ele externo ou interno. Diante deste fato, saber identificar os conhecimentos mais relevantes para a organização passa a ser um grande desafio, ou seja, definir qual o conhecimento que tem interesse em acumular e gerir internamente como suporte das principais atividades. O processo sistemático como forma de gerir conhecimento implica que as empresas funcionem em condições em que o risco e as incertezas sejam minimizados (GUARANY et al, 2003).

As organizações precisam de informações extraídas de forma organizada e em tempo real. A integração dos processos e o compartilhamento das informações são necessários para a tomada de decisão e agem como facilitadores para a criação e a análise de indicadores de desempenho. De acordo com Rodrigues (2006), entre as razões que são apresentadas pelos estudiosos do sistema de remuneração baseado em competências para que as empresas que buscam a vantagem competitiva adotem essa forma de compensação, destacam-se principalmente a inovação tecnológica e o aumento da competição global.

De acordo com Pereira (2005), competência é um conceito fundamental que as empresas, de uma forma geral, utilizam como um dos pilares de suas estruturas organizacionais, na busca da otimização de seus resultados e do aumento de sua produtividade. Conceito extremamente relevante, mas ainda em construção, não existindo

uma definição única, precisa e largamente aceita na literatura, o que de certa forma torna a sua análise mais complexa e cuidadosa.

Este trabalho descreve o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho e de remuneração estratégica em uma das principais empresas mundiais do setor químico-farmacêutico, através de um estudo de caso. O objetivo é mostrar a estruturação do programa de remuneração por competências e habilidades. O trabalho também mostra que, nesta empresa, a implementação de um programa de remuneração por competências só é possível a partir da utilização de um sistema de informação, como suporte na avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar que este estudo está limitado à aplicação e resultados obtidos na empresa analisada e pode não se verificar em outras organizações da mesma forma, não sendo correto sugerir que as conclusões possam ser generalizadas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Gestão por Competência

A proposta da gestão por competências tem como objetivo definir um conjunto de competências que sustentariam a Cultura Organizacional e, a partir disto, orientar os processos de Recursos Humanos como a avaliação de desempenho e o recrutamento e seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência.

Segundo Guarany et al (2003), mesmo que o conceito de competência existisse desde a Idade Média, na qual era considerada como “a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos”, foi apenas no final do milênio passado que ele tomou status de uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando. Tal conceito não ficou restrito aos indivíduos, tendo a sua dimensão elevada à equipe de trabalho e, em alguns casos, é possível ver sua dimensão na organização como um todo.

Segundo Dutra (2001), competência é o conjunto de qualificações que permite uma pessoa ter performance superior em um trabalho ou situação. O autor apresenta a posição que os autores europeus defendiam, que é diferente da visão dos americanos naquela época. A base da divergência é o fato de que a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado.

Hoje, os autores têm tratado a competência como sendo o somatório das linhas de pensamento americana e européia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (DUTRA, 2001). O entendimento de entrega refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que as pessoas deixem a organização.

Quando abordamos o conceito de competência, devemos lembrar da definição estabelecida por FLEURY e FLEURY (2004): “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores lembram que a noção de competência aparece assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Segundo Guarany et al (2003), o futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos e diretores, estará cada vez mais relacionado com a aceção holística implicada nessas competências, compreendida por incluir, não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculadas ao desempenho no trabalho (querer fazer).

Ainda segundo o autor, ao se estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

- Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
- Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que é exigido hoje para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

2.2 A Importância da Remuneração por Competência

Segundo Hipólito (2001), a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela sua colaboração no sucesso da empresa.

Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa.

Para Ruas (2003), o ambiente empresarial mundial passa por um período dinâmico e instável, que exige que inúmeras medidas sejam tomadas para que as organizações se adaptem aos novos e contemporâneos cenários. Dessa forma a Gestão de Pessoas assume o papel estratégico e fundamental de mobilizar esforços para que as empresas possam atender as demandas nesse meio de mudanças e ritmo acelerado.

