



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRIME INCORPORAÇÕES E CONSTRUÇÕES S/A.

RÔMULO NUNES RIBEIRO JÚNIOR

Fundação Pedro Leopoldo
romulojuniorbh@hotmail.com

VERA L. CANÇADO

Fundação Pedro Leopoldo
vera.cancado@fpl.edu.br



AValiação DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRIME INCORPORAÇÕES E CONSTRUÇÕES S/A.

Resumo

Identificar e avaliar as entregas dos empregados, bem como reconhecer e remunerar de forma compatível essas entregas, traz a meritocracia para o foco da discussão da gestão por competências. Este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos empregados sobre os processos de avaliação de desempenho e remuneração por competências sob a ótica do mérito, a partir da implantação da gestão por competências pela Prime Incorporações e Construções S/A. Foi realizado estudo de caso de caráter descritivo, qualitativo e quantitativo. O quadro de referência está estruturado nas categorias avaliação de desempenho e remuneração, avaliadas em função da meritocracia, considerando-se os critérios de justiça e de utilidade e objetividade. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação participante, entrevista e questionário. Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo; e os quantitativos, de técnicas estatísticas descritivas univariadas e multivariadas. Os resultados indicam que é negativa a percepção dos empregados sobre o modelo de gestão implantado pela empresa, principalmente em relação à remuneração variável atrelada ao IBITDA. Há discordância quanto aos critérios justiça e utilidade e objetividade que denotam questionamento quanto ao mérito das práticas de avaliação de desempenho e remuneração implementadas pela empresa.

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

Abstract

To identify and evaluate, recognizing and rewarding consistently employees' outcomes brings meritocracy to the focus of the Competence Management. This paper aims to identify the employees' perception about the performance assessment and competence reward processes from the perspective of the merit, starting from the implementation of the competence management by the Prime Incorporações e Construções S/A. A descriptive, qualitative and quantitative case study was carried out in the Company. The reference framework is based on the performance assessment and remuneration system categories, considering merit measured by the justice, utility and objectivity criteria. The data were collected through documentary analysis, participant observation, interview and questionnaire. The qualitative data were analysed through content analysis; and qualitative, descriptive statistics and univariate and multivariate techniques. The results indicated negative perception of employees about competency management model implemented by company especially regarding variable remuneration fixed by the IBITDA. They disagree with the criteria justice and utility and objectivity and they inquiry the merit of the performance evaluation and reward practices implemented by the company.

Keywords: Competence Management. Performance assessment. Competence rewards. Meritocracy.



1 Introdução

Com o acirramento da competição, com a passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, na qual o foco deixa de ser matéria-prima e bens de capital e passa a ser informação e conhecimento tem implicado novas arquiteturas organizacionais e novos modos de gestão, tanto em termos dos processos como das pessoas e das relações de trabalho (Cançado, Fernandes, Sarsur & Steuer, 2004, Crawford, 1994), bem como o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia da empresa (Ulrich, 1998, 2000). A gestão por competências surge, a partir dos anos de 1990 no Brasil, como uma alternativa para o gerenciamento de pessoas, focando a contribuição individual ou coletiva na busca dos objetivos organizacionais (Dutra, 2002).

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

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

Reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados traz a meritocracia para o foco da discussão. Uma forma de executar a meritocracia nas empresas é ter um sistema de avaliação de desempenho que permita avaliar a capacidade de cada pessoa para realizar resultados e a sua conformidade aos valores da empresa (Falconi, 2009). Nesse sentido, o crescimento e reconhecimento profissional seriam, portanto, condições conquistadas por meio do mérito de cada um e avaliadas por critérios preestabelecidos, sendo o desempenho o fator que indicaria o mérito (Barbosa, 1999).

Apesar dessa aparente objetividade, a avaliação e atribuição de mérito são questões delicadas nas empresas. Segundo Barbosa (1999), no Brasil, as pessoas muitas vezes concordam quanto aos critérios utilizados, mas desconfiam da forma como são aplicados, uma vez que implicam subjetividade. A avaliação e atribuição do mérito, mediante, por exemplo, a remuneração por competências, pode gerar desconfiança quanto à interpretação dos critérios, à utilização honesta dos pesos e ponderações e às próprias decisões sobre a distribuição do mérito (Barbosa, 1999).

