

Experiências de sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar as experiências dos gestores nas empresas que utilizaram o sistema de avaliação de desempenho vinculado à remuneração por competências, em empresas do ramo metal mecânico e distribuição de energia na cidade de Caxias do Sul. De natureza qualitativa exploratória e como método central de pesquisa a análise de conteúdo. Como procedimento técnico utilizou-se o estudo de multi casos em seis empresas, o instrumento de coleta de dados deu-se por meio de entrevista semiestruturada. Os sujeitos pesquisados foram analistas e coordenadoras de RH e gerente geral. Os resultados apontam que a avaliação de desempenho vinculada à remuneração passou a não ser mais utilizada por 83,33% das empresas analisadas. Foram identificadas possíveis causas de insucesso da aplicabilidade desse sistema. É necessária a maturidade das pessoas envolvidas, de metas objetivas, de remuneração variável e compensações não financeiras para o desempenho e de softwares de apoio à gestão, antes de sua implantação.

Palavras-chave: Sistemas de Avaliação de Desempenho. Remuneração por Competências.

1 INTRODUÇÃO

Estudiosos do sistema de remuneração baseado em competências orientam as empresas que buscam a vantagem competitiva para que adotem essa forma de compensação. Dentre os benefícios, destacam-se a inovação tecnológica e o aumento da competição global. De acordo com Guimarães et al. (1998), nas últimas três décadas, as organizações brasileiras passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão e a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado.

Segundo Rodrigues (2006), embora esteja crescendo o apelo à utilização de competências vinculadas às estruturas de remuneração, ainda não se estabeleceu solidamente a maneira como isso deve acontecer. Também não há consenso na literatura quanto ao tipo de remuneração ao qual o conceito de competências deveria estar vinculado, se à remuneração fixa ou à remuneração variável (HIPÓLITO, 2000; LAWLER III, 1986; RIBEIRO, GUIMARÃES e SOUZA, 2001; WOOD JR., 1997).

Nos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, os gerentes e supervisores são os responsáveis por avaliar o desempenho dos empregados. Para Bateman e Snell (2006) *apud* Araújo (2009), a utilização desses indivíduos para execução do processo de avaliação é pautada na condição de proximidade para com os indivíduos a serem avaliados, o que lhes permite uma melhor condição de observar seus desempenhos.

Para que haja a aplicabilidade do sistema de recompensa do desempenho das pessoas em função de suas competências deve-se ter uma articulação entre remuneração e competências - que demanda a compreensão de diferentes elementos da dinâmica organizacional que se influenciam mutuamente. O papel da gestão de pessoas é fundamental nesse processo, porque viabiliza a gestão de competências desde sua identificação, desenvolvimento, avaliação e posterior recompensa.

Appelbaum e Shapiro (1992), afirmam que esse sistema de remuneração pode ser usado para aumentar o desempenho, e adequadamente premiar os melhores para que eles não se sintam mal pagos. Embora esse sistema não garanta o efeito desejado sobre os que possuem desempenho inferior, a experiência mostra que a desigualdade percebida conduz à redução do esforço ou desempenho entre os melhores profissionais. “Existe a descontinuidade

substancial entre a retórica e a realidade, onde estudiosos apontam que o pagamento por desempenho pode não ser tão desejável, tão fácil de implementar, ou tão amplamente utilizado como comumente se acredita" (FISHER, SCHOENFELDT e SHAW, 2006, p . 512).

Para Giancola (2011), o pagamento de funcionários com base em suas competências e habilidades é uma ideia que surgiu há mais de 25 anos. Apesar do forte apoio dos principais especialistas, ele não atingiu o nível de utilização que muitos esperavam. Apesar de continuar a ser recomendado, o uso tem realmente diminuído nos últimos anos. A diminuição do uso dessa ferramenta tem sido notada nas empresas da região da serrana do Rio Grande do Sul.

Com o objetivo de analisar as experiências obtidas por empresas de Caxias do Sul com o sistema de remuneração baseado em recompensa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de RH de empresas do ramo metal mecânico e de distribuição de energia. Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva e qualitativa, permitindo uma comparação dos modelos adotados, as estratégias, os pontos positivos e negativos desse sistema e os fatores que contribuíram para a modificação e/ou eliminação do programa nas empresas.