Segundo Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação do conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização, mesmo sabendo que a prática salarial em si não funciona como elemento determinante desse comprometimento – que ocorre em esferas mais elevadas, no âmbito das necessidades das pessoas na relação que mantêm com a organização – a ausência de coerência nas ações remuneratórias podem levar ao efeito oposto, ao não-comprometimento.

Além dos aspectos citados, Barbosa (2003), destaca outros objetivos que os sistemas remuneratórios devem buscar para que se alinhem às demandas provenientes de um mundo competitivo e, assim possam interferir de maneira positiva na alavancagem dos resultados operacionais. São eles:

- Recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- Estabelecer um equilíbrio salarial tanto do ponto de vista interno quanto aos padrões vigentes no mercado;
- Manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;

- Possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- Permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamento;
- Reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. Essa tendência não impede, no entanto, que uma parcela da remuneração possa ser definida pelo conjunto de conhecimentos e habilidades que os profissionais possuam e utilizam, especialmente quando se trata de posições operacionais, mas sua aplicação deve limitar-se a uma dimensão secundária na lógica que determina seus salários.

Os autores dizem que o uso que se faz do conceito de competências para fins remuneratórios consiste em sua aplicação predominante, em especial no subsídio a decisões que envolvem a parcela fixa da remuneração, enquanto a parcela variável tem sido definida a partir de indicadores de desempenho, sendo a parcela variável da remuneração total outra grande tendência no campo da remuneração estratégica.

Tipos de remuneração que compõe a remuneração estratégica:

- Salário indireto: Benefícios sociais e outras vantagens;
- Remuneração variável: vinculada a metas de desempenho, incluindo participação nos lucros ou remuneração por resultados;
- Remuneração fixa: tipo de remuneração tradicional, determinada pelo cargo ou função e o mercado onde a empresa está inserida. Funciona apenas como fator higiênico.
- Participação acionária: também utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários e normalmente está vinculada a metas de produtividade;
- Outras alternativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Uma das mais fortes tendências na área de remuneração de profissionais está no avanço das formas variáveis de compensação, em especial as voltadas à Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Dentre os vários motivos que levam a um crescimento desse tipo de remuneração, estão:

- Vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação;
- Expectativa de redução no custo fixo das empresas originário de salários;
- Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização;
- Expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização.

O pagamento de PLR, por geralmente estar atrelado ao cumprimento de metas e resultados previamente negociados entre a empresa e os trabalhadores, gera um estímulo nos funcionários para que ajam no sentido de atingi-los e superá-los.

Hipólito (2001), considera que o cuidado a ser tomado quando na introdução da prática variável de remuneração consiste na coerência global entre as ações de recompensa, o discurso organizacional e aquilo que a organização busca e valoriza.

As organizações precisam repensar os seus sistemas de remuneração. Mais do que um simples cumprimento de uma obrigação com os trabalhadores como contrapartida pelo trabalho realizado, a remuneração pode se tornar um excelente aliado na obtenção de resultados estratégicos para a empresa, criando um importante diferencial competitivo.

2.3 Avaliação de Desempenho

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores.

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana. Pode ser pensada como o exercício de análise e julgamento do mundo que nos cerca e das ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado, e para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA,1995).

Para Souza (2002), tradicionalmente, a avaliação de pessoas está associada à idéia de classificação da superioridade de uma pessoa em relação às demais, mediante a análise de seu desempenho profissional. Assim, avaliar implica transformar a qualidade individual em um elemento que pode ser comparado de modo objetivo através de medidas justas. Ainda segundo o autor, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essas mudanças vêm exigindo das empresas níveis crescentes de excelência de resultados, com o único objetivo de garantir a vantagem competitiva. Para tanto, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem deve diferir profundamente da tradicional, mudando sua ênfase na avaliação para centra-se na análise.