Tais problemas podem ser observados na Prime Incorporações e Construções S/A., que é uma empresa de construção civil, com 20 anos de atuação no mercado brasileiro. Desde 2011, a Prime adota o modelo de gestão por competências, atrelando a avaliação de desempenho à remuneração, por meio de uma bonificação que é paga no ano subsequente, caso a empresa alcance um índice de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and*



Amortization (EBITDA) predeterminado pela direção. Esse programa é aplicado apenas aos empregados de nível operacional das cinco regionais da empresa (Prime, 2014). Porém, existe por parte dos empregados, certa desconfiança sobre a aplicação da gestão por competência no tocante ao método de avaliação do desempenho, aos fatores para a distribuição da bonificação e à real contribuição para o desenvolvimento profissional.

Diante dessa realidade este artigo tem como objetivo identificar a percepção dos empregados sobre os processos de avaliação de desempenho e de remuneração por competências sob a ótica do mérito, a partir da implantação da gestão por competências pela Prime Incorporações e Construções.

Para atingir este objetivo, foi realizado estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo. A coleta dos dados foi feita por meio de pesquisa em documentos internos da empresa, observação participante, entrevista e pela aplicação de um questionário a uma amostra de empregados do nível operacional da Prime, instalados em escritórios situados em Belo Horizonte, Goiânia, Distrito Federal, Cuiabá e Campo Grande. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (dados qualitativos) e de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas (dados quantitativos). Identificar a percepção dos empregados frente a tal situação torna-se, portanto, uma contribuição relevante à discussão teórica e à aplicação da gestão por competências nas empresas.

2 Referencial Teórico

Na medida em que os demais recursos organizacionais se transformaram em *commodities*, o diferencial competitivo passou a assentar-se nas competências das pessoas, sendo possível entender a gestão de pessoas com um modelo mais amplo, relacionado à estratégia corporativa para orientar esforços para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para realização dos objetivos da empresa. Os sistemas de gestão por competências constituem um processo contínuo que parte da estratégia da empresa e direciona as ações de gestão de pessoas, para captação, desenvolvimento e reconhecimento das competências necessárias para o atingimento dos objetivos da empresa (Brandão & Guimarães, 2001). Fernandes (2013) propõe um modelo de gestão por competências definido como “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da empresa” e que servem de base para estruturar os vários processos de gestão de pessoas, como: atração, desenvolvimento, recompensa e avaliação (Carbone *et al.*, 2006; Dutra, 2012; Fernandes, 2013). A partir do mapeamento de competências, estruturam-se seis práticas de gestão de pessoas: dimensionamento do quadro, recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento, sistema de remuneração e gestão de carreiras e sucessão, que quando associadas conseguem operacionalizar o modelo de gestão por competências.

O modelo de gestão por competências deve começar com uma definição clara do que seja competência para a empresa e de que forma pode ser aplicada, identificando-se as competências organizacionais e individuais. Essa identificação tem diferentes enfoques e metodologias, porém tem como referência um ponto comum, o desempenho (Rodrigues, 2005). A gestão por competências é apresentada como um fluxo contínuo e retroalimentado, segundo Carbone *et al.* (2006, p. 50), conforme apresentado na Figura 1:

A etapa inicial desse fluxo envolve a formulação da estratégia da empresa, com a determinação da missão, visão de futuro e objetivos. O próximo passo é definir os indicadores e metas e identificar as competências essenciais da empresa, necessárias para o alcance dos seus objetivos. Faz-se então o mapeamento das competências individuais necessárias para o desempenho esperado e identifica-se a lacuna entre estas e as disponíveis na empresa. Após a



identificação dessas lacunas, é fundamental o planejamento de ações para a captação e o desenvolvimento das competências. Superada essa etapa, pode-se então formular as estruturas dos planos operacionais de trabalho, juntamente com a definição de quais indicadores serão usados para se mensurar o desempenho individual e coletivo e orientar a remuneração. E finalmente há uma etapa de avaliação, funcionando como uma etapa de *feedback*, em que os resultados alcançados são comparados com os esperados (Carbone *et al.*, 2006).