O referencial teórico apresentará conceitos e definições, importância, objetivos de métodos de Sistemas de Avaliação de Desempenho e Remuneração por Competências, que servirá como embasamento para análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Após, serão apresentadas as conclusões e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é extremamente essencial para a gestão eficaz dos recursos humanos de uma organização e avaliação do pessoal que ajudam a desenvolver indivíduos, melhorar o desempenho organizacional, e contribuirá para o planejamento de negócios (SULTANA et al., 2013; GIBBONS e KLEINER, 1994). Ainda de acordo com Sultana et al. (2013), recursos humanos com conhecimentos e competências são os ativos-chave em ajudar as organizações a manter a sua vantagem competitiva. A avaliação de desempenho dos recursos humanos é uma questão vital neste aspecto.

A importância da avaliação de desempenho do pessoal e sua relação com o desempenho da empresa está bem documentado na literatura (LOWE, 1986; KATZENBACH e SMITH, 1993;. KILDUFF et al., 2000; HIGGS, 2005). Uma variedade de técnicas de avaliação estão disponíveis para medir o desempenho (CHANG e HAHN, 2006; JIANG et al., 2001; ARMENTROUT, 1986; ARVEY e MURPHY, 1998; SANCHEZ e DE LA TORRE, 1996; STRONGE, 1991). Para Sultana et al. (2013), na criação e implementação de um sistema de avaliação, a administração deve determinar para qual finalidade o sistema de avaliação de desempenho vai ser utilizado e, em seguida, sobre o processo para implementar o sistema. Os métodos escolhidos e os instrumentos utilizados para implementar esses métodos são cruciais para determinar que a organização gere o seu desempenho com sucesso.

De acordo com Shaout e Yousif (2014), a avaliação de desempenho do empregado é originado para obter uma visão e compreensão da contribuição do empregado para a organização. Os principais objetivos da avaliação de desempenho são para recompensar um funcionário que atinge os objetivos organizacionais e para determinar quais as metas não são cumpridas, e para manter os planos para garantir que eles sejam alcançados no futuro.

No entanto, grande parte das informações relacionadas com avaliação de desempenho não é quantificável e preciso. Pelo contrário, esta informação é apresentada com base em critérios não quantificáveis e subjetivos, tais como planejamento, disciplina, pensamento, comunicação, comprometimento e trabalho em equipe (SHAOUT e YOUSIF, 2014; SULTANA et al., 2013) . Foi provado por muitos trabalhos de pesquisa que o sistema de

avaliação eficaz está diretamente relacionado com a motivação dos funcionários e produtividade.

Para Gibbons e Kleiner (1994), na avaliação do desempenho dos funcionários é essencial que o avaliador assim como o empregado, ambos tenham o seu viés, que é o seu ângulo a partir do qual eles vêem as coisas. Tendo isso em mente o avaliador estará mais apto a ouvir a opinião do empregado, bem como reconhecer que ele ou ela é capaz de fazer julgamentos e decisões tendenciosas na avaliação dos funcionários. Os empregados também criam ilusões sobre o seu desempenho. Se as pessoas têm ilusões sobre o seu desempenho, mesmo em tarefas recentes, metas equivocadas, então essas ilusões podem ter importantes implicações para a motivação e produtividade. Percepções de desempenho ilusórias podem danificar a produtividade, impedindo as pessoas de diagnosticar e reparar erros em suas abordagens (JOURDEN e HEALTH, 1996).

A implementação de um programa de avaliação de desempenho eficaz, no entanto, é complicada pela difícil tarefa de obter uma avaliação verdadeiramente justa e precisa do desempenho de um funcionário. Muito tem sido escrito sobre as avaliações dos funcionários, cobrindo aspectos como a forma de treinar supervisores, como para evitar ações legais, como implementar um programa eficaz, como, na verdade, realizar a sessão de feedback e assim por diante (GIBBONS e KLEINER, 1994).

2.2 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Sparrow e Bognanno (1994) definem a competência como um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. É necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para distinguir as diferenças entre Gestão de Competências e Gestão de Desempenho, Brandão e Guimarães (2001), após análise concluíram que, enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão de desempenho alegam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também de atributos organizacionais (...) a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Para Bowman (2009), a compensação é uma função central da gestão de recursos humanos, que tem implicações diretas ou indiretas importantes para o recrutamento, avaliação, formação, retenção e relações de trabalho. Com remuneração por desempenho, a empresa explora os incentivos embutidos na repartição das receitas para aumentar o esforço (BARTH et al., 2008).