De acordo com Rocha-Pinto (2005), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- Oferecer feedback para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

Segundo Pilla e Savi (2002), a avaliação de desempenho apresenta três dimensões importantes, distintas, porém complementares: ela é ferramenta, meio e instrumento. Como ferramenta propicia a visão sistêmica e holística das práticas de RH; na dimensão de meio, fornece dados que, registrados e processados, poderão subsidiar a tomada de decisão; como instrumento, auxilia o gerenciamento de talentos na organização.

Nas organizações, a avaliação de desempenho é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. A razão de ser objeto de estudo pesquisado cada vez mais no âmbito das empresas e da academia mostra que sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial (ALMEIDA et al, 2004).

A utilização de um sistema de informação bem estruturado e coerente com as necessidades da empresa possibilita uma análise mais acurada dos dados relevantes a avaliação de desempenho.

2.4 O sistema de informação

Um Sistema de Informação bem estruturado pode contribuir para a empresa alcançar seus objetivos econômicos e sociais. Na opinião de Padovezi (2005), o Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Para Maccari e Sauer (2006), Sistema de Informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento) e disseminam (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de feedback para atender um objetivo determinado.

Segundo os autores, Sistema de Informação é um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas), logicamente associados, para que, de sua interação, sejam geradas informações úteis, necessárias à tomada de decisões. As informações propiciadas pelo sistema de informação devem ser cercadas de qualidades ou atributos, a saber: ser claras, precisas, rápidas e dirigidas.

Rezende e Abreu (2003) ainda complementam que um Sistema de Informação pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados.

A partir desses conceitos, percebe-se a importância dos Sistemas de Informação no ambiente organizacional moderno. Sua utilização passa a ser um recurso estratégico e decisivo na obtenção e manutenção das vantagens competitivas.

3. Metodologia

Este trabalho analisa a aplicação de um sistema de Avaliação de Desempenho baseado nos pilares da Remuneração por Competências. É descrita a ferramenta que viabiliza todo o processo de avaliação de desempenho, um software chamado E-Profile, destacando a sua importância e mostrando que sem ela, o sistema de avaliação de desempenho, que hoje é utilizado pela empresa, não seria viável.

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso do tipo descritivo e exploratório (YIN, 2001). O seu objetivo foi descrever e analisar o funcionamento de um sistema de avaliação de desempenho em uma multinacional brasileira do setor siderúrgico.

Para manter a confidencialidade dos dados e a preservação do nome da organização, a empresa será apresentada neste trabalho com o nome de Empresa X.

De acordo com Vergara (2004) uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Andrade (2001) complementa dizendo que esta configura-se como a fase preliminar, que busca proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Para o autor, a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Um caso, segundo o autor, procura descrever uma situação concreta extraída do mundo dos negócios. Além disso, é uma espécie de elo que une a experiência do executivo em seu trabalho ao pesquisador nos seus esforços de compreender o processo de gestão. Os estudos de casos são fortes em realismo e em validade interna. Porém, não apresentam validade estatística para que se possa generalizar os fatos observados, além de serem difíceis de replicações.

De acordo com a abordagem do autor, o uso do estudo de caso se justifica na medida em que este trabalho se constitui numa pesquisa exploratória, pois, este tipo de pesquisa se aplica quando as evidências disponíveis são contraditórias ou insuficientes para permitir o estabelecimento de hipóteses formais ou a detecção de novos conceitos.

O mesmo autor destaca ainda, que a observação participante é uma forma especial de pesquisa em que o pesquisador pode realizar uma infinidade de funções dentro do estudo de caso, podendo, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. O autor ainda destaca que esse tipo de trabalho oferece vários benefícios para a pesquisa, destacando a oportunidade de se estudar um fenômeno que, de outra maneira, estaria restrito ao universo que o compõe. A observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados. A oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica.