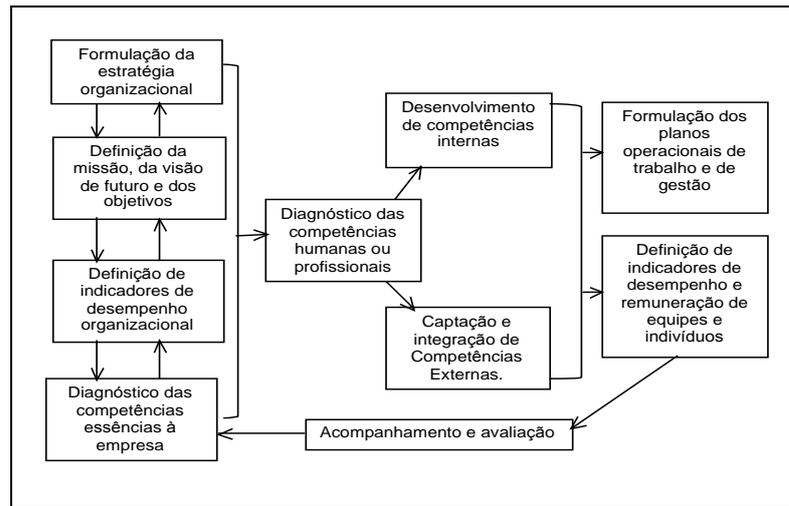


Figura 1 - Modelo de gestão por competências de Carbone *et al.* (2006).

Fonte: Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed., p. 50). Rio de Janeiro: FGV.

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

Considerando a abordagem norte-americana, o conceito de competência individual está fundamentado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). Dutra (2001) avança na conceituação, ao dizer que essa forma de entender competências tem se mostrado pouco instrumental, uma vez que o empregado ter o CHA não garante que os aplicará no trabalho e que a empresa poderá se beneficiar. Ele incorpora então ao conceito de competência a capacidade de entrega, a complexidade e o espaço ocupacional. O conceito de entrega diz respeito à maneira como o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos para gerar resultados dentro do seu espaço organizacional. A noção de competência articula-se à de complexidade, à medida que os indivíduos com maior nível de desenvolvimento são capazes de mais abstração, possuindo, assim, competências em um grau mais alto de sofisticação. As necessidades organizacionais e o espaço que a organização disponibiliza para o indivíduo exercer suas atividades, influencia a competência do empregado (Dutra, 2001).

Para fins deste estudo, adota-se os modelos de gestão por competências de Carbone *et al.* (2006) e Fernandes (2013), focando-se nas práticas de avaliação de desempenho e remuneração, em função de seus objetivos. De acordo com Leme (2007), com o crescimento e a importância atribuída ao modelo de gestão por competências, e por se revelar uma adequada prática de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho por competências ganha um importante destaque na mensuração para a gestão por competências.



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

Fator importante para a consolidação dos modelos de avaliação de desempenho é a recompensa (Gubman, 1999; Marras, 2012). Os resultados positivos avaliados devem ser recompensados, a partir de padrões de equidade que garantam o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização. Dessa forma, estimulam as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar respostas diferentes da empresa para diferentes contribuições. As organizações que adotam sistemas de recompensas que traduzem o justo desempenho do empregado promovem um clima de justiça e equidade, contribuindo para a motivação dos empregados (Honrado, Cunha & Cesário, 2001).

Fatores sistêmicos, conforme evidenciado por Gil (2009), contribuem para o distanciamento da avaliação de desempenho dos seus objetivos e para o aumento do nível de desconfiança dos empregados no processo. A dificuldade em se estabelecer uma ligação direta com os resultados desejados pela empresa, mesmo quando se atrelam as competências aos objetivos da empresa é um ponto de crítica ao processo (Pontes, 2010). Leme (2007) ainda indica que a competência do empregado é definida na maioria das vezes pela percepção do gestor sobre os mesmos critérios de desempenho, o que pode vir a ser algo benéfico, caso a percepção seja correta. Caso contrário, isso pode causar grandes dificuldades no progresso profissional do funcionário. Apesar do constante aperfeiçoamento do sistema de avaliação por desempenho, o fator subjetividade dos avaliadores é algo presente e que não pode ser desconsiderado. Apesar de diversas críticas, o processo de avaliação de desempenho ainda é um instrumento indicado para a execução da meritocracia e para atribuição do mérito (Barbosa, 1999).