As pessoas comparam seus insumos (habilidades, esforço, experiência e educação) e os seus resultados (salariais, promoções e outras recompensas) com as entradas e resultados de outras pessoas. Se um empregado acredita que a sua relação de troca é igual ao do outro empregado comparável, a situação é percebida como equitativa. Um desequilíbrio percebido é susceptível de produzir sentimentos de injustiça e insatisfação (APPELBAUM e SHAPIRO, 1992). Os funcionários podem "eventualmente vir a ver pagamento por mérito como uma espécie de punição" (GABRIS e IHRKE, 2004, p. 540). Para Bowman (2009), a compensação de incentivo, em teoria, pode ter o potencial de produzir alto desempenho, mas é difícil de gerir uma forma em que os profissionais o consideram justo. Com base na experiência do passado, nas últimas décadas, a estratégia pode ou não ser boa em princípio, mas é certamente difícil de fazer na prática.

Além disso, alguns outros críticos argumentam que: (i) muitas vezes o desempenho não pode ser medido com precisão suficiente para justificar diferenças salariais; (ii) preconceitos pessoais frequentemente desempenham um papel muito grande no processo de avaliação; (iii) limitações de orçamento tornam difícil dar aumentos adequados para todos os que os merecem; (iv) há dificuldades em identificar recompensas valorizadas; (v) há dificuldades em estabelecer contingências adequadas entre recompensas e desempenho; (vi) o sigilo da remuneração está relacionada com a desigualdade percebida (APPELBAUM e SHAPIRO,1992).

Pesquisadores de sistemas individuais de desempenho desenvolveram e citam as seguintes condições que favorecem o pagamento por mérito: (i) as diferenças individuais no desempenho do trabalho são grandes o suficiente para valer a pena o tempo e esforço que é preciso para a gestão para medir e relacionar salário para eles; (ii) as faixas salariais são largas o suficiente (35 por cento ou superior) para permitir que as diferenças de remuneração sejam significativas entre os funcionários sobre o mesmo trabalho; (iii) gestão é capaz e confiável para medir as diferenças individuais no desempenho do trabalho; (iv) os avaliadores são hábeis no planejamento de desempenho do empregado (definindo e comunicando expectativas) e avaliação; (v) cultura da organização apoia salário baseado em desempenho; (vi) nível de tecnologia de compensação na organização é razoavelmente elevado - as estruturas de remuneração são equitativas e competitivas, e a gestão sabe como se relacionar com salário de desempenho; (vii) os níveis de confiança entre gestores e aqueles que trabalham para eles são elevados; e (viii) os gestores têm a "vontade de gerir" - isto é, a vontade de estabelecer e comunicar os critérios de desempenho e padrões e a vontade de tomar decisões de recursos humanos difíceis (APPELBAUM e SHAPIRO,1992).

Podsakoff et al. (1987), percebendo ainda mais as restrições orçamentárias de muitos planos de pagamento por meritocracia, sugerem que as organizações: (i) considerem alternativas às recompensas atualmente empregadas, que permitam maior magnitude a um custo menor; (ii) utilizar recompensas que fornecem visibilidade para o destinatário; (iii) evitar o efeito de alavancagem dos custos da folha de pagamento, usando recompensas que não criam, obrigações de longo prazo em resposta ao desempenho atual; (iv) aumento de uso de recompensas não-monetárias sempre que pertinente e aplicável; e (v) incorporar elementos de emprego que oferecem recompensas intrínsecas em função do desempenho no trabalho.

De acordo com Appelbaum e Shapiro (1992), a literatura está repleta de exemplos em que uma ou mais das condições ou pressupostos necessários para o funcionamento da meritocracia não são cumpridos. Há inúmeras situações em que as diferenças de desempenho no trabalho são difíceis de medir ou não vale a pena o esforço. Avaliações gerenciais incluem frequentemente componentes subjetivos significativos que são difíceis de avaliar objetivamente, por exemplo criatividade e habilidades interpessoais.

3 MÉTODO

A pesquisa utilizou como método a abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, e como procedimento técnico múltiplos casos. “Um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo como método de análise de dados. Segundo Triviños (2001, p. 174), a “entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas

do informante.” Assim, a entrevista possibilita a obtenção de diversos dados, os quais podem ser obtidos em profundidade (GIL, 2010).

A análise e interpretação dos dados baseou-se na Análise do Conteúdo, conforme Bardin (2009) e Flick (2009). Segundo Franco (2005), a análise do conteúdo é considerada um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem, permitindo ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação.