As limitações e críticas endereçadas ao estudo de caso não devem ser ignoradas. Há problemas de ordem estrutural cujas críticas mais comuns dizem respeito à validade e fidedignidade do estudo de caso. Para Yin (2001), os conceitos estudados devem receber mensurações operacionais corretas. Isto é particularmente relevante, pois podem ser utilizados julgamentos subjetivos para a coleta de dados ou os instrumentos de análise dos dados podem não ser adequados aos resultados que se deseja obter. Outro aspecto diz respeito à generalização adequada à população representada pela instância. Uma crítica que se faz em relação a este aspecto é que, por falta de tempo de observação, pode-se incorrer no erro de se produzir falsas impressões ou interpretações duvidosas a respeito da instância investigada, comprometendo, assim, as conclusões e generalizações do estudo. Existem também limitações de ordem prática, como o potencial de iluminar os vários aspectos de uma instância e sugerir mudanças no tratamento de seus problemas pode levar a problemas se aplicado incorretamente em instâncias que não correspondem estruturalmente à investigada;

Para descrever e analisar o funcionamento de um sistema informatizado de avaliação do desempenho e o programa de Remuneração por Competências na Empresa X, foram coletados os dados primários a partir da análise de relatórios gerados durante todas as etapas do processo. O acompanhamento do processo, desde o estabelecimento das competências

analisadas, a inserção dos dados no sistema e a análise dos resultados, foram feitos através de acompanhamento na empresa junto aos funcionários responsáveis. Uma característica que favoreceu a coleta de dados da presente pesquisa foi a observação, como participante, de um dos investigadores, uma vez que o mesmo teve a oportunidade de participar direta e indiretamente do programa que é descrito no presente estudo de caso.

4. A Empresa X

A empresa, doravante chamada de Empresa X, é uma das principais empresas mundiais do setor químico-farmacêutico. Ela iniciou suas atividades em meados de 1800 como uma pequena fábrica produzindo corantes artificiais para o tingimento de tecidos.

O crescimento da Empresa se deu rapidamente. Com sete anos de vida já possuía além da fábrica, três escritórios de vendas. Nove anos depois iniciou sua primeira produção fora do seu país de origem. Algum tempo depois, a empresa decidiu abrir seu capital e foi constituída a Empresa X S/A, uma empresa em franca expansão, com várias fábricas e mais de trezentos colaboradores, incluindo químicos.

Hoje, o grupo atua globalmente, com mais de 350 plantas estabelecidas e mais de 3.000 funcionários, nos cinco continentes, como indústria química-farmacêutica, oferecendo ao mercado uma ampla gama de produtos e serviços que abrange os campos da saúde humana e animal, alimentação, plásticos, especialidades químicas, proteção das plantas e produtos de consumo.

A Empresa X está entre as líderes mundiais do ramo de polímeros. O grupo tem três divisões atuantes: agronegócios, saúde humana e animal e produtos inovadores.

4.1 O Programa de Remuneração por Competências

4.1.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa X

A principal razão pela qual é feita uma Avaliação de Desempenho na empresa X, é para alinhar o comportamento e as atitudes das pessoas às estratégias do negócio e aos seus valores e princípios, de modo a criar e viver uma cultura de alta performance.

Alguns dos propósitos pelo qual é feita a avaliação de desempenho na empresa X são:

- Traduzir a estratégia da organização em objetivos individuais e das áreas;
- Alinhar esforço individual para o alcance das metas organizacionais;
- Comunicar aos colaboradores os comportamentos e competências deles esperados;
- Auxiliar os colaboradores a desenvolver as competências desejadas;
- Diferenciar o desempenho e identificar áreas de desenvolvimento para suportar os processos de RH como aumentos por mérito, desenvolvimento individual, remuneração variável etc.
- Estabelecer indicadores de desempenho que servirão de base para o sistema remuneratório;
- Suporte para a implementação do programa de remuneração baseado em habilidades, competências e desempenho.