Atrelado ao processo de avaliação de desempenho, empresas têm adotado a remuneração por competências como mecanismo de recompensa. A remuneração por competência pode ser definida como uma forma de recompensar e reconhecer o esforço e a contribuição das pessoas, seja de forma individual ou coletiva, pelo alcance dos objetivos organizacionais. É mensurada por meio de indicadores de resultados, sendo o principal desafio desse modelo mensurar a real contribuição das competências aos resultados (Souza *et al.*, 2005). A aplicação consiste de um sistema de remuneração e carreira por competências, que gera impactos positivos em comportamentos, que produzem resultados e melhoram o desempenho organizacional. Com base nesse raciocínio, é necessário traduzir a definição de competências em atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance de resultados individuais e organizacionais. (Wood & Picarelli, 1999).

O sistema de remuneração por competências pode trazer várias vantagens para a empresa, como, por exemplo: aumento da flexibilidade para alocação da mão de obra e também da adaptabilidade da empresa; mais comprometimento, reduzindo índices de *turnover* e absenteísmo; melhor adaptação na transição de novos produtos; melhor resolução de problemas por parte dos empregados; mais possibilidade de melhorias e inovação (Lawler & Ledford, 1987; Wood, 2004). Outro aspecto positivo é o sentimento de justiça entre os empregados, em função da transparência e objetividade do processo de recompensa, pois os critérios de diferenciação de salários e promoções são determinados pela aquisição de competências, sendo um caminho mais transparente e conhecido por todos (Paschoal, 2001). Pode, ainda, gerar mais comprometimento por parte do empregado, pois quando o sistema é



bem desenhado, promove variedade de habilidades e autonomia, podendo fazer com que os empregados aumentem suas remunerações, demonstrando mais produtividade (Martocchio & Joe, 1998).

Por outro lado, alguns aspectos negativos são destacados como o fato de que não há um padrão formatado para a remuneração por competências, sendo o sistema desenvolvido especificamente para cada empresa, o que torna a comparação com outros modelos difícil de ser realizada (Barret, 1991). Aspectos de ordens legais também constituem empecilho para a remuneração por competências, cujas implicações trabalhistas não estão normalizadas na legislação no Brasil. (Appel & Bitencourt, 2008). Outra questão a se considerar é a subjetividade inerente ao processo de avaliação das competências, como base para a remuneração, mais voltada para atitudes ou entregas do que para conhecimentos e habilidades. Esse ponto confronta-se principalmente com a legislação trabalhista que apenas considera aspectos objetivos de produtividade e de perfeição técnica para valorizar os empregados (Appel & Bitencourt, 2008). Também a falta de unicidade do conceito de competências interfere negativamente no processo. Deve-se tomar o cuidado para a empresa não recompensar o resultado apresentado e sim as competências (Brandão & Guimarães, 2001). Na definição das competências a serem remuneradas já pode haver um descompasso entre as competências definidas para a remuneração e as necessárias para o atingimento das metas prioritárias da empresa (Ribeiro, Guimarães & Souza, 2001).

Portanto, tais aspectos indicam a complexidade da operacionalização de um modelo de remuneração por competências, destacando-se as implicações no que se refere à definição das competências individuais que serão recompensadas e a forma como isso será feito. Essa modalidade de remuneração se insere em um novo cenário de práticas que tem como foco a recompensa da contribuição das pessoas para os resultados organizacionais, estando ligadas diretamente ao mérito.

A meritocracia é um tema polêmico e promove discussões controversas também na teoria da administração, seja no âmbito de empresas privadas ou públicas, em vários países (Barbosa, 1996). O termo meritocracia significa ganho, salário digno e esforço, na qual, apesar do conflito entre princípios ambíguos, evidencia-se a vitória do mérito sobre o parentesco e a emergência de uma nova ordem social em que todas as pessoas poderiam ascender pelos atributos do esforço e do talento. Dessa forma, a sociedade se orgulharia em reconhecer a ascensão dos indivíduos pelos seus próprios méritos, e não por herança ou relacionamento (Young, 2008). Apesar do desempenho ser um fator determinante para se estabelecer a meritocracia, é uma prática polêmica, principalmente em empresas brasileiras, em função de traços da cultura local. A gestão brasileira é percebida com elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas, com baixa orientação à *performance*, orientação de curto prazo e policrônica (Kabasakal & Bodur, 2004).

