



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Departamento de Administração**

**Curso de Graduação em Administração a distância**

**ANA VIRGÍNIA DE MORAES**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

**Brasília – DF**

**2011**

**ANA VIRGÍNIA DE MORAES**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

**Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB)  
como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.**

**Professor Orientador: Prof. Msc. Rose Mary Gonçalves  
Professora Supervisora do Eixo: Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza**

**Brasília – DF**

**2011**

**Moraes, Ana Virgínia de.**

**Gestão por Competências em uma Instituição Financeira/  
Ana Virgínia de Moraes. – Brasília, 2011.**

**67 f. : 04 il.**

**Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2011.**

**Orientador: Prof. Msc. Rose Mary Gonçalves; Prof.  
Supervisora do Eixo: Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza,  
Departamento de Administração.**

**1. Competências. 2. Gestão por Competências. 3. Gestão de  
Desempenho Baseada em Competências. I. Gestão por  
Competências em uma Instituição Financeira.**

**ANA VIRGÍNIA DE MORAES**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA**

**A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho  
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de  
Brasília da aluna**

**Ana Virgínia de Moraes**

**Prof. Msc., Rose Mary Gonçalves  
Professor-Orientador**

**Prof. Dra., Gisele Demo Fiuza  
Professora Supervisora do Eixo**

**Brasília, 09 de abril de 2011**

## RESUMO

A Gestão por Competências vem se consolidando como modelo administrativo que busca identificar as competências essenciais que permitem à organização perpetuar-se no mercado, buscando supri-las por intermédio do recrutamento de profissionais que detenham competências individuais que, combinadas entre si, permitam à organização atingir seus fins, conforme reportam Brandão *et al* (2008) e Hondegheem, Horton e Scheepers (2006), entre outros. Esse modelo de gestão empresarial foi proposto na década de 1980, existindo, desde seu surgimento, menções à dificuldade de sua implementação de forma integrada nas organizações, já que, conforme preconiza Zarifian (2001), pressupõe que o empregado seja dotado de autonomia e criatividade, assumindo a responsabilidade pelo enfrentamento de situações inusitadas no ambiente de trabalho, o que ensejaria o abandono da rotina cristalizada na definição de funções e tarefas inerentes a um posto de trabalho característica da Administração Clássica. O presente trabalho teve como objetivo identificar se a implementação desse formato de gestão em uma Instituição Financeira nacional ocorreu em consonância com os modelos teóricos, efetuando uma pesquisa exploratória, descritiva, quanto aos fins, e empírica, *survey* ou de campo, quanto aos meios, com natureza qualitativa. Para a obtenção dos resultados foi efetuada análise dos documentos disponibilizados, bem como foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um único respondente - entrevista em profundidade - com 15 empregados da organização estudada, com utilização de roteiro contendo 8 quesitos formulados a partir do referencial teórico existente. Como resultado, verifica-se que a empresa adota dimensionamento do número de empregados com base em planilhas de tempos e movimentos; recrutamento e seleção são efetuados por meio de sistema automatizado de prospecção em que os fatores experiência e formação respondem pela maior parte dos pontos possíveis; há normatização quanto às tarefas e responsabilidades inerentes a cada cargo existente na organização, os quais servem de parâmetro para os sistemas de retribuição (remuneração e benefícios), processos esses eminentemente *tayloristas*; em contraste é requerida de todos os cargos a expressão em grau idêntico das mesmas competências. Assim, o presente estudo conclui que, ao implementar a Gestão por Competências, a organização estudada enfrenta as dificuldades relatadas por Zarifian (2001) para sair de uma administração clássica por posto de trabalho, tendo contribuído para o clareamento das questões afetas à implementação de modelos de Gestão por Competências, oferecendo ainda à empresa uma visão a respeito de seus processos de gestão, e encontra suas limitações no alcance e abrangência, uma vez que o acesso à documentação existente na organização estudada não se deu de forma irrestrita, sendo recomendável que o tema fosse abordado de maneira mais ampla por pesquisadores que obtivessem acesso irrestrito a esses dados, bem como a propositura, por pesquisadores alinhados com os modelos teóricos defendidos por Zarifian (2001) e outros, de processos embasados em competências que abrangessem todos os aspectos da gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Competências. Gestão por Competências. Gestão de Desempenho Baseada em Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gestão por Competências .....	24
Figura 2 – Conceitos atribuídos conforme grau de expressão das competências ...	50
Figura 3 – Exemplo de análise de tempos e movimentos utilizada na organização .	50
Figura 4 – Fatores considerados pela empresa para encarreamento .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos atuais do trabalho .....	22
Quadro 2 – Competências chave requeridas nas organizações brasileiras .....	27
Quadro 3 – Focos do Sistema de Gestão de Desempenho .....	30
Quadro 4 – Distribuição dos funcionários por nível de responsabilidade funcional ..	39
Quadro 5 – Distribuição demográfica dos participantes do estudo .....	39
Quadro 6 – Vinculação dos quesitos do roteiro de entrevista ao referencial teórico	40
Quadro 7 – Categoria Competências Fundamentais Requeridas .....	46
Quadro 8 – Categoria Competências Gerenciais Requeridas .....	47
Quadro 9 – Categoria Competências Específicas Requeridas .....	47
Quadro 10 – Categoria Descrição de Cargos na Organização .....	51
Quadro 11 – Correspondência entre os níveis funcionais e a remuneração .....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EUA – Estados Unidos da América

GDP – Gestão de Desempenho Profissional

GDC – Gestão de Desempenho por Competências

TAO – Sistema de Prospecção de Talentos e Oportunidades

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Formulação do problema .....	16
1.2	Objetivo Geral.....	16
1.3	Objetivos Específicos .....	167
1.4	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Gestão por Competências no Brasil.....	26
2.2	Gestão de Desempenho Baseada em Competências .....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	322
3.1	Caracterização da organização .....	322
3.2	Participantes do estudo .....	388
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa <b>Erro! Indicador não definido.</b>	1
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	455
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	633
	REFERÊNCIAS.....	655
	Anexo A – Roteiro para Entrevista Individual .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se a era das incertezas. Os cenários econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, tanto nacionais quanto supranacionais, modificam-se em grande velocidade, trazendo como consequência a necessidade de que as transformações no mundo empresarial sigam no mesmo ritmo (GUIMARÃES, 2000), sob pena de perda da produtividade, indicador que sempre estabeleceu, para as empresas, a diferença entre sobrevivência ou mortalidade, permanência no mercado ou desaparecimento.

O século que passou foi marcado pela experimentação de modelos de administração em busca dos fatores determinantes para a obtenção da produtividade ótima, desde a prescrição de rotinas de trabalho efetuada de modo frio e racional, numa exaltação ao planejamento minucioso dos processos de produção, clássica da Administração Científica, até a alternância freqüentemente contraditória de fórmulas de gestão que se verificou nas últimas décadas do século XX, num retrato da crescente complexidade que foi impregnando o cenário empresarial (CRUZ JUNIOR, 2006).

Os modelos de gestão adotados como resposta a essa constatação tiveram como foco primeiramente o modo de produção no sentido estrito, incorporando inovações tecnológicas ao processo produtivo e utilizando ferramentas de gerenciamento de insumos físicos e financeiros que trouxessem, ou ao menos promettessem trazer, maior produção com menor consumo de recursos (SANT'ANNA, 2008).

Ao passo em que as inovações tecnológicas e as ferramentas de gerenciamento foram se tornando acessíveis a um maior número de usuários, tais medidas acabaram por ser adotadas por largo número de empresas, reduzindo as vantagens competitivas que haviam sido auferidas pelas empresas que primeiramente as adotaram e aumentando as pressões do ambiente concorrencial.

Para ampliar e manter as vantagens obtidas, tornou-se necessário alargar o escopo das inovações para além do processo produtivo, centrando-as em outras fontes de diferenciação, tornando-se consenso entre os estudiosos da teoria organizacional que “o sucesso de uma organização é cada vez mais influenciado pela capacidade de implementação de formas flexíveis de gestão que possam fazer frente às mudanças do mundo contemporâneo” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

A determinação daquilo que deve ser executado em cada etapa do processo produtivo, como se bula houvesse para o trabalho, típica do *taylorismo*, mostrou-se inadequada em cenários instáveis e permanentemente cambiantes (ZARIFIAN, 2001).

A ideologia *the one best way* (CRUZ JUNIOR, 2006) como solução dada pela experiência e que se mostrou confiável em outras épocas, passou, em poucas décadas, a não atender aos eventos a que a empresa se encontrava sujeita, entendidos esses não somente na sua aceção de ocorrência inesperada que perturba o desenvolvimento normal da produção mas como a própria definição da produção contemporânea (ZARIFIAN, 2001).

Portanto, o que se requer agora é que a força de trabalho seja capaz de lidar com o inusitado, não somente tratando a ocorrência, dando-lhe solução, mas, principalmente, obtendo resultados desse tratamento, de forma que esse resultado se traduza em incremento da produtividade, direta ou indiretamente (ZARIFIAN, 2001).

O ambiente de trabalho idealizado para as novas empresas é dado como se fosse sua força de trabalho a reunião de múltiplos empreendedores, encerrando cada um deles as características que definem o empreendedorismo: a disposição para inventar permanentemente; a busca frenética por resultados; a defesa da empresa e de seus processos acima de qualquer outro valor; a paixão pela competição. Assim, a mola propulsora do empreendedorismo permeia toda a organização, já não se confinando nas salas da alta hierarquia empresarial.

Para novos desafios, novas respostas. Dessa forma, o elemento humano foi elevado à categoria de mais importante ativo de uma organização, num amplo reconhecimento da relevância do capital intelectual e das contribuições individuais

como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis (SANT'ANNA, 2008).

Assim como é importante o conjunto de habilidades detidas pelo indivíduo, se faz imprescindível que o trabalhador detenha características comportamentais que o tornem permeável aos valores empresariais, já que a amplitude e complexidade das atividades produtivas contemporâneas tornaram inviável o controle permanente sobre os atos da força de trabalho.

Nesse cenário, despontaram novos pensamentos relacionados aos modelos de julgamento do desempenho de cada colaborador. Em 1973, as primeiras discussões sobre competência surgiram, a partir das contribuições efetuadas por David McClelland sobre os processos de seleção de empregados, o qual, observando a ineficácia para o ambiente empresarial dos testes de quociente de inteligência naquela época amplamente utilizados nos EUA, preconizava a supremacia das competências sobre os diplomas nos processos seletivos (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

A noção de modelo de competência, como resposta aos desafios derivados da globalização, da concorrência internacional e das mudanças tecnológicas, surgiu pela primeira vez no setor privado nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980 (HONDEGHEM; HORTON; SCHEPEERS, 2006), num debate que evoluiu até a implementação, em grande número de organizações, daquilo que é conhecido como Gestão por Competências, consideradas no âmbito do indivíduo, das organizações (*core competences*) ou dos países, numa concepção que abrange desde os parâmetros norteadores dos sistemas educacionais até o estímulo à formação de um “empresa” de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

A gestão por competências tem sido considerada como vetor de mudança cultural e de injeção de flexibilidade, adaptabilidade e espírito empresarial nas organizações (HONDEGHEM; HORTON; SCHEPEERS, 2006).

Para os estudiosos da nova modalidade de gestão de pessoas que surge dessa constatação e de sua evolução,

a gestão por competência implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores de atividade da organização e que seja elaborado um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento ou a outros aspectos da gestão de pessoas. A vantagem

evidente dessa abordagem é que ela contribui para a coerência entre a identificação e a avaliação da qualidade dos empregados em todo o processo de gestão de recursos humanos. Ela também tem por objetivo mensurar o talento, a motivação, a personalidade e outros atributos que permitam diferenciar os níveis de desempenho (fraco, médio ou superior). Em outras palavras, a gestão por competências considera o indivíduo como recurso primordial no seio da organização e como fonte de seu sucesso ou fracasso (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 243).

A adoção dos modelos de Gestão por Competências, que se intensificou no Brasil a partir dos primeiros anos do século XXI, conforme reportam Brandão (2008) e outros, obedeceu à premência por modelos de gestão que trouxessem ganhos de produtividade, de forma a manter a competitividade das empresas num mercado cada vez mais globalizado e concentrado.

A literatura a respeito do tema enfatiza as novas características do trabalhador, o qual reuniria em si um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe permitiriam um alto desempenho, que não se atém simplesmente à utilização das soluções comumente adotadas e prescritas para eventos já previamente conhecidos (ZARIFIAN, 2001).

Mais que isso, a competência de um trabalhador tanto mais seria percebida pelos demais quanto mais transformadora a ação do indivíduo sobre os acontecimentos, e quanto mais complexos estes se mostrassem. Criatividade e resposta apropriada definiriam então a competência do novo colaborador (ZARIFIAN, 2001), na acepção que lhe é dada pelo senso comum – habilidade, aptidão, capacidade de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa.

Em função das mudanças ocorridas nas condições de produção, em que ocorreu um forte aumento da complexização e em que as empresas sobrevivem em um terreno sujeito a turbulências e incertezas, o novo modelo de gestão denominado modelo da competência exige, como solicitação principal dirigida ao trabalhador, seu entendimento do processo de trabalho e dos problemas de desempenho, tais como qualidade, variedade e

prazos, além da capacidade de iniciativa (ZARIFIAN, 2001).

No entanto, nessa mesma organização pulsante, ainda domina o modelo do posto de trabalho, baseado em análises descritivas das tarefas a executar, no que se pode chamar de um *taylorismo* brando, em que a aplicação de princípios

*tayloristas* é moderada: há uma precedência do trabalho sobre quem o exerce; exige-se do trabalhador autonomia e iniciativa, quando não ousadia; no entanto, esse mesmo trabalhador é encerrado numa relação contratual que adota a prescrição de ações como elemento dominante (ZARIFIAN, 2001).