Para Bardin (2009), a análise do conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção. A organização da análise do conteúdo dos dados partiu de três segmentos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) interpretação dos resultados. Nessa abordagem a interpretação é o ponto de ancoragem para decisão de quais dados deverão ser coletados e a forma de coleta (FLICK, 2009).

3.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Os ambientes de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa foram seis empresas localizadas na cidade de Caxias do Sul, RS, conforme descrito na Tabela 1. Buscou-se identificar e analisar as experiências dos gestores nas empresas que utilizaram o sistema de avaliação de desempenho vinculado à remuneração por competências. A escolha destas empresas foi realizada por amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência: destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo (MORESI, 2003).

Tabela 1: Perfil das empresas pesquisadas

Empresa	Número de funcionários	Ramos de Atividade	Profissional Entrevistado	Tempo de empresa
A	1800	Metal mecânico	Analista de Remuneração	4 anos
B	450	Metal mecânico	Coordenadora de RH	10 anos
C	50	Metal mecânico	Gerente Geral	9 anos
D	490	Metal mecânico	Analista de Remuneração	7 anos
E	2000	Distribuição de energia elétrica	Analista de planejamento de RH Sr.	5 anos
F	490	Metal mecânico	Coordenadora de RH	7,5 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014.

Cabe ressaltar que, por motivo de sigilo e ética acadêmica, o nome das empresas em estudo não serão divulgados. Desse modo, a ambiência de pesquisa é abordada de forma genérica, como descrita na tabela acima.

Foram realizadas 06 entrevistas nos meses de Outubro e Novembro de 2014, que após foram transcritas e analisadas por análise do conteúdo. As entrevistas duraram em média quinze minutos e vinte segundos. O contato inicial foi realizado através de ligações e e-mails, e após, o agendamento para a entrevista. Antes da entrevista foi realizada uma breve contextualização da pesquisa e solicitação de autorização para gravação da mesma.

3.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Este estudo tem como objetivo geral, identificar e analisar as experiências dos gestores nas empresas que utilizaram o sistema de avaliação de desempenho vinculado à remuneração

por competências. Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa apresenta os seus objetivos específicos:

- a) Identificar as experiências dos gestores nas empresas com o sistema de avaliação de desempenho vinculado à remuneração por competência;
- b) Identificar os aspectos positivos e negativos do sistema vivenciados;
- c) Verificar os fatores que influenciaram as empresas a abandonar ou modificar esse processo de avaliação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao implantar o modelo de avaliação de desempenho vinculado à remuneração, a empresa A destaca que o principal objetivo foi implementar um pacote de gestão de competências na sua íntegra. Para empresa B, reconhecer os profissionais pelo seu desempenho e uma padronização em termos de controle administrativo. Na empresa C, o principal objetivo era reter talentos. Para as empresas D e E, valorização do profissional e administrar de forma justa e coerente.

Corroborando com os objetivos das empresas D e E, segue a fala do entrevistado da Empresa F:

“Objetivos principais eram trabalhar com feedback, ter um espaço formal de feedback com o funcionário que tivesse uma periodicidade, um roteiro, uma estrutura, poder valorizar os funcionários, trabalhar com prevenção. Uma pessoa que não estava muito bem, tentar recuperar esta pessoa e também trabalhar mais com uma mensuração em relação a desempenho, controles, que dentro do RH tudo é muito subjetivo, com a avaliação acaba tendo um pouco de fonte para trabalhar com fontes mais numéricas.”

As empresas pesquisadas estruturaram o sistema de avaliação de desempenho a partir do perfil de cargo. Na empresa B, o reajuste salarial era automático, a nota deveria ser maior que da última avaliação, atingindo 60 pontos na avaliação, automaticamente tinha reajuste de 2,5%, a partir de 70 pontos o reajuste era de 5%, 80 pontos, reajuste de 7,5%, acima de 90 pontos, 10% de reajuste, sendo que este percentual era agregado ao salário nominal além do acordo coletivo da categoria. Na empresa C, de acordo com o atingimento de determinada faixa de pontuação se concedia um reajuste salarial que podia variar de 2,5% a 10%, anualmente.