Tais traços impactam diretamente no modo de gestão das empresas brasileiras. Chue e Wood (2008) sugerem que, para se conseguir práticas de gestão bem-sucedidas e viáveis no país, deve-se compreender o seu sistema cultural. Na cultura brasileira existe uma tendência a se evitar competições entre os empregados, sendo preferidas decisões em grupo e gestões consultivas. Os pontos críticos mais marcantes da cultura e da gestão brasileira são: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo, tendo como ponto central a impunidade. Além de certa resistência à mudança, percebe-se uma visão pessimista sobre a orientação da empresa, que são aspectos que dificultam a discussão do tema meritocracia e das suas formas de recompensa (Tanure, 2007). Entretanto, apesar de existirem diversas críticas em relação à avaliação de desempenho como instrumento para a execução da meritocracia, ele é ainda considerado o mais adequado (Barbosa, 1999).



Para avaliar o modelo de gestão de competências e atribuição do mérito, Almeida (2007) utilizou os critérios de justiça e utilidade e objetividade em estudo desenvolvido em 38 organizações de diferentes regiões do país. Utilidade refere-se a algo benéfico para o indivíduo e para a organização, reportando-se à ideia de alinhamento dos interesses dos empregados e da organização (Almeida, 2007; Freitas & Brandão, 2005). Quanto à objetividade, considera-se o quanto as competências são avaliadas na organização a que pertence o avaliado com base em comportamentos ou atitudes observáveis, relevantes e que auxiliam a distinguir desempenhos competentes de incompetentes, baseando-se na percepção do gestor (Almeida, 2007; Brandão & Guimarães, 2001; Leme, 2007; Milkovich & Boudreau, 2000; Siqueira, 2002). E finalmente a categoria justiça direciona-se para a percepção dos empregados sobre a imparcialidade das avaliações de competências e das suas consequências para as pessoas avaliadas, apoiando-se nas ideias de um processo justo e impessoal (Almeida, 2007; Barbosa, 1999; 2014; Young, 2008).

Tendo em vista o objetivo desta investigação, com o foco na avaliação de desempenho e remuneração, baseando na meritocracia e norteando-se pelo referencial teórico construiu-se o quadro de referência conforme demonstrado na Figura 3.



Figura 2 – Quadro de referência

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Almeida, M. A. D. (2007). *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. 131 f. (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília); Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (4. ed.). Rio de Janeiro: FGV; Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15; Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV; Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 23-40; Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas; Dutra, J.S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas; Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier; Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil; Fleury, A., & Fleury, M. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas; Rodrigues, J. M. (2005). *Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade?* - um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Cepead, Belo Horizonte.

Este quadro de referencia serviu como base para a coleta e análise dos dados, conforme descrito na metodologia, na próxima seção.



3 Metodologia

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

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

A coleta de dados qualitativos, para descrever o sistema implantado na Prime, foi realizada por meio de observação participante, com o registro de informações relevantes em um diário de campo, e de entrevista com a gerente de recursos humanos. Tais dados foram complementados por meio da coleta de dados secundários nos manuais de diretrizes do Sistema de Gestão por Competências (Prime, 2014).

Para identificar a percepção dos empregados – dados primários, foi aplicado um questionário à amostra de empregados. Este questionário foi elaborado a partir do modelo de pesquisa, adaptando-se o instrumento de Almeida (2007). Nesta pesquisa, a população é composta pelos 195 empregados administrativos, dos cinco escritórios regionais da Prime, localizados nas cidades de Belo Horizonte, Goiânia, Distrito Federal, Cuiabá e Campo Grande. O questionário foi enviado a todos os 195 empregados, obtendo-se retorno de 142, o que representou taxa de retorno de 72,8%, quantidade considerada aceitável, de acordo com Marconi e Lakatos (2007), que definem 25% como a média de retorno dos questionários expedidos pelo pesquisador. Comparando-se o parâmetro proporção populacional com o estimador amostral, evidenciou-se que havia diferenças percentuais mínimas nas categorias apresentadas, o que significa que os resultados desta pesquisa podem ser generalizados para a população (Oliveira, 2004).