Os princípios de racionalidade e fragmentação do trabalho derivados da aplicação do modelo clássico da Administração Científica, que culminaram com o modelo de posto de trabalho, aplicados inicialmente na atividade industrial, foram aplicados às atividades administrativas e adaptados para empresas de serviços, nas quais ele é percebido claramente pela descrição de cargos, a qual tem como premissa a presunção de estabilidade do processo produtivo, ou seja, o desenho de cada cargo é duradouro e pouco flexível num entendimento de que esse seria o comportamento dos processos de produção (CRUZ JUNIOR, 2006).

A descrição de cargos é efetuada mediante análise dos elementos ou fatos que compõem um cargo, englobando definições relativas a tarefas (atribuições e periodicidade de execução), deveres e responsabilidades atribuídas a um empregado, tornando-o distinto dos outros cargos existentes numa organização. As especificações de cargos detalham os requisitos qualificativos necessários ao ocupante e as condições exigidas para seu desempenho adequado.

A gestão a partir do posto de trabalho, que deve ser entendida, no contexto das empresas de serviços, como gestão a partir da descrição de cargos (CRUZ JUNIOR, 2006), formaliza “uma abordagem rígida de situações de trabalho, em contraste com a rapidez e relativa imprevisibilidade das mutações técnico-econômicas”, além de não permitir que se registrem informações pertinentes sobre as competências dos indivíduos que ocupavam os postos de trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 23).

De acordo com o modelo teórico defendido por Zarifian (2001) e outros, a abordagem denominada Gestão por Competências é autônoma e autossuficiente, prescindindo de outras formas de gestão, e questiona os mecanismos gerais do campo da gestão dos recursos humanos ou das relações profissionais (ZARIFIAN, 2001).

Assim, com seu surgimento e implantação, passa-se da lógica taylorista de posto de trabalho, aqui entendida como descrição de cargos, para a lógica

competência, o que implicaria, entre outras conseqüências, no reconhecimento das capacidades individuais do assalariado, com fixação de remuneração em função desse reconhecimento, de um percurso profissional qualificante mínimo e admissão de uma dialética entre competências individuais e da organização, em que as competências não apenas se adaptam à organização, mas também a transformam (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2001, p. 185) reportam que, quando balizada pela referência a tarefas pertinentes a um cargo, a gestão por competências é “apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do *taylor-fordismo*”, acrescentando que Lawler mostra que “trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do modelo *taylorista* não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185), evocando “uma transferência do modelo de organização fundado na noção de função para outro, baseado na noção de competência” (LAWLER, 1994, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p.241).

Não obstante a convergência dos pesquisadores de que a implementação da Gestão por Competências deveria implicar no abandono do modo *taylorista* de gestão por postos de trabalho, Zarifian (2001) informa que, apesar de as empresas, na França da década de 1980, tencionarem caminhar para a implantação de um modelo de gestão baseada em competências, atestava-se, então, “as enormes dificuldades desse período para sair de uma administração clássica por posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 28).

Assim, os mecanismos de avaliação profissional utilizados não reconheciam “os recursos em entendimento de processos produtivos e a iniciativa” dos empregados, existindo, então, um “universo social falsamente homogêneo, que impedia uma visibilidade mais fina e real das qualificações e dos comportamentos utilizados no trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 23).

A mesma visão de Zarifian (2001) relativa às condições da implantação do modelo de competências na França de 1980 vem se mostrando válida para o Brasil. Para alguns profissionais da área de gestão de pessoas e recursos humanos, vem ocorrendo uma confusão, no sentido de interpenetração, entre os modelos de

Gestão por Competências e a prática de origem *taylorista* amplamente utilizada da descrição de cargos, já que

É fato que uma significativa quantidade de empresas e profissionais ainda associa os requisitos a velhos modelos e paradigmas dissociados da compreensão do que realmente deve ser feito. [...] Por outro lado, gestores e consultores têm proposto soluções cômodas baseadas na estrutura de cargos e salários como se fossem as respostas mágicas para a questão das competências. [...] Com o ambiente formatado, a famosa descrição de cargos e salários acaba sendo apontada como a solução para a atividade de identificar as competências descritas nas normas de qualidade. Nada mais inadequado. [...] É preciso lembrar ainda, que no modelo de gestão atual, os profissionais são multitarefas, ou seja, executam diferentes funções a cada momento, entrando em conflito direto com o modelo de cargos e salários na maioria das empresas. O resultado é uma descrição de competências incompleta, com profissionais multitarefas, desde a produção até a alta administração, não atendidos integralmente pela “descrição de competências” adotada. [...] Com isto acabam reforçando a idéia da descrição de cargos e salários, por exemplo (CANOSSA, 2011, p. 1).

Instaura-se então uma contradição, que o presente trabalho buscou elucidar, efetuando, a princípio, uma revisão dos referenciais teóricos existentes, a qual abordou alguns dos principais trabalhos sobre o tema publicados. Para tanto, descreve-se o modelo de Gestão por Competências e de Gestão de Desempenho baseada em Competências vigentes em uma instituição financeira.

A seguir, utilizando como base documentos disponibilizados pela empresa, listam-se os cargos existentes em uma Unidade dessa instituição financeira, efetuando-se uma correlação das atribuições desses cargos com as competências exigidas para cada cargo e com o nível de retribuição pecuniária oferecida pela empresa a cada um, a fim de identificar as relações existentes.

Finalmente, verifica-se se a implementação da Gestão por Competências em uma Instituição Financeira ocorreu em consonância com a prescrição dos modelos teóricos, com o abandono do modelo da Administração Clássica por posto de trabalho.

## 1.1. Formulação do Problema

Os teóricos da Gestão por Competências afirmam que esse modelo colocou por terra os antigos padrões de delimitação das atribuições funcionais por meio da descrição de cargos, prática essa *taylorista* e incompatível com a flexibilidade exigida das organizações para atingirem seus objetivos estratégicos e se manterem no mercado.

No entanto, muitas empresas, senão a maioria daquelas que dizem adotar a Gestão por Competências, têm sua força de trabalho dimensionada, recrutada, selecionada, contratada e remunerada de acordo com os padrões da descrição de atribuições por cargos.

Descrevendo a relação entre a descrição dos diferentes cargos em uma Unidade de uma Instituição Financeira, as competências requeridas dos empregados que ocupam tais cargos, a retribuição pecuniária oferecida pela empresa e os demais processos de gestão de pessoas utilizados na empresa, pretende-se responder ao seguinte questionamento:

A implementação da Gestão por Competências em uma Instituição Financeira ocorreu em consonância com a prescrição dos modelos teóricos, com o abandono do modelo da Administração Clássica por posto de trabalho?

## 1.2. Objetivo Geral

Identificar se a implementação da Gestão por Competências em uma Instituição Financeira ocorreu em consonância com a prescrição dos modelos teóricos, com o abandono do modelo da Administração Clássica por posto de trabalho.

### 1.3. Objetivos Específicos

- 1.3.1. Descrever o modelo de Gestão por Competências vigente em uma instituição financeira;
- 1.3.2. Identificar as competências requeridas, para os funcionários de uma Unidade de uma Instituição Financeira;
- 1.3.3. Relacionar as competências requeridas dos funcionários de uma Unidade de uma Instituição Financeira com a descrição do cargo ocupado;
- 1.3.4. Relacionar as competências requeridas dos funcionários de uma Unidade de uma Instituição Financeira com o nível de retribuição pecuniária ofertado pela empresa aos empregados;
- 1.3.5. Identificar se eventual discrepância entre o modelo gestão de pessoas calcado na Administração Clássica, por posto de trabalho, e o Modelo de Gestão por Competências utilizado na avaliação de desempenho é percebida pelos funcionários da Unidade da Instituição Financeira estudada.

### 1.4. Justificativa

A Gestão por Competências pressupõe um novo formato de gestão de recursos humanos que prega a valorização do ser humano como fonte de inovação nos processos de produção e de geração de resultados, além de propor um modelo de relações de trabalho que tem como norteador a flexibilidade na definição do resultado esperado de cada trabalhador.

Esse modelo é apresentado como uma via de superação dos dois modelos históricos de relações de trabalho, calcados na valorização do produto em detrimento do produtor: o do profissional, aquele que abraça seu trabalho como profissão de fé, que atingiu seu ápice nas Corporações de Ofício medievais, e o do posto de trabalho, que evoluiu lentamente a partir da Revolução Industrial e foi mantido, com maiores ou menores aproximações, até nosso século (ZARIFIAN, 2001).

No entanto, diversos pesquisadores apontam que a adoção das filosofias de Gestão por Competências não tem sido acompanhada por uma efetiva mudança nas relações de trabalho, de tal forma que o discurso se esvazia frente à realidade, que mostra um ambiente nocivo à manutenção, proliferação ou desenvolvimento desse arsenal de competências individuais requeridas, em face de que o volume de trabalho imposto aos trabalhadores vem se intensificando, e ocorre a contínua automatização e rotinização de funções (STOREY, 1995, apud SANT'ANNA, 2008).

Dessa forma, os teóricos do tema já vêm apontando contradições entre o discurso e a prática, quadro em que se insere o presente trabalho, que tem o propósito de identificar, em um ambiente específico constituído por funcionários de uma Unidade de uma Instituição Financeira, o escopo em que ocorre a aplicação da Gestão por Competências, investigando o formato da Gestão de Desempenho baseada em Competências adotada e sua correlação com o trabalho efetivamente exercido e com a descrição do cargo pelo qual o funcionário é remunerado.

Investigam-se os elementos acima, com base em pesquisa documental e no referencial teórico existente, em conformidade com os objetivos previamente delineados, estudo que se revela significativo por ampliar o conjunto de contribuições ao tema competências, avaliando ainda a adoção desse modo de gestão sob a ótica da retribuição ao trabalhador, viés que se afasta da maioria dos trabalhos sobre o tema, que escolhem abordar o assunto sob o ponto de vista do desenvolvimento de modelos de aplicação de gestão por competências ou sob o ponto de vista da correlação entre aprendizagem formal e competências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O formato atual do modelo de Gestão por Competências deriva de duas vertentes teóricas principais, quais sejam a norte-americana e a européia, notadamente a francesa, as quais divergem entre si quanto à definição daquilo que seria competência, entendida pela corrente norte-americana como um conjunto de características possuídas por um indivíduo que lhe permite eventualmente desempenhar de forma mais satisfatória uma tarefa que lhe foi confiada ou lidar com determinada situação (BRANDÃO, 2009).

A corrente européia centra-se não no conjunto de atributos de uma pessoa, mas sim nos resultados alcançados em dado contexto, na produtividade individual (BRANDÃO, 2009).

Uma terceira vertente destaca-se recentemente, numa perspectiva integradora que efetiva uma junção das referidas correntes e postula que a competência associa atributos pessoais ao contexto em que estes são utilizados, ao ambiente e ao trabalho realizado (GONCZI, 1999, apud BRANDÃO, 2009), sendo definida como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes aferíveis pelo desempenho de uma pessoa em determinado contexto (CARBONE *et al*, 2005, apud BRANDÃO, 2009).

Para um dos principais postulantes da corrente francesa, Zarifian (2001), a emergência do modelo francês de gestão de recursos humanos que foi intitulado Modelo da Competência deu-se a partir da constatação de que ocorria, na França em meados da década de 1980, uma brutal e forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que os superiores hierárquicos (diretores, gerentes ou encarregados) faziam sobre a mão de obra.

Ainda conforme Zarifian (2001), esse julgamento deslocou-se da ótica do uso produtivo do corpo, eminentemente *taylorista*, para a ótica do entendimento do processo de trabalho, devido às profundas mudanças nas condições de produção do setor, as quais se tornaram infinitamente mais complexas.

Para aquele autor, essa nova abordagem avaliativa da força de trabalho embutia o propósito de abandonar os métodos avaliativos com vieses

categorizadores e homogeneizadores da mão-de-obra até então vigentes, bem como colocava em cheque a classificação e gestão dos assalariados a partir do conceito de posto de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Para ele, estas apresentavam os inconvenientes de formalizar uma abordagem rígida das situações de trabalho em contraste com a rapidez e imprevisibilidade das mutações técnico-econômicas que vinham ocorrendo, e de não permitir, como relatado por alguns encarregados de produção, a avaliação das competências pessoais de cada assalariado, independentemente do posto de trabalho ocupado (ZARIFIAN, 2001).

Ao tempo em que esse sentimento dominava as chefias no mercado de trabalho francês, novas práticas de gestão de recursos humanos já imperavam naquele país, contemplando um novo modelo de recrutamento de mão-de-obra, calcado na valorização do domínio formal do conhecimento pelo postulante ao cargo em substituição à experiência adquirida (ZARIFIAN, 2001).

Esse modelo instaurava um novo tipo de compromisso relativo ao encarecimento, que deixava de ter como um de seus motores a antiguidade e passava a se nortear por um compromisso implícito ou explícito do empregado no sentido do envolvimento efetivo com a empresa, pelo desenvolvimento de suas competências em função das necessidades do trabalho; compromisso este que tinha como contrapartida a facilitação, pela empresa, do desenvolvimento dessas competências requeridas e a implementação de um sistema flexível de promoções, tanto vertical quanto horizontal (ZARIFIAN, 2001).

Esse modelo também previa a responsabilização do empregado, até então inédita, entendida como delegação de responsabilidades dos escalões superiores para os inferiores, bem como uma primeira tentativa de modificação nos sistemas de classificação e remuneração franceses, formalizada em casos particulares por intermédio de convenções coletivas de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001) relata que os resultados dessas primeiras tentativas de modificação nos sistemas de classificação do trabalho franceses foram decepcionantes, não obstante os aspectos positivos observados, tais como o reconhecimento da competência adquirida pelo assalariado e do direito deste a um percurso profissional qualificante mínimo, além da admissão de que as

competências transformam e são transformadas pela organização, instaurando um incremento do desempenho econômico desta em função de sua maior adaptabilidade às exigências do mercado.

Permaneceu-se na avaliação das competências requeridas, que se reportam diretamente a conteúdos de categorias de empregos, ocorrendo ainda um lapso entre a visão detida pelos escalões hierárquicos superiores e aquela detida pelo chão de fábrica (ZARIFIAN, 2001).