Ao fazer a Avaliação do Desempenho o gestor analisa o que o funcionário alcançou e como ele alcançou de acordo com as metas previamente estabelecidas. O que alcançou está relacionado a resultados e objetivos de curto prazo, qual foi o rendimento do funcionário na realização das suas tarefas. Como alcançou está relacionado com as atitudes e processos, as A Avaliação de Desempenho baseada nos Pilares da Remuneração...

competências organizacionais ou aos princípios de liderança (política interna) utilizados como ferramenta ao alcance dos objetivos no longo prazo. Como alcançou está relacionado com os meios que o impulsionaram ao objetivo, os meios utilizados para se chegar ao fim almejado.

É elaborado um planejamento dos objetivos da organização para o próximo ano, esse planejamento é analisado e discutido e a partir daí é acordado entre o gestor e o colaborador qual será o papel do colaborador no alcance desses objetivos.

4.1.2 Detalhamento do Processo

O primeiro passo do programa de Avaliação do Desempenho da Empresa X, é a definição de objetivos. Para isso, gestor e funcionário se reúnem. O gestor comunica ao funcionário os objetivos da empresa e, este apresenta a sua proposta de objetivos e, em conjunto, funcionário e gestor, chegam a um consenso de objetivos para o próximo ano. É fundamental que haja um engajamento por parte do colaborador ao alcance dos objetivos. A valorização por parte do colaborador ao objetivo é indispensável, deve haver um profundo comprometimento de todas as partes envolvidas no processo.

O S.M.A.R.T. é um critério interno estabelecido pela Empresa X que auxilia na definição dos objetivos. Sua sigla significa: S – eSpecífico; M – Mensurável; A – Acordado; R- Realista; T – Temporal. Sendo assim, de acordo com o critério S.M.A.R.T. os objetivos devem ser:

- **Específico:** os objetivos têm que ser expostos de maneira clara e precisa, devem ter concisão e devem servir de guia para as ações;
- **Mensurável:** os objetivos têm que ser expostos de forma que se saiba quando forem alcançados. Eles devem possuir medidas para monitoração, como através de medida de tempo, de indicadores financeiros ou de volumes esperados;
- **Acordado:** gestores e colaboradores devem pensar cuidadosamente sobre o que necessitam alcançar e como fazê-lo. As duas partes devem chegar a um consenso, não deixando de verificar se os objetivos atendem ao padrão S.M.A.R.T. É importante considerar as expectativas de autodesenvolvimento do colaborador e outros fatores externos com impacto sobre os objetivos. O colaborador deve ter comprometimento com o alcance dos objetivos.
- **Realista:** os objetivos devem ser desafiantes, mas atingíveis. Deve-se considerar a viabilidade em relação aos recursos pessoais, financeiros e outros, assim como sua relevância para o negócio. Caso sejam demasiado ambiciosos podem prejudicar a autoconfiança do colaborador e desmotivá-lo.
- **Temporal:** os objetivos devem ter datas que estabeleçam ordem de prioridade e estar dentro de um exercício/ano específico. No caso de metas de longo prazo, é necessário que sejam estabelecidas metas intermediárias. Os prazos devem ser previamente determinados.

O primeiro aspecto a ser analisado na Avaliação do Desempenho é o que o funcionário alcançou, posteriormente e analisado como ele alcançou os objetivos, quais são os atributos que o levaram ao sucesso, ou quais atributos faltaram para que ele atendesse as metas previamente estabelecidas.

A avaliação de como alcançou, é realizada através das competências organizacionais dos funcionários, ou através dos seus princípios de liderança, de acordo com o cargo ocupado pelo funcionário.