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

A análise dos dados foi realizada análise de conteúdo utilizando-se as notas de campo da observação participante, dados da entrevista e a análise documental. Para análise dos dados quantitativos, foi utilizado o programa *Statiscal Package for the Social Sciences* (SPSS), empregando-se técnicas estatísticas descritivas univariadas, testes não paramétricos, considerando-se nível de significância de 5%. Procedeu-se também à análise da adequação do questionário, confirmando-se os dois fatores – avaliação de desempenho e remuneração – propostos. Os dois fatores juntos, explicam 59,5% da variância. Para ambos os componentes, o valor do Alfa de Cronbach foi superior a 0,8, indicando boa consistência interna.

4 Análise dos resultados



A partir dos dados coletados, pode-se perceber que, no modelo de gestão por competências implantado pela Prime desde o ano de 2011, foram abordadas as competências individuais definidas pelas organizações para os seus empregados, porém não foi identificada a definição das competências organizacionais. Isso fragiliza o modelo, uma vez que competências individuais se originam das competências essenciais para a organização (Carbone *et al.*, 2006). A forma de operacionalização da avaliação de desempenho e dos planos de desenvolvimentos individuais são coerentes com os modelos propostos por Carbone *et al.* (2006) e Gramigna (2007), porém não foi notada a criação de banco de competências, sugerido por esta última autora com o intuito de contribuir nas ações de desenvolvimento profissional.

No modelo desenvolvido pela gerente de RH, foram definidas nove competências, sendo sete delas comuns a todos os empregados e duas consideradas apenas para cargos de gestão. A descrição das competências é genérica e vaga e tem como base comportamentos desejáveis, cuja observação é difícil, dando margens a interpretações ambíguas. Segundo Dutra (2002), essas descrições deveriam retratar as entregas esperadas, de forma que pudessem ser observadas pelos envolvidos, facilitando seu acompanhamento e feedback. Não foram também observados critérios de diferenciação de complexidade baseados em entrega, conforme proposto por Dutra (2001). Paralelamente à implantação da avaliação de desempenho por competências, foram definidos as diretrizes e os indicadores que seriam usados para se mensurar o desempenho individual e coletivo e orientar a distribuição da remuneração, o que segue a previsão do modelo de Carbone *et al.* (2006). Estabeleceu-se como fator para a distribuição da remuneração atingir a meta definida pela empresa para o índice do EBITDA. Desde a implantação do sistema de gestão por competências, em 2011 até a coleta de dados para este estudo, foram realizados quatro ciclos do processo de avaliação de desempenho, todos obedecendo aos mesmos critérios propostos inicialmente pela empresa. Porém, em todos esses ciclos não houve distribuição de bonificação, pelo fato de a organização não alcançar as metas do EBTIDA proposta. Vale ressaltar que, no decorrer dos ciclos de 2012 e 2013, houve alterações do índice de EBITDA estipulado como metas, fazendo com que a meta se tornasse mais desafiadora. Esse fato gera desconfiança e compromete a manutenção do sistemas com os objetivos estratégicos da organização (Heery, 1996; Wood & Picarelli, 2004).

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

Para identificar a percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho e a remuneração por competências, utilizou-se estatística descritiva, efetuando-se os cálculos de média e desvio-padrão para as notas atribuídas a cada afirmativa do questionário. As tabela 1



e 2 apresentam a percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho e remuneração por competências segundo o mérito – J corresponde à justiça; e UO à utilidade e objetividade.

Tabela 1
Percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho

Questão	Média	DP	Mérito
	3,11	1,24	
2 - O processo de avaliação de desempenho na Prime tem caráter impessoal, avaliando a entrega do profissional e não a pessoa.	2,29	1,35	J
3 - O processo de avaliação de desempenho na Prime não tem caráter de retaliação.	2,62	1,35	J
4 - O processo de avaliação de desempenho na Prime facilita a identificação dos desempenhos que merecem ser reconhecidos e recompensados.	3,33	1,35	UO
5 - O processo de avaliação de desempenho na Prime permite aos gestores avaliarem os colaboradores seguindo os critérios definidos para cada competência.	3,70	1,06	UO
6 - O processo avaliação de desempenho na Prime reduz decisões arbitrárias em gestão de pessoas.	3,07	1,12	J
8 - O processo de avaliação de desempenho na Prime promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	3,08	1,39	UO
10 - O processo de avaliação na Prime incentiva <i>feedback</i> da chefia sobre o desempenho de seus colaboradores.	3,70	1,08	J

DP: desvio-padrão.