Finalmente, de acordo com Zarifian (2001, p. 27), "os percursos profissionais continuam, em sua maioria, reduzidos à progressão entre os diversos níveis existentes no interior de categorias de empregos", sendo que "uma categoria de emprego podia comportar, por exemplo, três níveis, de acordo com o número de atividades dominadas".

Essas constatações, datadas de 1993, indicaram a Zarifian (2001) que subsistiam ainda enormes dificuldades para o abandono da administração clássica por posto de trabalho, em razão de que a visão socialmente aceita de trabalho não havia sido de fato mudada, continuando sob a influência do modelo *taylorista*.

Não teria surgido, assim, conforme Zarifian (2001, p. 28), qualquer novo referencial para o julgamento dessa nova competência exigível, em função de que "a posição do assalariado no sistema de relações profissionais e na organização não se modifica significativamente", e, por fim, em razão de que as mudanças sociais advindas da migração do modelo *taylorista* para o modelo de gestão de competências eram freqüentemente subestimadas.

De acordo com aquele autor, as novas regras ditadas pelo pensamento capitalista que se instaurou a partir do século XVIII inscreveram uma nova concepção de trabalho, a qual reúne três características essenciais (ZARIFIAN, 2001):

- a) a organização por posto de trabalho separa o trabalhador do domínio da integralidade do processo produtivo;
- b) o fluxo é dado como critério central da produção, ocasionando a aceleração da velocidade de execução de operações; e

- c) o trabalhador é imobilizado no seu posto de trabalho, já que a co-presença de um trabalhador em relação a outro é requisito essencial desse processo produtivo.

Para Zarifian (2001), ocorre, a partir da maior complexidade das condições de produção que sucederam o capitalismo industrial, ocorrida no século XX, a desestabilização dessas três características até então essenciais do trabalho, que passa a incorporar três conceitos, que o definem nos tempos recentes:

Evento	o trabalho não mais comporta a sucessão de gestos prescritíveis, mas o confronto com o evento, aquilo que "ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção". Trabalhar é dominar ou engendrar o evento: os novos problemas colocados pelo ambiente em que se insere a organização devem ser assimilados e obter resposta. São consequências: - a competência profissional não mais pode ser medida pela execução de um conjunto de tarefas previamente definidas; - ocorre, diante de um evento, a automobilmobilização da competência pelo indivíduo (iniciativa) e sua reconsideração em uma análise <i>a posteriori</i> do evento (auto-avaliação e aprendizagem); - pressupõe, por sua complexidade e importância, a mobilização de uma rede de atores, o que exige o estabelecimento de intensas relações entre eles, tornando coletivo o trabalho - onde assoma a comunicação; - o trabalho não é mais repetitivo, rotinizável; - a maneira de encarar aprendizagens e experiências profissionais altera-se.
Comunicação	a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações e não pode ser assegurada nem pela coordenação automática de operações nem pela disponibilização de informações. Comunicar-se compreende "entender os problemas e as obrigações dos outros", "entender a si mesmo", "avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros", aceitar os objetivos e assumir as implicações, em conjunto e "compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação e distribuição equitativa dos seus benefícios", utilizando os conflitos para o crescimento próprio e da organização.
Serviço	trabalhar hoje é sempre gerar um serviço, ou seja, modificar "o estado ou as condições de atividade de outro ser humano, ou de uma instituição, destinatários do serviço", deslocando o foco da satisfação de requisitos dados pela empresa para a satisfação de requisitos dados pelo mercado, que a empresa pode ainda não ter introjetado, mas cuja defesa cabe àquele que se compromete com o trabalho.

Quadro 1 – Conceitos atuais do trabalho

Fonte: Zarifian, (2001)

Presentes as premissas acima, Zarifian (2001) propõe uma definição: a competência é o tomar iniciativa (mobilizar recursos em prol da resolução de um evento que se impõe) e o assumir responsabilidade (aceitar ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos) do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara, definição essa que, na visão daquele autor, enfatiza o "que muda

fundamentalmente na organização do trabalho: o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo" (ZARIFIAN, 2001, p.68).

A competência, na visão de Zarifian (2001), é um relacionamento produtivo entre o conhecimento formalmente ou informalmente adquirido pelo indivíduo, a adequação de seu comportamento social (sua aptidão relacional) e a experiência advinda de abordagens a eventos precedentes, dos quais se selecionam e extraem elementos a serem associados aos novos eventos.

De acordo com Zarifian (2001), seriam desafios do modelo de competência:

- a) reapropriação do trabalho, a volta do trabalho para o trabalhador;
- b) organização do trabalho, da autonomia à iniciativa;
- c) finalidade: questão decisiva da economia do serviço. O modelo de competência só pode se desenvolver se novos princípios econômicos se impuserem e fizerem da tomada de iniciativa o poder central de sucesso e a questão decisiva da relação entre competência e produção de serviços, além de modalidade de redefinição profunda das condições de produtividade e retomada do crescimento dos ganhos de produtividade;
- d) desafio do julgamento da competência: a validade da iniciativa e da apreciação alheias. O julgamento é o pensamento envolvido dentro da ação e em direção a ela. O julgar tem, ao mesmo tempo, uma relação direta com a contingência do dado e a particularidade do contexto em que o agir será engajado e uma relação com a apreciação dos outros. O julgamento aparece intimamente ligado às avaliações de resultados, que pertencem não ao julgamento, mas ao controle hierárquico - o julgamento é profissional e o resultado é econômico;
- e) comunicação bem sucedida: compreensão recíproca, realização do contrato, busca de objetivo comum para orientar, agir em conjunto, num modelo assalariado-empresário.

Na Gestão por Competências, em que o assalariado joga o jogo fictício de um prestador de serviços (ZARIFIAN, 2001), o que o assalariado-empresário vende não é sua competência, mas o resultado que essa competência produz; não a

mobilização e o desenvolvimento de suas competências, mas o resultado econômico de seu desempenho.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), as competências se apresentam também no nível organizacional, sendo a competência organizacional o conjunto de habilidades, atitudes, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais de que a organização dispõe. Dessa forma, não somente os indivíduos, mas também as equipes, podem manifestar um desempenho coletivo baseado em competências individuais de seus integrantes atuando sinergicamente, podendo ser estendida essa visão para as organizações, cuja eficácia seria a expressão das competências coletivas de suas equipes (BRANDÃO *et al*, 2008).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p. 11), “diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”, uma vez que esse modelo possibilita a identificação e aprimoramento das competências organizacionais essenciais, as quais são de difícil imitação pela concorrência, conferindo à empresa vantagens competitivas e geração de valor distintivo percebido pelos clientes.

Para eles, o processo de gestão de competências não pode ser classificado como ascendente (*bottom-up*) ou descendente (*top-down*), devendo ser visto como um processo circular, que envolve os níveis organizacionais corporativo, divisional, grupal e individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A figura abaixo sintetiza o processo de Gestão por Competências:

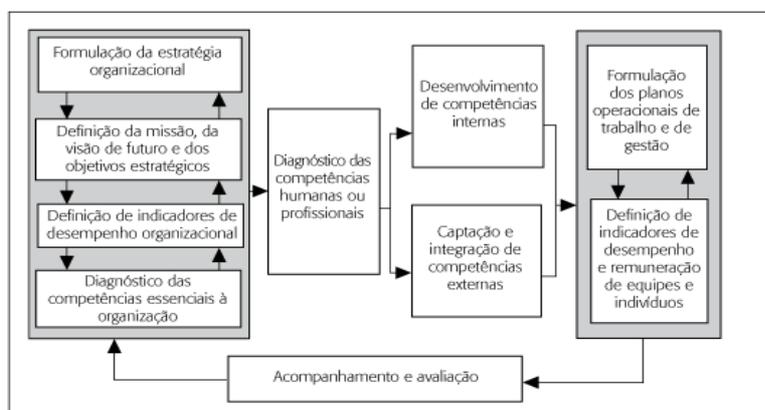


Figura 1: Gestão por Competências

Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Como modelo de gestão de recursos humanos, a gestão por competências deveria diferenciar-se dos modelos tradicionais por promover integração horizontal e vertical (GUEST, 1987, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006); estabelecendo, pela integração vertical, um elo entre a competência individual e as competências-chave da organização e associando e coordenando, pela integração horizontal, os instrumentos de gestão de pessoas (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Essas mesmas autoras afirmam, no entanto, que na prática esses objetivos de integração vertical e horizontal não foram realizados, já que as competências requeridas são definidas de maneira pragmática, voltada ao imediatismo e ao caso específico (*ad hoc*).

Ainda, afirmam que a experiência com a gestão por competências prova que identificar competências e elaborar um modelo (entendido como lista de competências e instrumento que permita que as referidas competências sejam expressas, avaliadas e medidas) é um processo difícil, o que traz o risco do surgimento de uma nova burocracia, tornando-se os instrumentos da gestão por competências um fim por si mesmos, uma máquina de regulamentar, devoradora de tempo e produtora de excessos (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Existem inúmeros problemas metodológicos nos métodos prescritos de elaboração dos modelos de competências, considerados cristalizados, já que identificam apenas as competências facilmente mensuráveis, as quais definiriam mais o perfil de comportamento apreciado pela direção que o desempenho requerido para que a organização se perpetue no futuro (TOWNLEY, 1999, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Para essas autoras, nota-se “falta de unidade entre os diferentes procedimentos de gestão de recursos humanos”, já que “o modelo de competências e os perfis de competências não são claramente vinculados nem ao sistema de avaliação nem ao sistema de remunerações, embora todos os procedimentos baseiem-se, desde então, na noção de competências.” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 253).

Outros críticos apontam: falta de clareza nos conceitos, natureza prescritiva das teorias, falta de provas empíricas da eficácia de sua implementação

(BREWSTER, 1994, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006), bem como mostram que a simplificação excessiva dos modelos disponíveis afronta a complexidade humana e desconsidera o contexto social como base para o exercício da competência (ANTONACOPOLU, 1996, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

É observada ainda a permanência de grande lacuna entre as premissas que nortearam a elaboração do modelo de gestão por competências e sua aplicação em termos operacionais, além da dificuldade de integração entre os sistemas de gestão por competências e os sistemas de gestão de desempenho, aqueles primeiros voltados à contribuição dos empregados ao seu trabalho, ou seja, aos meios (*inputs*) e estes últimos voltados aos fins (*outputs*) (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

## 2.1 Gestão por Competências no Brasil

Um conceito importante na Gestão por Competências é o de competência-chave, a qual pode ser associada a um trabalho ou a uma função específica ou servir para diferenciar as competências essenciais que os indivíduos possuam ou das quais tenham necessidade daquelas competências menos importantes, conceito esse que pode ser aplicado também às competências organizacionais - as *core competences* (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Para ser definida como competência-chave, a competência organizacional deve responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sant'anna (2008), com o propósito de identificar as relações entre os construtos Competências Individuais Requeridas e Modernidade Organizacional, efetuou estudos a fim de aferir a adequação entre o nível de competências demandadas e o grau em que os sistemas de gestão organizacionais sustentam a formação e aplicação dessas competências e identificou, dentre as competências-chave propostas a partir de referenciais teóricos, 15 competências-chave que seriam requeridas atualmente dos trabalhadores pelas empresas, descritas no Quadro 2:

Capacidade	de apreender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	de trabalhar em equipe
	de se comprometer com os objetivos da organização
	de comunicação
	de lidar com incertezas e ambigüidades
	de inovação
	de relacionamento interpessoal
	empreendedora
	de gerar resultados efetivos
	de lidar com situações novas e inusitadas
Características individuais	criatividade
	visão de mundo ampla e global
	domínio de novos conhecimentos técnicos
	iniciativa de ação e decisão
	autocontrole emocional

Quadro 2 – Competências-chave requeridas nas organizações brasileiras

Fonte: Sant'Anna (2008).

De acordo com a pesquisa, as competências mais demandadas correspondem àquelas relacionadas com o desempenho das organizações, tais como a capacidade de compromisso com os objetivos da empresa e de geração de resultados efetivos e competências relacionais como capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe (SANT'ANNA, 2008).

Para esse autor, aspectos compilados nos referenciais teóricos como indicadores de modernidade empresarial associados às práticas de gestão de pessoas, tais como existência de sistemas de avaliação de desempenho eficazes, de sistemas de remuneração que valorizem a competência ou de práticas de recursos humanos que estimulem as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua, não são amplamente encontrados naquelas empresas (SANT'ANNA, 2008).

Nas conclusões de Sant'anna (2008), embora a ênfase se dê em relação às competências diretamente relacionadas com a geração de resultados, exige-se, de forma indistinta, graus cada vez mais elevados de competências, naquilo que foi denominado Síndrome da Construção de um Super-Homem (GITAHY; FISCHER, 1996; LUZ, 2001, apud SANT'ANNA, 2008), exigência esta que não é acompanhada

pela implementação de sistemas de gestão que possibilitem aos detentores o desenvolvimento ou até mesmo a expressão dessas competências exigidas.

Os pesquisados demonstram depararem-se com sistemas de gestão tradicionais e pouco favorecedores do desenvolvimento e aplicação das novas competências demandadas, trazendo grande insatisfação a qualidade das políticas e práticas organizacionais e, em especial, a incoerência entre o discurso e a prática, o que termina por acarretar, a essas empresas, dificuldades na retenção dos jovens talentos, assim como quadros de frustração e insatisfação no trabalho (SANT'ANNA, 2008).

Para o presente estudo, é relevante a conclusão de Sant'anna (2008) de que há uma percepção de que todos na organização, independentemente da posição que ocupam e do nível de formação, precisam dispor das mesmas competências, em graus muito próximos, numa dissociação das competências exigidas com relação ao escopo e conteúdo das tarefas inerentes aos cargos ocupados pelos pesquisados, prática pode resultar bastante problemática, considerando-se que cargos diferentes apresentam diferentes amplitudes quanto ao escopo e amplitude de suas tarefas (SANT'ANNA, 2008).