Figura 1 – Competências Organizacionais



Fonte: Dados da Empresa

Figura 2 – Princípios de Liderança



Fonte: Dados da Empresa

A estrutura de cargos da empresa é desenvolvida por uma firma de consultoria externa, que é a mesma responsável pela descrição de cargos em todas as empresas do grupo. A figura abaixo representa como é estruturado o desenho de cargos da empresa:

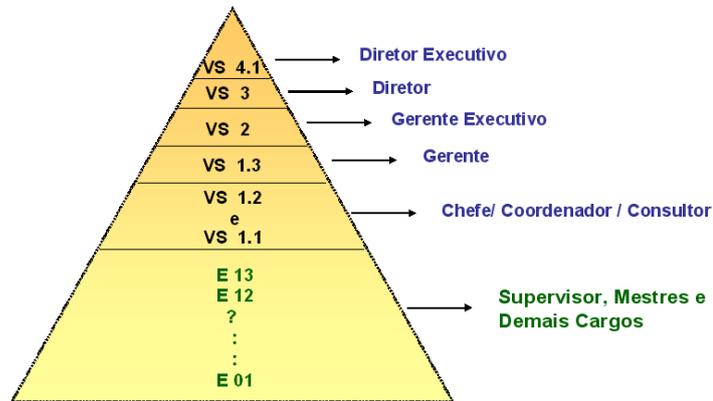
Figura 3 – Estruturação de Cargos



Fonte: Dados da Empresa

Todo o sistema de avaliação de desempenho é o mesmo para todas as empresas do grupo em todos os países em que atua. O que torna o sistema de avaliação de desempenho padronizado, facilitando assim, a assimilação do sistema dentro da cultura organizacional da empresa em todo mundo. A seguir é demonstrada a estrutura de cargos da empresa:

Figura 4 – Estrutura de Cargos da Empresa



Fonte: Dados da Empresa

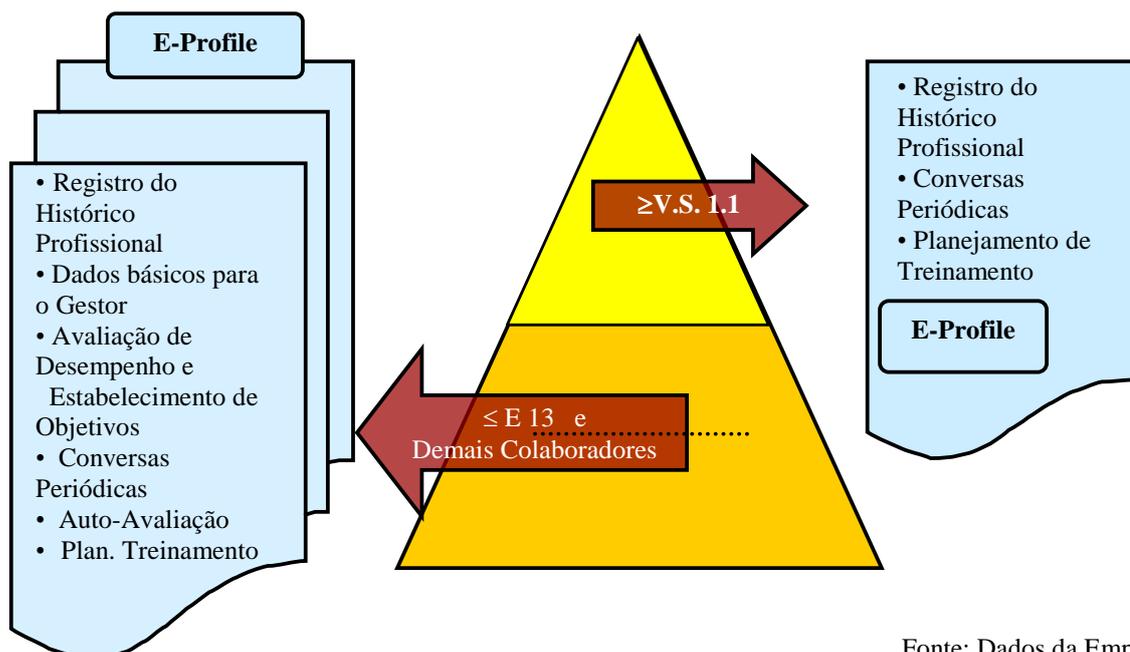
Os cargos VS são avaliados segundo os princípios de liderança dos seus ocupantes e os cargos E são avaliados segundo as competências organizacionais dos funcionários.