Fonte: dados de pesquisa.

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

Tabela 2
Percepção dos respondentes sobre a remuneração

Questão	Média	DP	Mérito
	2,46	1,36	
11 - A remuneração por competências na Prime proporciona a possibilidade de crescimento profissional do colaborador, pelos seus méritos.	1,99	1,16	J
12 - A remuneração por competências na Prime traz vantagens para o colaborador.	2,49	1,38	UO
13 - A remuneração por competência na Prime estimula os colaboradores a desenvolverem suas competências.	2,25	1,32	UO
14 - A remuneração por competências na Prime contribui para aumentar o nível de motivação dos colaboradores.	2,26	1,26	UO
15 - A remuneração variável na Prime, distribuída com base no EBTIDA, é justa.	1,93	1,29	J
16 - A remuneração variável na Prime é distribuída imparcialmente, sem	2,81	1,33	J



discriminação, preconceito ou favorecimento.

17 - A remuneração por competências possibilita a disseminação das estratégias da Prime, gerando melhoria de <i>performance</i> .	2,83	1,39	UO
18 - A remuneração por competência na Prime promove um sistema de recompensa salarial mais justo e coerente com as competências desenvolvidas pelos colaboradores.	2,51	1,38	J
19 - A remuneração por competências funciona como um instrumento indutor dos comportamentos desejados pela Prime.	2,71	1,40	UO
20 - Na remuneração por competência na Prime, a escala de pontuação associada às competências é justa.	2,78	1,32	J

Fonte: dados de pesquisa.

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

A Tabela 3 traz os resultados da avaliação do mérito a partir do conceito de “justiça” (J) e “utilidade e objetividade” (UO), cujas médias por questão foram apresentadas nas Tabelas 9 e 10. As respectivas questões foram predefinidas a partir do modelo proposto e do julgamento de dois especialistas.

Tabela 3

Percepção dos respondentes sobre o mérito

Categoria	J	UO
Avaliação de desempenho	2,92	3,37
Remuneração	2,40	2,51
Média	2,66	2,94

Fonte: dados de pesquisa.

Os respondentes não percebem a influência da meritocracia no modelo conduzido pela Prime. Para o fator avaliação de desempenho, apesar dos resultados indicarem certa neutralidade do processo, questões como imparcialidade e postura do avaliador destacam-se negativamente, o que talvez possa estar relacionado ao fator cultural das organizações brasileiras. Confirma-se que a não ocorrência da distribuição da recompensa, mencionada em seção anterior, impacta negativamente a percepção dos respondentes em relação ao processo de remuneração por competência.

5 Conclusão

Os resultados da pesquisa indicam que o modelo de gestão por competências adotado pela Prime desde 2011 apresenta pontos favoráveis, como, por exemplo, a quantidade adequada de competências individuais e a forma de elaboração e operacionalização das avaliações de desempenho e dos planos de desenvolvimento individuais. Porém, apresentam também pontos de incoerência, destacando-se não terem sido identificadas as competências



organizacionais, de forma a possibilitar o alinhamento do planejamento estratégico com as competências individuais dos empregados e p atrelamento da remuneração ao EBITDA.

Em relação à avaliação de desempenho, os resultados indicam neutralidade. Os empregados percebem que o processo de avaliação está estruturado com critérios definidos pela empresa e que incentivam a realização de *feedback* da chefia com seus subordinados. Porém, a avaliação não é percebida como sendo impessoal e centrada apenas na entrega. Essa percepção está associada à não definição de critérios de diferenciação de complexidade, baseados na entrega do empregado. As competências baseadas em comportamentos, utilizando definições vagas, não permitem a diferenciação entre funções.

Os resultados encontrados indicaram que os empregados discordam da forma como a remuneração por competência adotada pela Prime é conduzida e não consideram justa a remuneração variável ser condicionada ao EBITDA, que traduz o desempenho organizacional e não o individual. Confirma-se o descrédito por parte dos empregados, pelo fato de que os seus esforços individuais para atingimento das metas não são reconhecidos, o que certamente dificulta a manutenção da motivação dos empregados em busca dos resultados desejados.