Conforme a Figura 1, quatro de seis empresas (66,66%) realizaram as avaliações com periodicidade anual tendo como base o mês de aniversário de empresa do funcionário. Nas seis empresas entrevistadas, 50% (cinquenta por cento) o repasse de reajuste salarial era automático de acordo com o nível de desempenho do funcionário, sendo que na empresa F o reajuste seria automático em caso de resultado financeiro positivo da empresa. Em todas as empresas pesquisadas, as avaliações eram realizadas pelo gestor imediato. Ao implementar a ferramenta, 66,66% dos gestores receberam algum tipo de treinamento. Para a divulgação do sistema aos funcionários, 50% das entrevistadas utilizaram como ferramenta reuniões. Sendo que as demais adotaram métodos diferenciados, como: endomarketing, murais, joguinhos, consultorias, campanhas internas através de marketing e comunicação.

Dentre os aspectos negativos, os entrevistados listaram: rotatividade, manipulação de resultados pelos gestores, oneração da folha de pagamento sem contrapartida no desempenho e resultados financeiros da empresa e desmotivação dos funcionários por não concordar com os resultados das avaliações. E foram esses aspectos que levaram 83,33% das empresas a parar de utilizar esse método. Em equivalência, servia como ferramenta de feedback, identificação de desenvolvimento e oportunidades internas, e na fase inicial, alavancou o desempenho dos profissionais.

“Positivos, que eu posso destacar aqui é que a partir do momento da concepção da avaliação de desempenho, as pessoas conseguiram ter um feedback, um momento formal com seus gestores que até então não acontecia. Era um momento de conversar e realmente fazer alinhamento de alguns comportamentos, que de certa forma, não estavam adequados. Porém, entra a segunda variável que eram os pontos negativos, foi aí que a empresa detectou o momento então de quebra desse modelo, porque essa avaliação foi uma moeda de troca, alguns gestores pressionados pelas equipes começaram a encarar a avaliação de desempenho como forma exclusivamente para remunerar, e aí perdeu o sentido do instrumento, porque muito mais do que você conseguir realmente remunerar o profissional diferenciado, conseguir dar um feedback, era realmente utilizar o instrumento para desenvolvimento das equipes”(Entrevistado da empresa D).

Nas empresas analisadas, os gestores passaram a utilizar a avaliação para conceder reajustes aos funcionários sem criticidade na análise dos resultados obtidos. Pode-se considerar também que pelo fato de não terem metas objetivas eles tinham dificuldades de argumentar com os empregados para justificar o resultado de uma avaliação ruim. Como as avaliações eram baseadas no perfil de cargo da função (responsabilidades, conhecimentos, instrução, habilidades e atitudes), aplicando-se uma pontuação, não haviam metas específicas e objetivas – toda a avaliação era baseada em componentes subjetivos. Segue relato da entrevista da empresa D:

“É o conjunto da obra, não dá para colocar a culpa exclusivamente nos gestores, porque uns utilizavam da forma correta e outros não, só que foi um momento de experimentar o modelo, realmente naquele momento quando nós começamos a trabalhar neste modelo, nós não tínhamos ideia de que o instrumento iria ser usado para outro fim, completamente diferente, então é o conjunto da obra, cultura da empresa. Não era o momento adequado, gestores não estavam bem preparados, equipes que realmente utilizaram este instrumento como forma de pedir aumento.”

O aumento na rotatividade dos funcionários pode ser explicado por vários fatores: (i) criticidade na avaliação do desempenho por parte dos gestores; (ii) pelo fato dos aumentos não serem automáticos onde eram apenas elegíveis à reajuste; (iii) cultura da organização não estar preparada para esse sistema; e (iv) gestores despreparados que não realizaram avaliações consideradas como justas pelos empregados.

A única empresa que mantém o sistema de meritocracia realiza as avaliações baseadas em desempenho (metas objetivas) e comportamento. Se o empregado tiver níveis excelentes de desempenho e de comportamento, fica elegível a futuro reajuste salarial, promoção ou bônus. E a empresa também conta com um software para gerenciamento de todas as avaliações gerando menos burocracia e papeis. Confirmando isto, segue a fala do entrevistado dessa empresa quanto à sua opinião se faria algo diferente no atual sistema:

“Não sei, nós temos um sistema muito bom. Acho que seria reforçar cada vez mais com a própria liderança, deixar mais engajada, para que a gente consiga ter sucesso nessa ferramenta, porque nada mais é do que uma ferramenta de gestão feita pelos gestores para avaliarem suas equipes. Então, se não tiver o engajamento deles a gente não consegue. Enfim, isso não vale só para este tipo de programa, vale para qualquer outro programa. Isso é base, base para o sucesso de RH, as lideranças precisam comprar a ideia de que o RH é estratégico, não mais Departamento Pessoal”.