Cada uma das avaliações, o que alcançou e como alcançou, podem totalizar 140% de resultados alcançados. A avaliação de o que alcançou corresponde a 60% do total e, a avaliação de como alcançou corresponde a 40% do total. Ambas as avaliações são ponderadas e somadas, resultando no PLR – Participação nos Lucro por Resultados, o 14^a salário, que pode chegar até 140% do salário do funcionário.

4.2 As Ferramentas da Avaliação de Desempenho – E-Profile

O Sistema de Informação é o alicerce do programa de Avaliação de Desempenho da Empresa X. O software utilizado simplifica todas as etapas, agrupando todas as informações necessárias para as análises. Com o uso do sistema também ocorre uma aproximação do gestor com seus colaboradores. A figura abaixo detalha a base de dados do software.

Figura 5 – E-Profile



Fonte: Dados da Empresa

Existe um atalho na intranet da empresa, a partir do qual é possível o acesso dos funcionários ao software E-Profile. Estes se conectam ao sistema através do número de sua

matrícula e senha. A estrutura dessa ferramenta é muito simplificada e auto-explicativa, as telas contêm, por exemplo ícones rápidos de dicas, ajuda, legenda, impressão de registros etc.

O E-Profile é uma ferramenta muito útil para a gestão de pessoas, e não só para a Avaliação do Desempenho e, portanto, está organizada nos seguintes temas apresentados na Barra de Menu: Minha Equipe; Perfil do Colaborador; Conversa com Colaborador; Objetivos Individuais; Auto-Avaliação; Avaliação de Desempenho; Treinamentos; Pesquisas / Consultas; Foto digital; Descrição de cargos detalhada.

Caso tenha subordinados hierarquicamente ligados, a ferramenta “Minha Equipe” abrirá a estrutura hierárquica correspondente. Para ter acesso as informações de seus colaboradores é só selecionar o desejado através de uma lista com todos os colaboradores. Os dados desse colaborador são automaticamente carregados pelo programa. Uma vez aberta a tela do colaborador, o gestor tem acesso a informações deste, como, currículo, remuneração do mesmo, projetos especiais em que ele esteja envolvido, responsabilidades etc. Essas informações são armazenadas pelo próprio colaborador que pode e deve atualizar constantemente o sistema.

No item conversa com colaborador, o gestor convida o seu subordinado para uma conversa que deve ser registrada pelo mesmo, após o efetivo diálogo ter acontecido. O diálogo pode ter partido tanto do Gestor quanto do Colaborador. Essa ferramenta pode ser utilizada quantas vezes forem necessárias durante o período, ela auxilia na boa gestão e estabelece o diálogo constante. Pode ser utilizada para orientações, ações de melhorias, reconhecimentos, etc. Ela estimula a prática do feedback. O fluxo da “conversa com colaborador” funciona da seguinte forma: o gestor preenche e pode salvar o documento e depois encaminha ao colaborador; o colaborador acessa o E-Profile e, após ler, registra comentários e finaliza o documento.

A primeira etapa da avaliação de desempenho é feita através da ferramenta auto-avaliação, que funciona da seguinte forma: o colaborador responde a um questionário e salva as informações. O sistema disponibiliza essas informações para o gestor, que analisa e faz uma comparação da mesma com a sua avaliação a respeito do colaborador. A “Auto-Avaliação” permite uma prévia reflexão do Colaborador sobre seu desempenho durante o período e é de grande importância para o processo de avaliação do desempenho com o gestor.

Em seguida vem a avaliação do desempenho propriamente dita, onde o sistema se desmembra em princípios de liderança e competências organizacionais, de acordo com o cargo. Nesta primeira etapa, que é a avaliação geral, é refletida a impressão geral do gestor em relação ao desempenho do seu colaborador, é um sumário do que este apresentou no período para a empresa, avaliando os aspectos comportamentais e os resultados individuais. O objetivo maior dessa avaliação é o feedback sobre o desempenho e a orientação para melhoria. Esta avaliação pode totalizar 140% e, representa 40% da avaliação total.