Os empregados não percebem também a influência da meritocracia no modelo conduzido pela Prime. Observa-se ainda diferença significativa de percepção entre gestores e demais colaboradores, provavelmente em virtude dos gestores adotarem papel e postura de reprodutores das ideias da organização.

Portanto, com os resultados deste estudo, pode-se concluir que é negativa a percepção dos empregados sobre o modelo de gestão por competências implantado pela Prime Incorporações e Construções S/A, havendo discordância quanto aos critérios justiça e utilidade e objetividade, que denotam questionamento quanto ao mérito do sistema.

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

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



Concluiu-se que este estudo contribuiu para o diagnóstico de implementação do modelo de gestão por competências na Prime, a partir da percepção dos empregados envolvidos no sistema quanto aos processos de avaliação e remuneração por competências.

Referências

- Almeida, M. A. D. (2007). *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. 2007. 131 f. (Dissertação de Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Appel, H., & Bitencourt, C. C. (2008). Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. *Revista O&S*, 175-193.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? [versão eletrônica], *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102.
- Barbosa, L. (1999). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira [versão eletrônica]. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85.
- Barrett, G. V. (1991). Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resource Management Review*, 1(2), 97-105.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Cançado, V. L., Fernandes, B., Sarsur, A., & Steuer, R. (2004). Desafio da gestão de pessoas em organizações em rede. Fundação Pedro Leopoldo, *Revista Gestão e Tecnologia*, 1(1), 24.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Chue, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Comini, G. M., Konuma, C. M., & dos Santos, A. L. D. S. L. (2009). Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, 24(69).
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.



- Dutra, J.S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão de pessoas com base em competências: gestão por competências*. São Paulo: Gente, 23-40.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Falconi, V. (2009). *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG.
- Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. (Tese de Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Flannery, T. P. (1997). *Pessoas, desempenho e salários as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 29. Brasília, DF, Brasil.
- Gil, A. C. (2009). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo. Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo. Atlas.
- Gubman, E. (1999). *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Tradução de R. Inojosa. Rio de Janeiro: Campus.
- Gramigna, M.R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos* (2. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Heery, E. (1996). Risk, representation and the new pay. *Personnel Review*, 25(6), 54-65.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Hipólito, J. A. M., & Reis, G. G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão*. In: Fleury, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Hofstede, G. (1984). *Culturas e organizações*. Lisboa: Sílabo.



- Honrado, G., Cunha, M.P., & Cesário, F.J. (2001). Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências [versão eletrônica], *Análise Psicológica*, 2(19), 279-298.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 564-601.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances. *Harvard Business Review*, *Jarl*.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Lawler, E. E., III. & Ledford Jr, G. E. (1987). Skill-Based Pay: A Concept That's Catching on. *Personnel*, 62(9), 30-37.
- Leme, R. (2007). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marras, J.P. (2012). *Administração de remuneração*. (2. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Martocchio, J. J., & Joe, M. (1998). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W., (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, P. (2004). *Amostragem básica: aplicação em auditoria*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Paschoal, L. (2001). *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias* (2. ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pontes, B.R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. (11. ed.). São Paulo: LTr.
- Prime (2014). *Manual de diretrizes e normas: gestão por competências Prime*. Belo Horizonte, MG, Desenvolvimento Humano e Organizacional da Prime Construções e Incorporações S/A.
- Ribeiro, L. M. M., Guimarães, T. D. A., & Souza, E. D. (2001). Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 25. Campinas, SP, Brasil.



- Rodrigues, J. M. (2005). *Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade?* - um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Cepead, Belo Horizonte.
- Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados.* Rio de Janeiro: Richmann & Affonso.
- Souza, M. Z. D. A., Bittencourt, F. R., Pereira Filho, J. L., & Bispo, M. M. (2005). *Cargos, carreiras e remuneração.* Rio de Janeiro: FGV, 46.
- Tanure, B.T. (2007). *Gestão à brasileira.* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.* Tradução de C. Fullmann. São Paulo: Educator.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.* Americana: Futura.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr. (2004). *Mudança organizacional.* São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr. & Caldas, M. P. (1998). Antropofagia organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 38(4), 6-17.
- Wood, T., Jr. & Picarelli, V. F. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.* São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr. & Picarelli, V. F. (2004). *Remuneração por habilidades e por competências.* São Paulo: Atlas.