Para esse autor, tais achados confirmam tese defendida por outros pesquisadores, em especial Leite (1996), de que os novos processos de gestão podem ser definidos com enquadrados em um modernização conservadora, sendo que Sant'anna (2008) sugere a necessidade da adoção de políticas e práticas de gestão mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

## 2.2 Gestão de Desempenho baseada em Competências

Entendendo-se competência como a capacidade pessoal de articular saberes (saber – deter conhecimento teórico, saber fazer – deter conhecimento prático e saber conviver – deter qualidades intelectuais e psicológicas que permitam a atuação sinérgica em equipe), tem-se que o desempenho baseado em competências é o conjunto de atitudes humanas, valoradas pela expressão de conhecimentos e habilidades em determinado contexto social ou profissional, que

trazem conseqüências, em termos de realizações e resultados, a pessoas e organizações (CARBONE *et al*, 2005, apud BRANDÃO, 2008).

Assim, competência profissional é a capacidade individual de articular, mobilizar, colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho, de forma que não só os requerimentos rotineiros mas também os inusitados sejam solucionados a contento.

A competência, como vista hoje, traduz-se pela ação indeterminada do sujeito de competência, e não mais pela ação previsível e em conformidade com os cânones do trabalho, como se trataria do indivíduo competente de apenas três décadas atrás, ou seja, competente, hoje, é o sujeito de uma ação criativa e plena da expressão de capacidades singulares, que agregam valor ao fazer coletivo (ZARIFIAN, 2001).

Associa poder de decisão, inteligências dos problemas, e responsabilidade diante dos atos de produção (e dos clientes) e dá nova definição ao conceito de produtividade, já que ser autônomo não se trata apenas de definir seu próprio *modus operandi*, mas também ser responsável pelas regras da ação em relação as conseqüências dessa ação, seja para a empresa, seja para a coletividade, seja para o próprio sujeito.

Assim, o novo ser competente cultiva valores inerentes à cultura do trabalho (fazer bem-feito), tem compreensão global do processo produtivo, apreende facilmente as mudanças e inovação introduzidas no ambiente de trabalho, não foge à tomada de decisão: em suma, trata-se da figura do empresário personificada no empregado, o que, por si, é uma inversão de valores em relação à cultura *taylorista* e enseja a exigência de pesados e contínuos investimentos em educação da massa trabalhadora (Zarifian, 2001).

As metodologias de controle de avaliação de desempenho evoluíram, desde o modelo *taylorista* centrado nos controles de tempos e movimentos, para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES; NADER, RAMAGEN, 1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quanto à responsabilidade pela avaliação, alteraram-se de modelos de avaliação de mão única *top-down*, para a avaliação bilateral (superior-subordinado) e mais recentemente, para a avaliação 360 graus, a qual utiliza múltiplas fontes (clientes, pares, chefes, subordinados, autoavaliação), conforme proposição de Edwards e Ewen (1996, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse contexto, foram incorporadas premissas do modelo de gestão de desempenho às técnicas de avaliação tradicionais, já que o termo gestão tem a conotação de “processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita” (GUIMARÃES, 1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Um sistema de Gestão de Desempenho permeia os níveis organizacionais descritos no Quadro 3:

<b>Nível organizacional</b>	<b>Focos do sistema de Gestão de Desempenho</b>
Corporativo	Missão, visão e objetivos macro
Divisional ou Funcional	Objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional
Grupal	Projetos e processos de trabalho
Individual	Resultado do trabalho e comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho

Quadro 3 - Focos do sistema de Gestão de Desempenho

Fonte: Guimarães, Nader e Ramagem (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, mais propriamente a gestão estratégica de recursos humanos, já que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, integrando os subsistemas de recursos humanos como gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros, e a estratégia organizacional, com o objetivo de corrigir desvios e permitir a sustentabilidade da organização.

Nesse sentido, para aqueles autores a Gestão de Desempenho e a Gestão por Competências são instrumentos do mesmo construto, já que mantêm uma relação de complementaridade e interdependência, sendo necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambas, que presumem um processo composto pelos atos de planejar, acompanhar e avaliar o desempenho a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização que serão

replicadas ao nível do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, os autores propõem um novo termo, Gestão de Desempenho baseada em Competências.

Interessante notar que Brandão e Guimarães (2001), citando Legge (1995), admitem que, sob certos aspectos, como, por exemplo, sua contribuição para o que foi denominado processos de objetivação e individualização do trabalho, a Gestão de Desempenho e a Gestão de Competências podem conferir um aspecto de modernidade aos estilos administrativos, mas, na realidade, não negam os princípios fundamentais do *taylorismo* e do *fordismo* nem alteram as estruturas de poder nas empresas, trazendo à cena o que poderia ser chamado de *neofordismo*, na expressão de Legge (1995, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na classificação de Vergara (2005), o presente trabalho pode ser classificado, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos meios, segundo essa classificação, a presente pesquisa é empírica, *survey* ou pesquisa de campo. Quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa. Quanto ao horizonte temporal, é transversal.

Segundo Triviños (1987, apud ZANELLA, 2006), os estudos cuja finalidade seja promover uma ampliação do conhecimento reunido acerca de um tema específico, em que a realidade seja explorada com vistas a compreender as interligações existentes, classificam-se como exploratórios; ainda, aqueles que descrevem com exatidão fatos e fenômenos de uma realidade são descritivos, classificações estas em que se enquadra o presente trabalho.

#### 3.1 Caracterização da organização

O presente trabalho descreve o modelo de Gestão de Desempenho baseada em Competências adotado por uma grande empresa do setor financeiro, que contava com mais de 6.000 pontos de venda em todo o país em dezembro de 2010 e com a colaboração de 112.179 empregados distribuídos por 636 cargos classificados.

A Unidade em estudo foi escolhida por representar área de criação de produtos e serviços na instituição financeira, que funciona como se fosse, ela própria, uma empresa independente que tem fornecedores, colaboradores e clientes.

A organização estudada tem como destaques em sua missão a intermediação financeira e a atenção às expectativas de clientes e acionistas e, segundo sua própria definição, diferencia-se pela brasilidade, força e tradição evocadas por sua marca e por sua história, pelo enraizamento geográfico e social de sua atuação e pela capacidade em responder à diversidade cultural e econômica do Brasil.

Assume manter um compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização do funcionário, conceitos que norteiam as relações interpessoais na empresa, bem como as comunicações internas, pautadas na transparência, centradas no administrador. O profissionalismo é atributo valorizado por meio de ações de incentivo à formação profissional e da impessoalidade nos critérios de ascensão profissional .

A empresa possui estrutura organizacional composta por Unidades Estratégicas, Táticas e Operacionais, em que as primeiras são responsáveis pela criação e gestão dos modelos de negócios, as segundas efetuam o gerenciamento direto das Unidades Operacionais e estas últimas, distribuídas pelo país e no exterior, respondem pela execução dos modelos de negócios.

Na Instituição Financeira em estudo, surgiu, como alternativa aos modelos tradicionais, o modelo de Gestão por Competências, o qual, constituindo-se em processo contínuo delineado a partir das definições obtidas no planejamento estratégico corporativo, tais como Missão, Visão, Objetivos Estratégicos, Planos Diretor e de Mercado, propõe-se a:

[...] orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos [...] (BRANDÃO et al, 2008, p. 878).

O processo de Gestão por Competências implementado na empresa em estudo consiste então em, utilizando-se do modelo sugerido por Lenaga (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e baseando-se nas premissas contidas em ferramentas gerenciais representadas, entre outras, pelo *Balanced Scorecard* – BSC, ferramenta gerencial desenvolvida em 1997 por Norton e Kaplan, segundo concepção de Brandão et al (2008):

- a) mapear as competências organizacionais necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos delineados no Planejamento Estratégico de longo prazo;
- b) mapear o estoque de competências organizacionais representado pela soma das competências sinérgicas dos indivíduos, equipes e departamentos que compõem a organização;
- c) identificar os *gaps* ou lacunas de competências, representados por (b) – (a);

- d) captar as competências necessárias e não disponíveis identificadas em (c) no mercado ou desenvolver internamente essas competências;
- e) estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas que levem em conta a utilização das competências necessárias identificadas em (a), a essa altura já disponíveis na organização .

Implantada como modelo democrático de avaliação de desempenho, o modelo Avaliação de Desempenho Funcional - ADF vigorou na instituição financeira até 19987, quando foi implementada a Gestão de Desempenho Profissional – GDP, atrelada aos modelos gerenciais de gestão que surgiam então, como o *Balanced Scorecard* – BSC, instrumento gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton em 1997 (BRANDÃO et al, 2008).

O BSC define objetivos, ações e medidas a serem efetivados pelas pessoas que compõem a organização, estratificando-os em quatro perspectivas que pretendem resumir a vida organizacional – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento - com lastro na Missão, Visão e Estratégia delineadas no Planejamento Estratégico de longo prazo.

A implementação do modelo denominado Gestão de Desempenho Profissional – GDP objetivava, além de alinhar os desempenhos verificáveis na organização à estratégia empresarial, minimizar distorções, subjetividades e vieses no processo até então vigente (BRANDÃO et al, 2008).

Com base nas premissas do *Balanced Scorecard* – BSC, adaptaram-se as perspectivas para Resultado Econômico, Estratégia e Operações, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, desdobradas em duas dimensões – fatores (competências profissionais desejadas) e metas (indicadores quantitativos de resultados) (BRANDÃO et al, 2008).

O ciclo avaliativo semestral previa as fases planejamento, acompanhamento e formalização, baseadas num acordo de trabalho prévio e prevendo *feedbacks* constantes de superior para avaliado (*top-down*), no mesmo formato que vigorava na ADF.

A inovação consistia, no modelo GDP, no fato de que o subordinado poderia discordar da avaliação efetivada por seu superior, registrando tal discordância no processo, que, desta forma, passava a uma esfera superior para julgamento.

O resultado da avaliação, traduzido em pontos, que se denominava ‘placar’, ficava registrado no currículo funcional do avaliado, sendo um dos fatores considerados na avaliação de promoções ou remoções.

No entanto, essas práticas constituíam-se em mecanismos de avaliação de desempenho que embutiam um relativo grau de subjetivismo, levando a distorções no resultado final da avaliação e, por conseqüência, à pequena ou nula validade quanto à mensuração efetiva da participação de cada colaborador no resultado.

Em 2003, a instituição financeira realizou um série de encontros entre funcionários, denominados Fóruns de Gestão de Pessoas, em que foram discutidos temas afetos ao relacionamento empresa - funcionários. Entre os assuntos que se destacaram, a Gestão de Desempenho Profissional – GDP mereceu diversas sugestões, que, consolidadas, resultaram na adoção do modelo de Gestão de Desempenho por Competências - GDC, com avaliação por múltiplas fontes, adotado a partir de 2004.

Conforme Brandão *et al* (2008, p. 877):

Num contexto de atuação globalizada das organizações e de busca por maximização de resultados – geralmente caracterizados pela obtenção de um desempenho superior – modelos e instrumentos de gestão de desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são quase uma quimera: muito desejados, mas dificilmente encontráveis.

Diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, caminhar em direção a modelos capazes de fazer essa junção. [...]

Em 2004, iniciou um processo de reformulação de seu instrumento de avaliação – denominado internamente Gestão do Desempenho Profissional (GDP) – que culminou com o desenvolvimento de um novo modelo, intitulado Gestão de Desempenho por Competências.

Com esse modelo,

a empresa objetivou unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *Balanced Scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente (BRANDÃO *et al*, 2008, p. 877).

O modelo de avaliação de desempenho adotado então foi denominado Gestão de Desempenho por Competências – GDC e classificado pela empresa como Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, já que adota com restrições o

conceito de avaliação de desempenho 360 graus, desconsiderando a visão de clientes e fornecedores como fontes de avaliação (BRANDÃO, 2008).

O modelo atualmente adotado pela empresa difere dos modelos anteriores nos pontos abaixo elencados:

- a) processo avaliativo passou de superior-subordinado para avaliação por múltiplas fontes;
- b) substituição de fatores por competências, sendo criadas as Competências Fundamentais, Gerenciais e Específicas;
- c) perspectivas Estratégia e Operações e Resultados Econômico foram unificados na Perspectiva Financeira;
- d) criada a perspectiva Sociedade;
- e) desvinculação da Participação nos Lucros e Resultados dos conceitos recebidos na GDP.

O processo de avaliação denominado GDP desenvolve-se em ciclos avaliatórios semestrais (de janeiro a junho e de julho a dezembro), coincidindo com as definições de mercado para divulgação de resultados, que são compostos de três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento. De acordo com a empresa, o ciclo avaliatório é contínuo e estas etapas se sucedem, interagem e se complementam.

Na organização estudada, o ponto de partida para a definição das competências requeridas de cada empregado é a etapa de Planejamento, cuja base principal é o Planejamento Estratégico da empresa, por intermédio do qual é possível identificar as competências necessárias à organização no contexto contemporâneo e aquelas que serão necessárias em um futuro próximo, abrangido pelo Planejamento Estratégico.

Delimitadas as competências essenciais para a organização, conforme acima, são identificadas as competências necessárias ao desenvolvimento do processo produtivo de cada área da organização, processado denominado internamente Mapeamento de Competências e realizado por empregados da empresa, em cada área, os quais possuem treinamento específico e exercem, nesse momento, a função de Mapeadores de Competências.

As competências mapeadas alimentam os empresas de dados do aplicativo eletrônico denominado sistema GDP, o qual deve ser acionado pelos avaliadores, sempre que necessário, para o registro de observações e conceitos relativos ao desempenho de seus avaliados (que, no sistema de Gestão de Desempenho por múltiplas fontes, adotado pela empresa, podem ser o superior, os pares ou os subordinados).

A etapa de Acompanhamento compreende todo o ciclo avaliatório e se traduz pela avaliação propriamente dita, já que nessa etapa são observados os desempenhos de cada empregado e sua aproximação com as competências requeridas. Na fase de Encerramento, são registrados os conceitos obtidos por cada avaliado conforme a expressão das competências requeridas.

O modelo de Gestão de Desempenho baseada em Competências adotado pela empresa classifica as competências em três tipos:

- a) Fundamentais – relevantes para todos os empregados;
- b) Gerenciais – relevantes para os empregados do segmento gerencial;
- c) Específicas – relevantes para cada empregado de acordo com sua área de atuação, que na empresa é identificada por um Perfil de Competências próprio.