O entrevistado da empresa B, onde não se utiliza mais o sistema de avaliação de desempenho vinculado à remuneração, relata a sua sugestão para melhoria e aplicabilidade do sistema:

“Implantaria metas individuais, para cada funcionário, metas objetivas e claras. Daí sim lincar o aumento da remuneração variável, teria que conseguir medir, mensurar, hoje nossa valiação é por produtividade e qualidade, mas mesmo assim, em diversos setores ela é muito subjetiva, não conseguimos mensurar na prática, tem vários outros fatores que interferem, o clima, é difícil medir. Não ocorreu rescisão por troca de sistema, nós desvinculamos o aumento mas continuamos com aumentos, a partir de 2009 temos um percentual da folha para aumentos de mérito, quando a matriz libera, distribuimos o aumento, não é para todos, mas sim, quem tem mais produtividade, desempenho e performance que ganha. Aumentos existem, mas não automático e para todos.”

Figura 1: Quadro-resumo das entrevistas

QUESTÕES	A	B	C	D	E	F
Periodicidade das avaliações	Anual - no mês de aniversário de empresa.	Semestral - no mês de aniversário de empresa. Sendo 06 meses de feedback e 01 ano de reajuste.	Semestral - no mês de aniversário de empresa. Sendo 06 meses de feedback e 01 ano de reajuste.	Anual - no mês de aniversário de empresa.	Anual	Anual - no mês de aniversário de empresa.
Forma de reajuste	Não automático	Automático	Automático	Automático	Não automático	Não automático
Responsáveis pela avaliação	Gestor imediato	Gestor imediato	Gestor imediato	Gestor imediato	Gestor imediato	Gestor imediato
Responsáveis receberam treinamento?	Sim.	Não soube informar, pois não participou do processo de implantação	Sim.	Não soube informar, pois não participou do processo de implantação	Sim.	Sim.
Qual foi o enfoque do treinamento?	Treinamento Formal, com ênfase em feedback para as lideranças.	Não soube informar, pois não participou do processo de implantação	Treinamento Informal, com ênfase em orientações das lideranças sobre o procedimento criado.	Não soube informar, pois não participou do processo de implantação	Treinamento Formal, com ênfase em feedback, avaliação, como dar retorno e sobre o sistema. Além da parte técnica e comportamental do gestor. Utilizam o SAP para facilitar o uso e gestão da ferramenta.	Treinamento Formal, encontros quinzenais com as lideranças, com ênfase em feedback, comunicação e resolução de conflitos. Um mês antes de aplicar a ferramenta, receberam um treinamento específico sobre a avaliação de desempenho.
Forma de divulgação do sistema aos funcionários	Endomarketing, murais, joginhos	Consultoria contratada para a divulgação	Reuniões	Reuniões	Campanhas internas: marketing e comunicação	Reuniões, com entrega do perfil de competência
Aspectos negativos	Perdiam profissionais para o mercado devido a sensação de recompensa e punição.	Gestores manipulavam os resultados, a folha de pagamento começou a inflacionar.	Tornou-se um instrumento desmotivador porque passou a ser entendido como direito adquirido.	Começaram a utilizar a ferramenta para negociação de reajustes salariais.	Nem todos os funcionários, mesmo tendo resultados positivos, serão recompensados	Distorceram a ferramenta utilizando-a para negociação salarial, postura da liderança para preencher as avaliações.
Aspectos positivos	Identificar os gaps da empresa em relação ao mercado. Identificar os funcionários que poderiam ser desenvolvidos.	Reduziu consideravelmente os eventos de solicitação de reajustes salariais individuais.	No início do programa, alavancou o desempenho dos profissionais.	Começaram a ter feedback.	Mais de 44% do quadro foi contemplado no plano de meritocracia. Gestores entenderam como uma ferramenta disponível para gestão de desenvolvimento da equipe	Implantação da cultura do feedback.
Sistema está em vigor	Não.	Não.	Não.	Não.	Sim.	Não.
Fatores que levaram a empresa a desistir do sistema.	Ferramenta manual, que dependia de muitos esforços para a gestão. Rotatividade.	Inflação da folha de pagamento, encargos tributários e a empresa não crescia na mesma velocidade que anteriormente.	Aumentos superiores à inflação, dificuldade de repassar os custos aos clientes, produtividade não compensava os reajustes.	Aumentos dos custos da folha sem contrapartida de resultados e desempenho dos profissionais, prejudicando o desempenho da empresa.	Vem sofrendo alterações nos 13 anos do sistema.	Aumentos dos custos da folha sem contrapartida de resultados e desempenho dos profissionais.
Tempo de utilização do sistema	2 nos	5 anos	5 anos	1,5 anos	3 anos	5 anos