Na segunda etapa, que avaliação dos objetivos e metas, é feita uma análise, onde é verificado se os objetivos e metas individuais, estabelecidos anteriormente foram alcançados, com seus resultados expressos em porcentagens, podendo alcançar um total de 140%, e representando 60% da avaliação total.

Após avaliar cada item, o gestor faz uma avaliação geral considerando o desempenho global do colaborador avaliado. O colaborador avaliado encerra o fluxo – ele pode ler, fazer comentários e deve encerrar o processo na tela de “Conclusão Final”.

5. Conclusão

Este artigo procurou mostrar a aplicação prática da Avaliação de Desempenho e da Gestão de Pessoas com foco em competências, tendo como consequência a remuneração

estratégica. Outro aspecto abordado foi a importância de um Sistema de Informação sólido e confiável para a viabilização de um programa atual de Gestão por Competências sustentado por uma Avaliação de Desempenho dinâmica.

Como foi possível observar, através da descrição do software utilizado pela empresa, o processo de avaliação de desempenho foi desenvolvido em paralelo a estruturação do software. O que mostra que o processo avaliatório só foi viabilizado a partir do software.

A simplicidade e a praticidade na utilização do E-Profile foram fatores determinantes na disseminação do espírito de busca contínua por resultados e por superação de metas. A idéia foi incorporada a cultura organizacional da empresa, que passou a remunerar estrategicamente seus colaboradores. Uma parcela considerável da remuneração passou a ser calculada também pelos aspectos comportamentais e pelo desempenho individual, quebrando o paradigma da remuneração baseada apenas na descrição de cargos. Foi criado um parâmetro mensurável para definir todas essas variáveis, que acontece em tempo real.

Fica a sugestão de que esse sistema de avaliação de desempenho e remuneração por competências seja avaliado através de comparação com o de outras organizações. Que sua viabilidade e implantação seja analisada através de estudos específicos que mostrem sua confiabilidade e aceitação por parte dos colaboradores. Especialmente, é recomendado que se verifique a reação dos colaboradores a respeito do mesmo, das entrevistas e da efetividade dos resultados. Uma pesquisa sobre a satisfação com o sistema e com os seus resultados poderia mostrar que se está atingindo o objetivo realmente.

Referências

ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004. **Anais do XXV EnEGEP**. Florianópolis: ENEGEP, 2004. 1CD.

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, A. C. Q. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GUARANY, F. C.; OLIVEIRA, H. A.; AGUIAR, M. R. **Gestão de pessoas por competência: estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação**. Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE-UFRJ. Rio de Janeiro, 2003.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Atlas, 1995.

MACCARI, E. A.; SAUAIA, A. C. A. Aderência dos Sistemas de Informação na Tomada de Decisão em Jogos de Empresa. In: Seminários em Administração FEA-USP, 09, 2006. **Anais da IX SEMEAD**. São Paulo, 2006, 1 CD.

NETO, M. T. R. A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e suas Conseqüências na Motivação e no Desempenho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006.1 CD.

PADOVEZI, C. L.; BENEDICTO, G. C., SOUSA, J. E. R. Sistema de Informação Gerencial para Avaliação Econômica da Cadeia de Valor. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005. **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.1 CD.

PEREIRA, M. A. C. Gestão por Competências: Estudos de Caso em Indústrias Químicas no Brasil. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005. **Anais do XXV EnEGEP**. Porto Alegre: ENEGEP, 2005. 1CD.

PILLA, B. S.; Savi, N. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. **Anais do XXVI EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.1 CD.

ROCHA-PINTO, S. R. **A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências**: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. (Tese de Doutorado)

RODRIGUES, E. R.; COSTA, I. S. A. Valores Individuais: Uma Lente Conceitual para o Estudo do uso da Tecnologia da Informação nas Organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006.1 CD.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho**: julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro, FGV, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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