A dimensão do processo pode ser aquilatada pelo fato de que existem atualmente cadastradas nos empresas de dados da empresa 3.011 competências, sendo 9 Competências Fundamentais, 7 Competências Gerenciais e 2.995 Competências Específicas.

Os mecanismos de avaliação de desempenho profissional utilizados integram o aparato de controle interno, mais especificamente de controles de comprometimento, juntamente com mecanismos de responsabilização, motivação, recompensa e punição, os quais são mencionados como ferramentas de permitem avaliar o grau de comprometimento dos empregados com o alcance dos objetivos estabelecidos e prestam-se a subsidiar outros sistemas ou programas de gestão de pessoas, entre eles aqueles voltados para o planejamento da carreira e a recompensa monetária e não monetária .

Esses mecanismos de avaliação continuada coexistem com mecanismos de capacitação e aprendizagem contínua, em que se possibilitar identificar e aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos delineados, tendo em vista que as lacunas identificadas individualmente na avaliação efetuada por intermédio do aplicativo GDP alimentarão a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC individualizado.

É forçoso notar que, das três dimensões da competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – a empresa admite a possibilidade de aperfeiçoamento de apenas duas – conhecimentos e habilidades – por meio da aprendizagem.

### 3.2 Participantes do estudo

Quanto ao perfil demográfico, 66.028 dos 112.179 empregados são do sexo masculino e 56.151 do sexo feminino. A idade média é 38 anos, com maior incidência de pessoas (20.732 empregados, que representam 19% do quadro da empresa) na faixa dos 26 a 30 anos. Os empregados concentram-se em sua maioria na região Sudeste do país, principalmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais. 79.216 empregados possuem formação superior, sendo 51.705 graduados e 27.511 pós-graduados (MEDEIROS, 2011).

Optou-se por descrever os sistemas de recrutamento, seleção e retribuição vigentes na empresa, uma vez que são únicos para todos os funcionários. A descrição das tarefas inerentes a cada cargo foi efetuada a partir das normas vigentes para toda a organização.

Nessa organização, a gestão de pessoas de cada Unidade obedece às normas gerais estabelecidas pela empresa, sendo iguais em todos os aspectos os sistemas de recrutamento, seleção, retribuição e Gestão de Desempenho por Competências. No entanto, face à diferenciação dos objetivos de cada Unidade, as competências requeridas são diferentes Unidade a Unidade da organização.

Face à complexidade de descrever as competências requeridas para todos os funcionários da empresa, que somam mais de 3.000, optou-se por descrever as competências requeridas de funcionários de uma Unidade da Instituição Financeira, bem como centraram-se as entrevistas individuais em funcionários dessa Unidade,

que conta com o total de 122 funcionários, distribuídos em cargos diretivos – 01, gerenciais – 14 e de assessoria – 107, em oito níveis funcionais com responsabilidades decrescentes, conforme Quadro 4:

<b>Cargo</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Responsabilidade Funcional</b>
Diretor	01	1º nível
Gerente 1	02	2º nível
Gerente 2	11	4º nível
Assessor 1	01	4º nível
Gerente 3	01	6º nível
Assessor 2	51	6º nível
Assessor 3	49	8º nível
Assessor 4	6	10º nível

Quadro 4 – Distribuição dos Funcionários por nível de responsabilidade funcional  
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à distribuição demográfica, 80 empregados da Unidade da Instituição Financeira em estudo são do sexo masculino, 42 são do sexo feminino; 03 empregados têm entre 20 e 26 anos, 84 empregados têm entre 27 e 43 anos e 35 têm mais de 43 anos. 95% possuem formação superior, sendo 60% com pós-graduação.

À medida que os padrões de resposta foram se estabelecendo, encerraram-se as entrevistas, resultando num total de 15 entrevistados, cuja distribuição demográfica encontra-se delineada no Quadro 5:

<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
Masculino - 9 Feminino - 6	01 – até 26 anos 11 – 26 a 43 anos 03 – acima de 43 anos	Gerente 2 - 02 Assessor 2 - 06 Assessor 3 - 06 Assessor 4 - 01	01 – até 05 anos 06 – de 10 a 15 anos 02 – de 15 a 20 anos 01 – de 20 a 25 anos 02 – de 25 a 30 anos 03 – acima de 30 anos

Quadro 5: Distribuição demográfica dos participantes do estudo  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para identificar se a base do sistema de retribuição utilizado pela empresa obedece aos cânones *tayloristas* ou se adota o ponto de vista do modelo de Gestão por Competências, foi necessário detalhar as descrições de cargos utilizadas pela empresa como base para a retribuição a seus empregados e cotejá-las com as

competências requeridas dos empregados detentores desses cargos, a fim de buscar eventuais aproximações ou dissensões.

Fez-se a princípio um levantamento sistematizado das publicações da empresa sobre os temas envolvidos. A seleção dos documentos a serem utilizados obedeceu a critérios intencionais, ou seja, buscou-se identificar os documentos de publicação interna ou externa que se reportassem a descrições de cargos, retribuição e remuneração, arquitetura organizacional, competências, gestão de pessoas e gestão de desempenho.

Os dados que nortearam a caracterização demográfica dos empregados da empresa foram coletados em matéria disponibilizada em revista mensal de circulação restrita aos empregados e os dados demográficos relacionados aos empregados lotados na Unidade estudada foram coletados em aplicativo empresarial.

As descrições de cargos e as descrições de competências requeridas dos empregados foram embasadas em documentos disponibilizados pela empresa em empresa de dados. Ressalte-se que a utilização e divulgação dos dados foram autorizadas pela empresa mediante consulta formal efetuada pela autora.

Para aferir a percepção dos empregados da empresa em relação ao formato de gestão de pessoas vigente na organização, foi efetuada entrevista semi-estruturada com um único respondente junto aos empregados da instituição financeira estudada, os quais formam um grupo natural, na acepção de Gaskell (2002).

A fim de elaborar os quesitos constantes do roteiro de entrevista individual, os conceitos centrais e os temas a tratar constantes do referencial teórico foram sistematizados, de forma a aferir a aproximação ou afastamento dos parâmetros percebidos pelos entrevistados em relação ao modelo de Gestão por Competências adotado pela empresa, conforme Quadro 6:

Questões do Roteiro de Entrevista	Referencial Teórico
Gostaria que você traçasse um curto perfil seu: idade, cargo, tempo de empresa e subunidade em que atua.	Questão destinada à obtenção do perfil demográfico do participante.
Conhece as premissas utilizadas pela empresa para a construção do modelo de Gestão por Competências? Conhece o sistema de Gestão de Desempenho por Competências – GDC?	De acordo com Brandão et al (2008), o processo de Gestão por Competências compreende: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mapear as competências organizacionais necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos delineados no Planejamento Estratégico de longo prazo;</li> <li>b) mapear o estoque de competências organizacionais representado pela soma das competências sinérgicas dos indivíduos, equipes e departamentos que compõem a organização;</li> <li>c) identificar os <i>gaps</i> ou lacunas de competências, representados por (b) – (a);</li> <li>d) captar as competências necessárias e não disponíveis identificadas em (c) no mercado ou desenvolver internamente essas competências;</li> <li>e) estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas que levem em conta a utilização das competências necessárias identificadas em (a), a essa altura já disponíveis na organização.</li> </ul>
Para você, o sistema de Gestão por Competências e sistema de Gestão de Desempenho por Competências são a mesma coisa?	Para Brandão e Guimarães (2001) a Gestão de Desempenho e a Gestão por Competências são instrumentos do mesmo construto, já que mantêm uma relação de complementaridade e interdependência, sendo necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambas, que presumem um processo composto pelos atos de planejar, acompanhar e avaliar o desempenho a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização que serão replicadas ao nível do indivíduo. Assim, os autores propõem um novo termo, Gestão de Desempenho baseada em Competências.
Os quesitos pelos quais você é avaliado na GDC são os mesmos quesitos pelos quais são avaliados seus pares e seu superior?	Os teóricos da gestão por competências defendem que a cada competência corresponde uma definição e uma especificação em termos de comportamentos característicos, existindo uma hierarquia para os graus de dificuldade, expressados pelos verbos que denotam o desempenho a ser aferido (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006). Assim, por exemplo, a competência “compreender” embute menor complexidade que a competência “tratar a informação”, que por sua vez é menos complexa que “analisar”, seguida na escala por “integrar”, “inovar”, “conceituar”, “compreender a organização” e “desenvolver uma visão” (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 252).
Os quesitos pelos quais você e seus pares têm sido avaliados refletem com fidelidade o trabalho executado?	Para Zarifian, os mecanismos de avaliação profissional baseados em premissas <i>tayloristas</i> não reconhecem “os recursos em entendimento de processos produtivos e a iniciativa” dos empregados, existindo, então, um universo social falsamente homogêneo, que impede uma visibilidade mais fina e real das qualificações e dos comportamentos utilizados no trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 23).

<p>Na sua opinião, deveria haver diferenciação nos quesitos pelos quais os diferentes cargos são avaliados?</p>	<p>Fleury e Fleury (2001, p. 185) reportam que, quando balizada pela referência a tarefas pertinentes a um cargo, a gestão por competências é “apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do <i>taylor-fordismo</i>”, acrescentando que Lawler mostra que “trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do modelo <i>taylorista</i> não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185), evocando “uma transferência do modelo de organização fundado na noção de função para outro, baseado na noção de competência” (LAWLER, 1994, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p.241).</p>
<p>Na sua opinião, se duas pessoas com responsabilidades funcionais (cargos) diferentes são avaliados pelos mesmos quesitos e obtém a mesma pontuação, deveriam ser remunerados igualmente?</p>	<p>Como modelo de gestão de recursos humanos, a gestão por competências deveria diferenciar-se dos modelos tradicionais por promover integração horizontal e vertical (GUEST, 1987, apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006); estabelecendo, pela integração vertical, um elo entre a competência individual e as competências-chave da organização e associando e coordenando, pela integração horizontal, os instrumentos de gestão de pessoas (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).</p> <p>A implementação do modelo de competências pressupõe passar da lógica <i>taylorista</i> de posto de trabalho, aqui entendida como descrição de cargos, para a lógica competência, o que implicaria, entre outras conseqüências, no reconhecimento das capacidades individuais do assalariado, com fixação de remuneração em função desse reconhecimento (ZARIFIAN, 2001).</p>

Quadro 6: Vinculação dos quesitos do roteiro de entrevista individual ao referencial teórico  
 Fonte: elaborado pela autora

Para validação semântica do roteiro de entrevista individual, foram efetivadas entrevistas individuais com três funcionários integrantes da Unidade da qual fazem parte os participantes do estudo, sendo sugeridas e acatadas modificações no roteiro inicialmente previsto.

Após validado semanticamente o roteiro de entrevista individual, foram convidados para a entrevista, formatada com base no roteiro constante do Anexo A, os funcionários de uma Unidade da Instituição Financeira estudada.

O roteiro de entrevista constituiu-se de 08 perguntas a fim de obter os dados demográficos dos participantes e identificar se os funcionários detêm percepção acerca da eventual contradição entre os sistemas de gestão de pessoas – recrutamento, seleção, retribuição e ascensão - e o sistema de avaliação de desempenho funcional.

### 3.4 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

Tratando-se de pesquisa qualitativa documental e em trabalho de campo, a coleta dos dados embasados em documentos utilizou a metodologia proposta por Franco (2003), sendo que a fase de pré-análise constituiu-se de leitura flutuante, em que foram estabelecidos contatos entre a autora e os documentos disponíveis, de forma a obter impressões e representações relativas aos textos.

Após a seleção e catalogação, os documentos disponíveis, obtidos em bibliotecas mantidas pela instituição financeira estudada, em coleções particulares de empregados ou em periódicos de publicação da empresa, no sítio desta na internet, foram selecionados e tiveram seu conteúdo codificado, classificado e categorizado por exclusão mútua, a fim identificar aqueles que contivessem dados relevantes para o tema pesquisado.

Os dados selecionados como relevantes foram tratados e comparados entre si, na busca por padrões que se prestassem a embasar as aproximações e dissensões em relação ao referencial teórico utilizado e referendar as conclusões referidas no presente trabalho.

Tratando-se de pesquisa qualitativa embasada em análise documental e em trabalho de campo, cuja análise é basicamente interpretativa, numa abordagem empírica apoiada pelos documentos selecionados, os dados foram obtidos em seu ambiente natural e observados e compreendidos no contexto do qual fazem parte.

O tratamento dos dados foi efetivado pela expressão do conteúdo, sendo classificadas as diversas informações contidas nos textos selecionados de acordo com as categorias definidas previamente em função do referencial teórico adotado, tendo sido utilizada também a experiência da autora na função de mapeadora de competências na organização estudada para interpretação do conteúdo manifesto.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, buscando-se local isolado, com condições de audibilidade e privacidade, iniciando-se a conversação com uma breve introdução sobre o tema desenvolvido e solicitando-se permissão para gravar a sessão. As falas foram registradas em áudio e encerradas com o agradecimento ao participante. Após a transcrição, as respostas foram categorizadas com a utilização de critérios de pertinência em relação ao tema proposto, objetividade, fidedignidade e produtividade, propostos por Franco (2003).

Para o presente estudo, as intuições provindas do espectro de opiniões e das diferentes representações da dicotomia Gestão por Competências – Administração Clássica da força de trabalho registrados nas entrevistas qualitativas contribuíram para “melhorar a qualidade do delineamento” e da interpretação das informações obtidas no referencial teórico, conforme previsto por Gaskell (2002).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Zarifian (2001), Canossa (2011), Sant'anna (2008), Brandão e Guimarães (2001), entre outros pesquisadores, fazem notar que a adoção da Gestão por Competências pressupõe, entre outros reflexos nos demais mecanismos de gestão, uma nova forma de gestão de pessoas nas organizações, em que os processos de recrutamento (captação de pessoal), acompanhamento, avaliação e retribuição abandonam os cânones *tayloristas* de homogeneidade e categorização da mão-de-obra.