Fonte: autoras, 2014

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultados apontam que as avaliações de desempenho vinculadas à remuneração passaram a não ser mais utilizadas por 83,33% das empresas analisadas. Foram identificadas possíveis causas de insucesso da aplicabilidade desse sistema: (i) falta de treinamento ou treinamento inadequado; (ii) os objetivos das empresas não foram atingidos; (iii) reajustes automáticos de acordo com o resultado da avaliação que oneraram a folha de pagamento; e (iv) metas e variáveis de avaliação subjetivas.

Quando uma empresa opta por esse sistema de avaliação, é necessário desenvolver a maturidade dos gestores e das equipes envolvidas para terem muito bem definido o que é negociação salarial e o que seria remuneração por desempenho. Trabalhar com indicadores mais objetivos e menos subjetivos, tendo ferramentas capazes de medir a produtividade e o desempenho de uma forma objetiva de cada funcionário. Adquirir um software para a gestão reduzindo os esforços e tempo despendidos. Criar formas diferenciadas de compensação por desempenho superior, como: bônus, planos de promoção interna e recompensas não financeiras (produtos e serviços, viagens, filiação a clubes, autonomia no emprego, etc.).

Outra possibilidade seria o cruzamento num gráfico de dois eixos, x e y , estilo gráfico de dispersão, onde se visualiza o quão pronto o profissional está para seu cargo. De acordo com o resultado, seriam enquadrados numa espécie de “*nine in box*”. Criar uma régua de desempenho de quatro níveis, enquadrando os profissionais em cada nível. Os profissionais que ficam no nível mais elevado em x e y , são os que atendem 100% os requisitos do seu cargo e aprimoram as suas práticas. Passa a ser um multiplicador, um *core business* do cargo. Para esse profissional poderá ser desenvolvido um plano de remuneração e retenção. Aos demais, planos de desenvolvimento pessoal para que possam evoluir nos itens de menor pontuação ou potencializar os seus pontos fortes.

Acima de tudo, as organizações precisam realizar uma análise inicial de sua cultura, maturidade e perfil profissional, estrutura e condição financeira, para avaliar se tem condições de implantar um modelo de remuneração por competências. Pois, nas pequenas empresas onde os gestores tem um controle sobre o desempenho do profissional, pode não valer a pena a criação de um sistema formal de avaliação em termos de tempo e esforço administrativo. Será mais útil se chegar a uma decisão quanto à viabilidade de pagamento por desempenho em planos gerais ou individuais e de incentivo em grupo, em particular, para explorar esses sistemas destinados a premiar o desempenho superior. Também as organizações de grande porte, precisam avaliar muito bem os impactos que esse sistema poderá ter em seus custos, esforços e motivação dos funcionários. Por isso a importância da maturidade das pessoas envolvidas, de metas objetivas, de remuneração variável e compensações não financeiras para o desempenho e de softwares de apoio à gestão.

6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Como o estudo foi realizado numa região específica, estudos futuros poderão ser realizados em outras regiões para investigar e comparar as experiências dessas empresas. Poderiam ser realizadas duas frentes de pesquisa: experiências que não foram bem sucedidas e comparar os fatores de insucesso desse modelo; e experiências de modelos de remuneração por competências que tiveram sucesso para investigar as similaridades das práticas que são aplicáveis na prática. Podendo as mesmas comprovar as nossas sugestões de aplicabilidade nas considerações finais deste artigo.