Nesse novo modelo, o quadro de pessoal seria delimitado em função da aquisição, pela organização, das competências necessárias à sua atuação, as quais embasariam os processos de recrutamento, seleção e retribuição, já que a demonstração de competência, como Brandão *et al* (2008) explicitam, é mensurada pelo resultado alcançado, tanto no nível individual quanto grupal e organizacional.

A empresa adota, desde 2004, o sistema denominado Gestão de Desempenho por Competências – GDC, conforme formulação proposta por Brandão e Guimarães (2001), em que seriam integradas a Gestão por Competências, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, apud BRANDÃO, 2008) e a avaliação 360 graus, com o objetivo de constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional (BRANDÃO, 2008).

Nesse sistema, a partir do exame de documentos que compõem o Planejamento Estratégico e relacionam os objetivos específicos de determinada área, complementados por entrevistas grupais e individuais, são delineadas as competências essenciais à organização e a cada área de processos, as quais embasarão o requerimento de competências individuais a cada empregado.

Assim, na categoria Competências Fundamentais Requeridas dos Empregados da Instituição Financeira estudada, tem-se como foco das competências requeridas as ações descritas no Quadro 7:

Perspectiva BSC	Competências Fundamentais
Financeira	Demonstrar conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática Identificar e aproveitar oportunidades
Clientes	Prestar atendimento com cortesia e agilidade Disponibilizar soluções adequadas às expectativas do cliente
Comportamento Organizacional	Relacionar-se com colegas de forma cordial e profissional Implementar ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional
Processos Internos	Comunicar-se de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor Identificar riscos na realização das atividades Desenvolver suas atividades de forma organizada e tempestiva
Sociedade	Direcionar ações considerando impactos sociais, ambientais e econômicos e princípios de responsabilidade socioambiental

Quadro 7 – Categoria Competências Fundamentais Requeridas

Fonte: Elaborado pela autora

Essas competências fundamentais são requeridas de todos os empregados da empresa, indistintamente, não se considerando cargo, localização ou função. Como se depreende do foco estabelecido pela empresa para a expressão de cada competência, tratam-se de competências genéricas, relevantes a qualquer profissional, vinculadas aos desafios que apresentam as organizações contemporâneas.

Dessa forma, não se justificaria a diferenciação dessas competências em função do aprofundamento na tarefa inerente à responsabilidade funcional explicitada na descrição de cargos.

Além das Competências Fundamentais, requeridas de todos os empregados da organização, a organização requer ainda dos empregados a expressão das Competências Gerenciais e Competências Específicas, definidas conforme a área de atuação de cada empregado. As Competências Gerenciais, como se deduz do nome, são requeridas dos funcionários que exercem cargos gerenciais e são vinculadas à expressão de atitudes e comportamentos desejáveis e, em sua maioria, à perspectiva Comportamento Organizacional da metodologia BSC, vide Quadro 8:

<b>Foco das Competências Gerenciais</b>	<b>BSC</b>
Estimular e valorizar a participação dos funcionários nas decisões Incentivar diálogo, troca de idéias e compartilhamento de conhecimentos	Comportamento Organizacional
Orientar a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental Compartilhar informações necessárias para a realização do trabalho	
Promover o desenvolvimento da equipe Comunicar suas expectativas sobre o desempenho das pessoas Fornecer <i>feedback</i> freqüente para aprimoramento da equipe Oferecer oportunidades de capacitação	
Implementar, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida	
Negociar com clientes de forma transparente Buscar estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes	
Tomar decisões adequadas, em tempo hábil	Clientes Financeira
Coordenar os processos da equipe Identificar desvios Implementar ações de melhoria	Processos Internos

Quadro 8: Categoria Competências Gerenciais Requeridas

Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração que as competências gerenciais requeridas pela organização estudada têm seu foco em atitudes esperadas dos empregados, e se encontram centradas na Perspectiva Comportamento Organizacional da metodologia BSC, não se tornaria necessário estabelecer distinções entre as competências requeridas de Gerentes 2 em relação às competências requeridas de Gerentes 3.

Na categoria Competências Específicas Requeridas dos Empregados da Unidade da Instituição Financeira estudada, tem-se as competências descritas no Quadro 9:

<b>Setor</b>	<b>Foco das Competências Requeridas</b>	<b>Empregados de quem são requeridas</b>
DIVISÃO DE PROCESSOS 1	Coordenar e acompanhar o planejamento e ações da área Articular com clientes internos, externos e demais intervenientes Prestar informações fidedignas e tempestivas Auxiliar a tomada de decisão Assessorar na operacionalização das demandas	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 2	Analisar o mercado Identificar oportunidades negociais Desenvolver modelos de relacionamento e de atendimento Apoiar implementação de modelos de relacionamento Prestar consultoria às áreas intervenientes Desenvolver estratégias de relacionamento, de atendimento e regras de negócios	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS	Acompanhar o mercado Identificar oportunidades negociais	Gerente 2 Assessor 2, 3

3	Desenvolver modelos de relacionamento e de atendimento Apoiar implementação de modelos de relacionamento Prestar consultoria às áreas intervenientes Desenvolver estratégias de relacionamento, de atendimento e regras de negócios Realizar sensoriamento	e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 4	Propor ações de venda Integrar ações de promoção, patrocínio, propaganda, comunicação e pesquisas Acompanhar o desempenho das vendas Extrair informações que subsidiem o desenvolvimento de estratégias Acompanhar e avaliar os níveis de satisfação, lealdade, fidelização e retenção de clientes Desenvolver estratégias negociais	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 5	Analisar o mercado Identificar oportunidades de negócios Buscar soluções inovadoras Desenvolver soluções Comércio Eletrônico, aplicando conhecimento de Tecnologia da Informação, marketing ou gestão de projetos	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 6	Prestar orientação e apoio às parcerias Negociar e acompanhar parcerias Desenvolver e gerenciar estratégias, modelos de negócios e soluções específicas Formular soluções inovadoras de relacionamento com clientes	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 7	Estabelecer integração com as demais Desenvolver produto, normativos e rotinas operacionais Propor alternativas negociais Analisar projetos, demandas e produtos Emitir parecer técnico Subsidiar tomada de decisões estratégicas	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 8	Avaliar a performance, o comportamento e fatores de risco da carteira Propor alterações em produtos ou processos Elaborar e controlar projetos de produtos ou serviços Elaborar argumentos de vendas, normativos e rotinas operacionais Disseminar informações e conhecimentos Contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 9	Avaliar a performance, o comportamento e fatores de risco da carteira de ativos Propor alterações em produtos ou processos Antecipar e corrigir eventuais desvios das estratégias e políticas definidas Elaborar e controlar projetos de produtos ou serviços Disseminar informações e conhecimentos Contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe Administrar situações de estresse e conflito	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 10	Desenvolver relatórios e apresentações Disseminar informações e conhecimentos Contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe Administrar situações de estresse e conflito Avaliar a performance dos produtos e propor ações voltadas ao atingimento das metas estabelecidas	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4
DIVISÃO DE PROCESSOS 11	Avaliar a performance, o comportamento e fatores de risco da carteira de ativos Propor alterações em produtos ou processos	Gerente 2 Assessor 2, 3 e 4

	Antecipar e corrigir eventuais desvios das estratégias e políticas definidas Elaborar e controlar projetos de produtos ou serviços Disseminar informações e conhecimentos Contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe Administrar situações de estresse e conflito	
NÚCLEO DE PROCESSOS	Desenvolver soluções seguras e ágeis de processamento, coleta e armazenamento de dados Desenvolver relatórios e apresentações Disseminar informações e conhecimentos Contribuir para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe Administrar situações de estresse e conflito	Gerente 3 Assessor 2, 3 e 4

Quadro 9 – Categoria Competências Específicas Requeridas

Fonte: Elaborado pela autora

Como se depreende da avaliação das competências específicas requeridas nas Divisões e Núcleo de Processos que compõem a Unidade da Instituição Financeira estudada, estas são exigíveis de todos os empregados que compõem esses setores de processos, indistintamente.

Embora as tarefas atribuídas a cada cargo existente na Unidade considerem a complexidade da função, a qual se reflete na retribuição oferecida a cada empregado pela empresa (sistemas remuneratórios, de recompensa e ascensão profissional), não se observa gradação da complexidade do desempenho a ser demonstrado pelo empregado em função do aprofundamento que se espera conforme o cargo exercido.

Para entender tal análise, é necessário saber que os níveis de Assessoramento 2, 3 e 4 correspondem aos níveis de aprofundamento no trabalho nomeados no mercado, em função da experiência e da complexidade do trabalho executado, como Sênior, Pleno e Júnior, respectivamente.

A atribuição de conceitos a cada empregado, efetuada na etapa de Encerramento do processo avaliatório, é efetuada com base em cinco níveis, referenciados ao grau de expressão das competências requeridas, conforme Figura 2. É de se notar que tais conceitos avaliam o grau de expressão da competência, mas não fazem tal distinção em relação ao grau de complexidade do cargo pelo qual o empregado é remunerado.

1 =	não expressou a competência requerida;
2 =	expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado);
3 =	expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado);
4 =	expressou muito a competência (desempenho esperado pelo Banco);
5 =	expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado).

Figura 2: Conceitos atribuídos conforme grau de expressão das competências

Paralelamente ao sistema de avaliação de desempenho, a organização estudada adota normatização relativa ao dimensionamento da quantidade de empregados necessários, recrutamento e seleção de pessoal que considera a classificação dos empregados em cargos com conteúdos pré-delimitados, em processo eminentemente *taylorista* embasado nos cânones da Administração Científica e em estudos de tempos e movimentos, efetuados periodicamente junto aos executores de cada processo de trabalho, conforme Figura 3.

Para cada processo organizacional mapeado na Unidade da Instituição Financeira estudada, são definidas responsabilidades e tarefas, cujo foco é diferenciado para cada nível de responsabilidade funcional, a cargo dos indivíduos contratados para conduzir uma parte delimitada do referido processo organizacional, contratações essas feitas para o preenchimento de cargo específico, nominado e integrante do Plano de Cargos e Salários existente na organização.

MACROPROCESSO 1					
Processo	Atividade	Frequência	Minutos	Segundos	Ocorrência Dedicção
Amortização	Amortizar saldo devedor	Eventual	0	55	Agência 100% Assistente
Comercialização	Acolher proposta	Eventual	15	12	Agência 100% Assistente
Comercialização	Consultar limite de crédito	Eventual	1	8	Agência 100% Assistente
Comercialização	Consultar margem operacional	Eventual	0	56	Agência 100% Assistente
Comercialização	Pesquisar restrições - CADIN/CERIS	Eventual	2	9	Agência 100% Assistente
Comercialização	Pesquisar restrições - SERASA	Eventual	1	19	Agência 100% Assistente
Comercialização	Pesquisar restrições - SPC	Eventual	0	59	Agência 100% Assistente
Conformidade	Verificar conformidade - contratação	Eventual	35	16	Núcleo Assessor 5
Conformidade	Verificar conformidade - condução	Eventual	15	8	Núcleo Assessor 5
Desenvolvimento	Disponibilizar o produto	Anual	680	0	Unidade 40% Assessor 2/ 60% 3
Desenvolvimento	Elaborar Comunicação	Anual	NIHIL	0	Unidade não se aplica
Desenvolvimento	Elaborar demanda executiva	Anual	30	0	Unidade 100% Assessor 3
Desenvolvimento	Estudar viabilidade	Anual	NIHIL	0	Unidade não se aplica
Desenvolvimento	Agregar atributos	Anual	240	0	Unidade 40% Assessor 2/ 60% 3
Desenvolvimento	Gerenciar o produto	Mensal	240	0	Unidade 100% Assessor 3
Desenvolvimento	Prestar suporte às dependências	Diária	12	0	Unidade 100% Assessor 4
Estudo	Conferir estudo	Eventual	10	17	Agência 100% Gerente
Estudo	Efetuar estudo de proposta - no sistema	Eventual	16	54	Agência 100% Assistente
Formalização	Deferir proposta	Eventual	1	38	Agência 100% Comitê
Formalização	Formalizar a operação	Eventual	8	33	Agência 100% Gerente
Formalização	Confirmar a operação	Eventual	1	6	Agência 100% Gerente
Formalização	Liberar recursos	Eventual	2	12	Agência 100% Assistente
Liquidação	Liquidar operação	Eventual	2	10	Agência 100% Assistente

Figura 3: Exemplo de análise de tempos e movimentos utilizada na organização

Para cada função existente é encontrada, nas instruções normativas da empresa, uma descrição de cargo, num procedimento típico da Administração

Clássica, embasada em princípios *tayloristas* de gestão da mão-de-obra, em que o que se espera do indivíduo é sua adequação a interpretações rígidas do que deve ser executado, do tempo e da forma de execução considerados ótimos pela organização.

Para melhor elucidar, são listadas no Quadro 10 as descrições – tarefas e responsabilidades - existentes na Categoria Descrição de Cargos, em uma Unidade da Instituição Financeira estudada:

<b>Processos</b>	<b>Foco das responsabilidades e tarefas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Avaliação da atribuição de tarefas e responsabilidades</b>
<b>Assessoria</b>	assessorar a Unidade	Assessor 4, 3 e 2	As responsabilidades e tarefas são iguais para três níveis funcionais e diferem para um deles somente quanto ao âmbito de atuação
	assessorar a Organização	Assessor 1	
<b>Prospecção de Dados</b>	coletar e disponibilizar dados	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para dois níveis funcionais e inexistem para outros dois.
	interpretar dados, transformando-os em informações	Assessor 3	
<b>Prospecção de Tendências</b>	acompanhar e interpretar mudanças e tendências	Assessor 2	As responsabilidades e tarefas são diferentes para dois níveis funcionais e inexistem para outros dois.
	desenvolver prospecção de macro tendências	Assessor 1	
<b>Desenvolvimento de Soluções</b>	realizar atividades necessárias ao desenvolvimento de soluções	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para os quatro níveis funcionais
	desenvolver soluções	Assessor 3	
	desenvolver soluções de maior complexidade	Assessor 2	
	desenvolver soluções inovadoras	Assessor 1	
<b>Implementação de Soluções</b>	realizar atividades necessárias à implementação de soluções	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para os quatro níveis funcionais
	implementar soluções	Assessor 3	
	implementar soluções de maior complexidade	Assessor 2	
	implementar soluções inusitadas que atinjam toda a organização	Assessor 1	
<b>Acompanhamento dos Resultados</b>	responder pelo acompanhamento dos resultados	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para os quatro níveis funcionais
	responder pelo acompanhamento e análise dos resultados fornecendo subsídios para ajustes	Assessor 3	
	responder pelo acompanhamento e análise dos resultados propondo ajustes	Assessor 2	
	responder pelo acompanhamento e análise dos resultados que atinjam toda a organização, propondo ajustes, quando necessário	Assessor 1	
<b>Avaliação de conformidade ou adequabilidade à regulamentação</b>	identificar, coletar e disponibilizar dados necessários à avaliação da conformidade à regulamentação interna e externa	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para os quatro níveis funcionais

<b>interna e externa</b>	avaliar a adequabilidade à regulamentação interna e externa fornecendo subsídios para ajustes	Assessor 3	
	avaliar a adequabilidade à regulamentação interna e externa propondo ajustes	Assessor 2	
	avaliar a adequabilidade dos produtos inovadores e estratégicos à regulamentação interna e externa propondo ajustes quando necessário	Assessor 1	
<b>Acompanhamento dos trabalhos realizados por empresas ou profissionais contratados</b>	responder pelo acompanhamento dos trabalhos realizados por empresas ou profissionais contratados	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são diferentes para os quatro níveis funcionais
	responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos realizados por empresas ou profissionais contratados	Assessor 3	
	responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos realizados por empresas ou profissionais contratados propondo correções quando necessário	Assessor 2	
	responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos, relacionados a modelos, metodologias, produtos e serviços inovadores e estratégicos realizados por empresas ou profissionais contratados propondo correções	Assessor 1	
<b>Planejamento e condução de serviços</b>	planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade	Assessor 4, 3, 2 e 1	As responsabilidades e tarefas são iguais para os quatro níveis funcionais
<b>Satisfação dos clientes</b>	responder pela satisfação dos clientes	Assessor 4, 3, 2 e 1	As responsabilidades e tarefas são iguais para os quatro níveis funcionais
<b>Elaboração de Relatórios Técnicos</b>	identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários à elaboração de relatórios técnicos	Assessor 4	As responsabilidades e tarefas são iguais apenas para três níveis funcionais
	elaborar relatórios técnicos	Assessor 3, 2 e 1	
<b>Gestão de informações</b>	responder pela gestão de informações	Assessor 4, 3, 2 e 1	As responsabilidades e tarefas são iguais para os quatro níveis funcionais
<b>Guarda de Sigilo</b>	tomar providências necessárias para que as informações sejam resguardadas	Assessor 4, 3, 2 e 1	As responsabilidades e tarefas são iguais para os quatro níveis funcionais
<b>Coordenação de processos</b>	responder pela coordenação de processos	Assessor 2 e 1	As responsabilidades e tarefas são diferentes para dois níveis funcionais e inexistem para outros dois

Quadro 10: Categoria Descrição de cargos na Organização

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se cotejar as competências específicas requeridas, conforme Quadro 9, com as descrições de cargos, conforme Quadro 10, percebe-se que a implementação da Gestão por Competências, na organização estudada, enfrenta as mesmas dificuldades para o abandono da administração clássica por posto de trabalho relatada por Zarifian (2001).

A não ser verdadeira a acepção acima seria necessário que a empresa abdicasse da classificação de seus empregados por cargos, para todos os fins dos processos de gestão de recursos humanos que aplica, passando a quantificar, recrutar, selecionar, promover, retribuir e principalmente, avaliar sua mão de obra pelas competências expressadas, e não mais pelo enquadramento em um cargo, situação de rigidez incompatível com os novos conceitos do trabalho, em que o trabalhador é sujeito de uma ação criativa e plena da expressão de capacidades singulares, que se traduzem pelas entregas efetuadas à organização (ZARIFIAN, 2001).

Para comprovar tal afirmação, verifica-se que o sistema de retribuição adotado pela empresa (salários e remuneração variável) utiliza como base a classificação por cargos, conforme Quadro 11. Assim, para as funções gerenciais o salário e remuneração variável são decrescentes conforme decresce o nível de responsabilidade funcional, bem como ocorre o mesmo para as funções de Assessoramento, não obstante as competências requeridas serem as mesmas para esses empregados, indistintamente.

Cargo	Nível de remuneração
Diretor	R1 = 25 unidades monetárias
Gerente 1	R2 = 19 unidades monetárias
Gerente 2	R4 = 13,5 unidades monetárias
Assessor 1	R4 = 13,5 unidades monetárias
Gerente 3	R6 = 8,5 unidades monetárias
Assessor 2	R6 = 8,5 unidades monetárias
Assessor 3	R8 = 6 unidades monetárias
Assessor 4	R10 = 4 unidades monetárias

Quadro 11: Correspondência entre os níveis funcionais e a remuneração

Fonte: Elaborado pela autora

Caso implementada a Gestão por Competências na forma prescrita pelos estudiosos do tema, forçoso seria à empresa adotar um sistema de retribuição alinhado à expressão das competências requeridas, abandonando o modelo vigente de remuneração por cargos.

Ademais, o sistema de ascensão profissional, efetuado por intermédio da impositação, pelo empregado interessado, de um currículo profissional numa

plataforma virtual denominada Sistema de Prospecção de Talentos e Oportunidades – TAO, utiliza um sistema de pontuação classificatória e eliminatória (teoricamente, são considerados elegíveis para determinado cargo somente os 20 melhores classificados no TAO) que atribui maiores pontos às variáveis Formação em Nível de Graduação e Pós-graduação, Certificações de Conhecimentos e Profissionais, Cargos Exercidos e Tempo de Empresa.

Embora ocorra pontuação em face dos conceitos recebidos na avaliação de competências efetuada por intermédio do sistema GDP, as variáveis melhor pontuadas pelo sistema de ascensão profissional TAO são aquelas eminentemente utilizadas nos sistemas de gestão de pessoas fundados na noção de função, ou seja, encontram-se atreladas aos indicadores clássicos de nível de escolaridade e experiência profissional, conforme Figura 4.

Exp. Profissional	Pt. Max.	Pt. Obt.	Formação	Pt. Max.	Pt. Obt.
Cargos/Funcoes Exer:	21,00	14,44	Nivel Superior . . . :	33,00	12,00
Cargos no Banco . . :	21,00	14,44	Graduacao . . . . . :	15,00	12,00
Funcoes Extrabanco:	21,00	0,00	Pos graduacao . . . :	18,00	0,00
Cargo Atual . . . . . :	4,00	4,00	Curso PFP . . . . . :	8,00	3,35
Placar GDP . . . . . :	10,00	6,25	Certificacoes . . . . :	7,00	5,08
Tempo de banco . . . :	5,00	5,00	Educador. . . . . . . :	2,00	0,00
Pont. Experiencia . . :	40,00	29,69	Pontuacao Formacao :	50,00	20,43
Pontuacao Total Maxima/Obtida				90,00	50,12

Figura 4: Fatores considerados pela empresa para encarreiramento

Observa-se, por exemplo, que a formação (graduação, pós-graduação, cursos, certificações, atuação como educador) soma, em conjunto, o total de 50 pontos dos 90 pontos máximos possíveis, sendo que os cargos exercidos e o tempo de empresa, representativos da valorização da experiência profissional, aspecto valorizado pelo *taylorismo*, somam 30 pontos dos 90 pontos máximos possíveis.

A expressão de competências é pontuada conforme item Placar GDP, perfazendo 10 pontos do total de 90 pontos possíveis, o que demonstra que a gestão por competências na organização estudada não permeia todos os processos de gestão de pessoas, contrapondo-se, portanto, às premissas para sua implementação existentes no referencial teórico.

Ao avaliar o conteúdo dessa relação de competências, percebe-se que as competências são requeridas indistintamente de todos os cargos de uma área, ignorando-se a delimitação dada pela responsabilidade funcional, já que todos os empregados independentemente de seus cargos, são instados, por exemplo, a tratar a informação, coordenar, articular, analisar, integrar, desenvolver (estratégias, modelos, soluções, relatórios, apresentações, ou seja, uma visão), independentemente da função exercida ou do cargo ocupado, os quais têm relação direta com sua remuneração.

Encontra-se aí a contradição que o presente trabalho pretendeu investigar, tendo em vista que os teóricos da gestão por competências defendem que a cada competência corresponde uma definição e uma especificação em termos de comportamentos característicos, existindo uma hierarquia para os graus de dificuldade, expressados pelos verbos que denotam o desempenho a ser aferido (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Assim, por exemplo, a competência “compreender” embute menor complexidade que a competência “tratar a informação”, que por sua vez é menos complexa que “analisar”, seguida na escala por “integrar”, “inovar”, “conceituar”, “compreender a organização” e “desenvolver uma visão” (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006, p. 252).

Justificativa elaborada pela empresa dá conta de que, embora as responsabilidades de cada cargo sejam diferentes, conforme descrição de cargos constante do Quadro 11, para cumprí-las pode ser necessário que os detentores de cargos diferentes sejam capazes de expressar as mesmas competências, sendo que uma competência profissional pode contribuir para o exercício de várias responsabilidades funcionais, enquanto uma responsabilidade funcional pode exigir do empregado a expressão de várias competências.

Dessa forma, os perfis de competências estariam relacionados à área de atuação e não aos cargos exercidos.

Como se depreende do referencial teórico estudado, a expressão de uma competência revela o desempenho do empregado, a entrega que este faz à organização.

Ora, se são requeridas as mesmas competências de todos os empregados de uma determinada área, com o mesmo nível de complexidade, e se o resultado da avaliação de desempenho destes empregados, efetuada por intermédio do sistema GDC, mostra que os empregados detentores de cargos diversos expressam essas competências requeridas com níveis de expressão iguais (conceitos iguais), é lícito inferir que esses empregados executam tarefas iguais com igual nível de profundidade.

No entanto, a quantificação do número de empregados necessários à organização, seu recrutamento, seleção, remuneração e ascensão permanecem, na organização estudada, atrelados à descrição de cargos *taylorista*.

Ao avaliar os funcionários de um cargo pelas mesmas competências pelas quais são avaliados os demais funcionários que compõem uma equipe, desconsiderando a gradação de complexidades inerente aos cargos, o modelo de Gestão de Desempenho baseada em Competências adotado pela organização estudada está deixando de cumprir seus objetivos fundamentais, quais sejam suprir a organização das competências individuais necessárias para que esta expresse suas competências-chave, orientar o desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

O modelo adotado pela organização reconhece a necessidade de diferenciação entre as competências requeridas aos funcionários em função da atividade exercida, ao prever que aqueles que exerçam cargos gerenciais sejam avaliados também pelas Competências Gerenciais.

No entanto, essa aproximação do “modelo competência” elaborado por diversos autores, entre eles McClelland; Boyatzis (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006), Prahalad; Hamel (BRANDÃO, 2008) e Zarifian (2001) é incipiente e não permite afirmar que a empresa estudada adotou a Gestão por Competências em substituição ao modelo de posto de trabalho/descrição de cargos.

Ao contrário, fica evidente a convivência, na empresa, de dois modelos de distintos em gestão de pessoas, quais sejam a avaliação de desempenho baseada em competências e os demais processos (dimensionamento, recrutamento, seleção, retribuição e ascensão) baseados em funções.

Essa conclusão aproxima-se do resultado de estudo de pesquisa exploratória realizada com empregados daquela organização em que foram apontadas deficiências no processo vigente anteriormente ao atual, especialmente no ponto “caráter muito genérico das treze competências objeto de avaliação (na dimensão fatores), as quais se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação, cargo ou nível hierárquico” (BRANDÃO, 2008).

Percebe-se que, ao utilizar um sistema de avaliação e desenvolvimento profissional com foco em competências e um sistema de gestão de pessoas (nos aspectos quantificação, recrutamento, seleção, remuneração e ascensão) com foco em funções ou cargos, a implementação da Gestão por Competências na organização estudada incorreu nos mesmos problemas relatados por Zarifian (2001) a respeito da dominação do modelo do posto de trabalho, baseado em análises descritivas das tarefas a executar, mesmo naquelas empresas que diziam adotar a Gestão por Competências.

O modelo teórico que embasou a criação da Gestão por Competências preconiza que a análise das competências organizacionais deve nortear a quantificação, recrutamento e seleção de empregados (em função da obtenção das competências individuais necessárias para permitir que a organização exprima suas competências-chave); deve nortear ainda os processos de apreciação do alcance da expressão dessas competências, com vinculação a escalas de retribuição (remuneração) e ascensão específicas (HONDEGHEM, HORTON; SCHEEPERS, 2006), parâmetros esses não verificados na organização estudada.

Para análise dos dados qualitativos obtidos por intermédio de entrevista individual, foi utilizado roteiro elaborado com base no referencial teórico, utilizando questões abertas, de modo a que fosse possível ao entrevistador captar o grau de conhecimento do entrevistado a respeito do tema Gestão por Competências.

### **Categoria Entendimento do modelo de Gestão por Competências**

Primeiramente solicitou-se ao entrevistado informar sobre o conhecimento que detivesse a respeito das premissas que norteiam, na empresa, a construção do modelo de Gestão por Competências, por intermédio da questão “Conhece as premissas utilizadas pela empresa para construção do modelo de Gestão por

Competências?”. Nesse quesito, todos os entrevistados informaram desconhecer as premissas que norteiam o modelo de Gestão por Competências, sendo recorrente a palavra “Não”. Um entrevistado utilizou a palavra “Desconheço”.

Pelas afirmações dos entrevistados, percebe-se total desconhecimento de que o modelo de Gestão por Competências, que a empresa admite adotar, constitui-se em modelo global de administração organizacional, permeando, na forma dos referenciais teóricos, todos os processos organizacionais.