7 BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM, S. H., SHAPIRO, B. T.. Pay for Performance: Implementation of Individual and Group Plans. *Management Decision*. Vol. 30 No. 6, 1992, pp. 86-91.
- ARAÚJO, I. A.. A influência da Remuneração no Desempenho dos Funcionários no Banco do Brasil. *Universidade Federal da Bahia*. Salvador: 2009.
- ARMENTROUT, D. R.. Engineering Productivity Management and Performance Measurement. *Journal of Management in Engineering*, 1986, Vol. 2, No. 3, pp. 141-147.
- ARVEY, R. D.; MURPHY, K. R.. Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 1998, Vol. 49, No. 1, pp. 141-168.
- BARDIN, L.. Análise de Conteúdo. ed. rev. Atual, Lisboa: Edições, 2009, v. 70.
- BARTH, E.; BRATSBERG, B.; HAEGELAND, T.; RAAUM, O.. Who Pays for Performance?. *International Journal of Manpower*, 2008, Vol. 29, Iss 1, pp. 8 – 29.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar, 2001.
- BOWMAN, J. S.. The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay. *Review of Public Personnel Administration*, published on November 5, 2009.
- CHANG, E.; HAHN, J.. Does Pay-for-Performance Enhance Perceived Distributive Justice for Collectivistic Employees?. *Personnel Review*, 2006, Vol. 35 No. 4, pp. 397-412.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M.. Gestão de Pessoas por Competências. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 22. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FISHER, C. D., SCHOENFELDT, L. F., SHAW, J. B. Human resource management. Boston: Houghton Mifflin, 2006.
- FLICK, U.. Introdução à Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Artmed, 2009. (Obra original publicada em 1995).
- FRANCO, M. A. S.. Pedagogia da Pesquisa-ação. *Educação e Pesquisa*, 2005, v. 31, n. 3, p. 483-502.
- GABRIS, G.; IHRKE, D.. Merit Pay and Employee Performance. In: *M. Holzer & S. Lee (Eds.), Public productivity handbook* (pp. 499-514). New York: Dekker, 2004.
- GIANCOLA, F. L.. Compensation & Benefits Review. In: *Sage*, 2011.
- GIBBONS, F. X.; KLEINER, B. H.. Factors that Bias Employee Performance Appraisals. *Work Study*, 1994, Vol. 43, Iss 3 pp. 10 – 13.
- GIL, A. C.. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P.. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *RAP – Rio de Janeiro*, Nov/Dez, 1998.
- HIGGS, M.. Inuence of Team Composition and Task Complexity on Team Performance. *Team Performance Management*, 2005, Vol. 11 Nos 7/8, pp. 227-250.

- HIPÓLITO, J. A. M.. Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 24. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- JIANG, J.J.; SOBOL, M.G.; Klein, G.. A New View of IS Personnel Performance Evaluation, *Communications of the ACM*, 2001, Vol. 44, No. 6, pp. 95-102.
- JOURDEN, F. J.; HEALTH, C.. The Evaluation Gap in Performance Perceptions: Illusory Perceptions of Groups and Individuals. *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 4, 369-379.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. *Harvard Business School*, 1993, Press, Boston, MA.
- KILDUFF, M.; ANGELMAR, R.; MEHRA, A.. Top Management Team Diversity and Firm Performance: examining the role of cognitions. *Organization Science*, 2000, Vol. 11, No. 1, pp. 21-34.
- LAWLER III, E. E.. What is Wrong With Point Factor Job Evaluation. *Management Review*, 1986, v. 75, n. 11, p. 44-49.
- LOWE, T.R.. Eight Ways to Ruin a Performance Review. *Personnel Journal*, 1986, Vol. 65 No. 1, pp. 60-62.
- MORESI, Eduardo. Metodologia da pesquisa. *Universidade Católica de Brasília*, 2003.
- PODSAKOFF, P.M.; GREENE, C.N.; MCFILLEN, J.M.. Obstacles to the Effective Use of Reward Systems. In: *Dolan, S.L. and Schuler, R.S. (Eds), Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company, Toronto, Ontario, 1987, pp. 245-60.
- RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L.. Remuneração Baseada nas Competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 25. 2001, Anais. Campinas: ANPAD, 2001.
- RODRIGUES, J. M.. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? *RAE – Revista Eletrônica de Administração*, 2006.
- SANCHEZ, J.I.; DE LA TORRE, P.. A Second Look at the Relationship Between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 1, pp. 3-10.
- SHAOUT, A.; YOUSIF, M. K.. Employee Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic. *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*, Vol 6, No 4, August 2014.
- SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M.. Competency Requirement Forecasting: issues for international selection and assessment. In: *MABEY, C.; ILES, P. (Orgs.). Managing Learning*. London : Routledge, 1994. p. 57-69.
- STRONGE, J.H.. The Dynamics of Effective Performance Evaluation Systems in Education: conceptual, human relations, and technical domains. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 1991, Vol. 5, No. 1, pp. 77-83.
- SULTANA, I. A. I.; PAUL, S. K.; AZEEM, A.. Employee Performance Evaluation: a fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013, Vol. 62, Iss 7 pp. 718 – 734.

TRIVIÑOS, A. N. S.. Bases Teórico-metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2001. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis, v. 4.

WOOD Jr, T.. Remuneração por Habilidades e Competências. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.