Com relação a esse quesito, percebe-se que os participantes do estudo demonstram desconhecimento a respeito do tema, o que permite inferir que a empresa não efetuou uma divulgação adequada dos parâmetros norteadores do modelo que diz adotar.

### **Categoria Conhecimento do Processo de Gestão de Desempenho por Competências**

Quanto ao conhecimento detido em relação ao sistema de Gestão de Desempenho por Competências na empresa, conforme quesito “Conhece o sistema de Gestão de Desempenho por Competências – GDC?”, é possível perceber, pelos comentários colacionados, que a totalidade dos entrevistados conhece o processo, ao menos quanto aos procedimentos operacionais adotados pela empresa.

“A avaliação de competências começa com a escolha, pelo sistema, dos pares a serem avaliados. Antes, tem a pré-definição, pela equipe, dos quesitos a serem medidos”.

“É feito um registro de anotações, conceitos a pares, subordinados e superiores no sistema de Gestão de Desempenho por Competências”.

“Na GDC é preciso anotar as respostas a questionamentos acerca do desempenho esperado, para todos os funcionários da equipe”.

“Na GDP (sic) é feito o mapeamento das competências para definir quais competências serão avaliadas”.

“É feito o mapeamento de atividades”.

“É um processo de avaliação 360 graus em que todos avaliam todos”.

“A avaliação de competências é feita com base no Acordo de Equipe e os conceitos são registrados no sistema GDP no fim do semestre”.

“Os funcionários são avaliados semestralmente pelo sistema, denominado Gestão de Competências, mas desconheço os critérios”.

Permanece clara para os entrevistados a forma visível, qual seja a Gestão de Desempenho baseada em Competências, de resto o único aspecto da Gestão por Competências de fato adotado pela empresa.

### **Categoria Entendimento do modelo de Gestão por Competências**

Com relação ao quesito “Para você, o sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências são a mesma coisa?” os entrevistados foram unânimes em informar que consideram as duas expressões nomes diferentes para o mesmo processo.

### **Categoria Percepção da Diferenciação de Competências Requeridas para Cargos de Diferente Complexidade**

Ocorreu unanimidade também com relação ao objeto da investigação contida na pergunta nº 4 “Os quesitos pelos quais você é avaliado na GDC são os mesmos quesitos pelos quais são avaliados seus pares e seu superior?”, já que todos os entrevistados detentores de cargos de assessoria disseram que as competências fundamentais e específicas pelos quais são avaliados são as mesmas entre os componentes de cada Divisão de Processos:

“A equipe toda é avaliada pelos mesmos quesitos”.

Os 2 entrevistados que detêm função gerencial afirmaram, de modo geral, que, além das competências fundamentais e específicas, pelas quais todos os demais funcionários de cada Divisão de Processos são avaliados, também são avaliados pelas Competências Gerenciais, que compõem a cesta pela qual são avaliados todos os gerentes da organização:

“Somente para o Gerente de Divisão os quesitos são diferentes”.

“Os pares são avaliados pelos mesmos quesitos mas o superior é avaliado pelas Competências Gerenciais também”.

### **Categoria Fidelidade das Competências Requeridas em relação ao Trabalho Executado**

Com relação à fidelidade que guardam os quesitos pelos quais os funcionários são avaliados em relação ao trabalho efetivamente executado, medida pelo quesito “Os quesitos pelos quais você e seus pares são avaliados refletem com fidelidade o trabalho executado?”, as respostas foram no sentido de que não há total fidelidade, exata adequação.

“O número de competências é pequeno para refletir a variedade de serviços que a gente executa, então é feita uma simplificação, o que faz com a gente às vezes fique bastante desconfortável com a situação, não tem feedback de baixo para cima, só de cima para baixo, e as notas não refletem a postura da pessoa”.

“Mais ou menos. A gente se sente insatisfeito e injustiçado, porque o trabalho que a gente faz não está abrangido por nenhuma das competências. Poderiam ser incluídos quesitos mais objetivos para cada um”.

### **Categoria Necessidade de Diferenciação entre as Competências Requeridas conforme Cargo Ocupado**

Com a pretensão de captar a percepção dos entrevistados a respeito da utilização concomitante, pela empresa, de dois sistemas distintos de gestão de pessoas, quais sejam a Gestão por Competências, utilizada na avaliação do desempenho dos funcionários, e a Administração Clássica por posto de trabalho, utilizada para os demais sistemas de gestão de pessoas, como o recrutamento, a seleção, a retribuição e ascensão, foram introduzidos os quesitos “Na sua opinião, deveria haver diferenciação nos quesitos pelos quais os diferentes cargos são avaliados?” e “Se duas pessoas com responsabilidades funcionais (cargos) diferentes são avaliados pelos mesmos quesitos e obtêm a mesma pontuação, deveriam ser remunerados igualmente?”.

Esses quesitos foram introduzidos na entrevista de forma conjunta, a fim de que houvesse uma associação intuitiva entre diferenciação de cargos, remuneração e competências requeridas.

A opinião dos entrevistados torna-se francamente tripartida, já que 7 Assessores (03 de nível 2, 3 de nível 3 e 1 de nível 4) afirmaram que deveria haver diferenciação nos quesitos (competências requeridas) pelos quais os diferentes

cargos são avaliados e na remuneração, que deveria ser diferenciada em função das competências demonstradas:

“Devia ser feita uma avaliação completa da pessoa, e se ela demonstrasse as competências que as outras pessoas também demonstram, o salário devia ser igual. O sistema é injusto. Eu me sinto muito prejudicada por que, se (a empresa) colocasse em prática a avaliação do jeito que ela está prevista, portanto (sic) levaria a um upgrade. Isso não acontece e a gente se sente descontente e desmotivada”.

“Em algumas empresas existem patamares diferentes de remuneração, faixas pequenas para a mesma comissão, por exemplo, que são definidas de acordo com o resultado das avaliações dos últimos semestres. Cada vez que o funcionário atinge um desempenho acima do esperado, é recompensado com um aumento no patamar de salário, até atingir o máximo, quando ele é promovido a outra comissão.”

Quatro assessores (03 de nível 1 e 01 de nível 3) responderam negativamente:

“Não necessariamente, existem quesitos comuns a todos os cargos”.

Outros 4 entrevistados (2 de nível 3 e 02 gerentes) responderam de forma considerada surpreendente para a entrevistadora, já que afirmam que deveria haver diferenciação quanto às competências requeridas para cada cargo da organização, mas que não deveria haver uma diferenciação salarial calcada nas competências demonstradas.

“Não acho que as pessoas que foram avaliadas com as mesmas notas têm que ter a mesma remuneração, outros fatores podem pesar no processo, além da GDP, como a formação, o tempo de empresa, o cargo, a qualidade do trabalho, postura, conhecimento”.

Percebe-se que a questão central defendida pela teoria, de que a implementação da Gestão por Competências deve ser acompanhada pelo abandono da gestão de pessoas calcada na Administração Clássica, já que o modelo de posto de trabalho não permite ao trabalhador a mensuração e reconhecimento da expressão das competências requeridas não encontra plena ressonância no pensamento dos trabalhadores de uma Instituição Financeira que diz adotar a Gestão por Competências.

Avalia-se que tal se dá porque a cultura de organização dos trabalhadores em torno das questões atinentes ao trabalho ainda é decorrente de um processo verticalizado *top-down*, ocorrendo, no mais das vezes, que somente as questões colocadas em discussão pelos órgãos de representação de trabalhadores ou pela empresa encontram essa ressonância.

Nesse sentido, percebe-se que as discussões sobre o modelo de competências, levantadas pelo movimento sindical na França desde meados da década de 1980, tanto sob o viés patronal quanto sob a ótica trabalhadora, não foram encampadas pelos sindicatos de trabalhadores no Brasil e tampouco foram realizadas em profundidade pelas empresas que decidiram por sua adoção, o que fez com que a implementação desse modelo se desse de forma superficial e centrada exclusivamente na avaliação de desempenho profissional.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A aplicação do modelo de competências, no Brasil, tem se mostrado incipiente e retórica, uma vez que em grande parte das empresas verifica-se um distanciamento entre os processos de gestão de pessoas e os processos ditos de Gestão por Competências, avaliáveis pelas formas e meios de requisição aos empregados em relação à expressão de competências, efetuada mais das vezes por intermédio de sistemas de avaliação de desempenho.

Os objetivos buscados no presente trabalho foram alcançados, tendo sido descrito o modelo de Gestão de Desempenho baseada em Competências vigente em uma instituição financeira e identificadas as competências requeridas para um grupo específico de empregados dessa organização, as quais foram relacionadas com a descrição do cargo ocupado, com o nível de retribuição pecuniária ofertado pela empresa e com os fatores considerados pela empresa para encarreiramento, os quais embasaram a constatação a que se dirigiu a pesquisa documental efetuada.

Na organização estudada, a implementação da Gestão por Competências constituiu-se em apenas mais um elemento do aparato de gestão de pessoas, este amplamente centrado nos cânones da Administração Clássica, prescritivos e baseados no modelo *taylorista* de posto de trabalho.

Dessa forma, percebe-se que essa implementação não ocorreu em consonância com a prescrição dos modelos teóricos, ou seja, em substituição ao modelo de gestão de recursos humanos baseado em posto de trabalho (descrição de cargos), mas, ao contrário, ambos os sistemas coexistem na empresa, confirmando a percepção dos pesquisadores, com base nos referenciais teóricos visitados, de que existem “enormes dificuldades [...] para sair de uma administração clássica por posto de trabalho” (ZARIFIAN, 200, p. 28).

A constatação acima, obtida no presente trabalho via análise da documentação disponibilizada pela organização estudada e a partir de esquemas interpretativos resultantes da aplicação de entrevistas do tipo semi-estruturado com um único respondente (entrevista em profundidade), encontra limitações no seu alcance e abrangência, uma vez que o acesso aos documentos da empresa não se deu de forma irrestrita, restringindo-se à avaliação e análise do material de livre

consulta, encontrado em bibliotecas e sítios na internet ou em coleções particulares de empregados daquela Instituição Financeira, bem na dificuldade de obtenção de respostas mais abrangentes e conclusivas acerca da percepção de funcionários de uma Unidade de Instituição Financeira que admite adotar o modelo de Gestão por Competências.

Assim, seria recomendável que o tema fosse abordado de maneira mais ampla por pesquisadores que obtivessem acesso irrestrito aos dados relacionados a gestão de pessoas, gestão de desempenho e gestão por competências na organização estudada, bem como obtivessem respaldo da instituição para efetivar uma ampla pesquisa junto aos funcionários a quem o modelo de aplica, de forma a obter uma visão mais clara do quanto esses funcionários entendem e são atingidos por esse novo modelo organizacional.

Ainda, a fim de aferir o real interesse dos empregados da organização estudada em relação à implementação integral do modelo de Gestão por Competências, com o conseqüente abandono do modelo *taylorista* de posto de trabalho, seria necessário, antes de mais nada, explicitar aos entrevistados o escopo da Gestão por Competências e sua diferenciação em relação ao modelo clássico.

O presente trabalho, não obstante suas limitações, contribuiu para a diversificação da abordagem às questões afetas à implementação dessa forma de gestão. Ainda, ao abordar a implementação do modelo de Gestão de Desempenho baseada em Competências por uma Instituição Financeira, o presente trabalho oferece a essa empresa uma visão a respeito desse processo, possibilitando que ocorra uma revisão de rumos ou o aprofundamento da avaliação a respeito da adoção do modelo de Gestão por Competências.

Seria de grande valia para a evolução dos modelos de gestão de pessoas, fundados ainda em práticas elaboradas há mais de um século, a propositura, por pesquisadores alinhados com os modelos teóricos defendidos por Zarifian (2001) e outros, de modelos de Gestão por Competências que abrangessem todos os aspectos dos processos de gestão de recursos humanos, como a quantificação do número de empregados necessários, o formato do recrutamento e seleção, os processos de formação, acompanhamento e avaliação, bem como retribuição e ascensão profissional.

## RÊNCIASREFE

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife 6 (3): 321-342, 2009. ISSN 1679-1827.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42 (5): 875-898, Setembro/Outubro 2008. ISSN 0034-7612.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo 41(1): 8-15, jan.-mar. 2001.

CANOSSA, Sérgio. **As competências e o RH**. Disponível em [http://www.iqa.org.br/website/artigo\\_exibe.asp?n=279](http://www.iqa.org.br/website/artigo_exibe.asp?n=279). Acesso em 23.02.2011.

CRUZ JUNIOR, João Benjamin. História do Pensamento Administrativo. In JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin; MORETTO NETO, Luis. **Administração, Introdução e Teorias**. Brasília: UnB-Ceade, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2001.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/Junho 2000.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competência na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (2): 241-258, abr. – jun. 2006.

MEDEIROS, Vinicius. Quem somos nós? In: **BB.com.Você**. Brasília 2 (66): 20-23, fev. 2011. ISSN 1517-8897.

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? In **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 1, jan. - jun. 2008. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3908&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>, acesso em 12.04.2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis (SC): SEaD/UFSC, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **OBJETIVO COMPETÊNCIA: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL**

1. Gostaria que você traçasse um curto perfil seu: idade, cargo, tempo de empresa e subunidade em que atua.
2. Conhece as premissas utilizadas pela empresa para a construção do modelo de Gestão por Competências?
3. Conhece o sistema de Gestão de Desempenho por Competências – GDC? Para você, o sistema de Gestão por Competências e sistema de Gestão de Desempenho por Competências são a mesma coisa?
4. Os quesitos pelos quais você é avaliado na GDC são os mesmos quesitos pelos quais são avaliados seus pares e seu superior? Os quesitos pelos quais você e seus pares têm sido avaliados refletem com fidelidade o trabalho executado?
5. Na sua opinião, deveria haver diferenciação nos quesitos pelos quais os diferentes cargos são avaliados? Se duas pessoas com responsabilidades funcionais (cargos) diferentes são avaliados pelos mesmos quesitos e obtém a mesma pontuação, deveriam ser remunerados igualmente?