

# A influência do clima organizacional na remuneração por competência

## Derly Jardim do Amaral

Doutorando em Administração – Mackenzie;  
Professor na graduação – UNINOVE;  
djamaral@uninove.br, São Paulo [Brasil]

## Andreza Heringer Venicio

Graduada em Administração de Empresas – Mackenzie;  
andreza.venicio@accenture.com, São Paulo [Brasil]

## Enido Fabiano de Ramos

Graduado em Administração de Empresas – Mackenzie;  
enidoramos@deloitte.com, São Paulo [Brasil]

## Vanessa Scalise

Graduada em Administração de Empresas – Mackenzie;  
vanessa\_scalise@cargill.com, Guarulhos [Brasil]

Este artigo analisa a influência do clima organizacional no sistema de remuneração por competência, dois importantes componentes que podem trazer vantagens às pessoas e às organizações. Para mensurar essa influência, optou-se pelos métodos quantitativo, descritivo-estatístico e exploratório. Construiu-se um questionário de pesquisa baseado nas sete dimensões de clima organizacional, conforme concebido por Kolb (apud SOUZA, 1978). O questionário foi encaminhado por correio eletrônico para gestores de Recursos Humanos de 33 organizações localizadas no sudeste e sul do país. Os resultados apontam que 65% dos respondentes confirmaram as dimensões de Kolb (apud SOUZA, 1978), exceto para o conformismo (57,5%), fazendo com que não seja rejeitada a hipótese de que a remuneração por competência exerce influência no clima organizacional das organizações pesquisadas.

**Palavras-chave:** Clima organizacional.  
Competência. Remuneração.

## 1 Introdução

Administrar a remuneração sempre foi considerado questão crítica para a eficiência organizacional. Apesar de várias estratégias de remuneração já terem sido elaboradas, as organizações pesquisam continuamente uma que melhor se ajustasse ao seu perfil. Entre elas encontra-se a remuneração por competência, uma estratégia inovadora que se baseia nas competências e realização de tarefas, as mais estratégicas e complexas, que o profissional domina.

Considerando que o modelo de gestão deve estar alinhado com a estratégia organizacional e articulado com as expectativas de seus profissionais, esta pesquisa pretende verificar se a remuneração por competência influencia o clima organizacional. Para tanto, considerou-se a hipótese de que o clima organizacional interfere no sistema de remuneração por competência, possibilidade que gera excessiva preocupação às organizações, por ser o clima organizacional uma qualidade permanente de seu ambiente interno e uma importante orientação para o planejamento de suas estratégias.

Uma questão importante a ser observada em relação ao clima organizacional é que ele constitui expressão direta da cultura da organização. O clima envolve todos os profissionais de uma organização, do chão de fábrica ao topo da pirâmide. Trata-se de uma estratégia vantajosa, mas que deve ser trabalhada intensamente para que dela se possa obter um bom resultado.

Este artigo apresenta uma ferramenta de gestão de negócios para a compreensão do clima organizacional – a pesquisa de clima organizacional, que serve como termômetro dos interesses dos profissionais e torna-se um importante instrumento de diagnóstico para formulação de diretrizes.

Neste artigo, foram utilizadas as dimensões de Kolb (apud SOUZA, 1978).

- **Conformismo.** É a reação que o funcionário demonstra em relação aos moldes apresentados pela organização no que se refere às regras, procedimentos, políticas e práticas, decorrentes de limitações externas à organização *versus* a forma como gostaria de executar suas tarefas;

- **Responsabilidade.** É o grau de autonomia que o funcionário sente que pode ter para tomar decisões e resolver problemas sem supervisão constante;
- **Padrão.** É o comprometimento que a organização transmite ao funcionário para o alcance dos objetivos de qualidade e do elevado desempenho na produção;
- **Recompensa.** É o grau de reconhecimento que o funcionário sente receber da organização pelo trabalho executado;
- **Clareza organizacional.** É como o funcionário identifica a organização e seus objetivos, que devem ser claros e definidos;
- **Calor e apoio.** É a sensação de bem-estar que o funcionário demonstra quando em contato com o grupo. É a relação proativa interpessoal;
- **Liderança.** É o reconhecimento do funcionário em relação à habilidade de liderança de seu(s) superior(es).

## 2 Revisando os conceitos de remuneração por competência

Breves enumerações.

### 2.1 Origem

No fim da Idade Média, o conceito de competência estava relacionado basicamente à linguagem jurídica e era atribuído às pessoas ou organizações quando se referia à capacidade de analisar e julgar determinados assuntos. Ao longo do tempo e de modo mais genérico, utilizou-se esse conceito para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinada tarefa.

Nas décadas de 1970 e 1980, o conceito de competência passou a ser abordado em avaliações psicológicas como processo de seleção de pessoal, treinamento e promoção de pessoal. Nos anos 1990, esse conceito tornou-se mais forte e ampliado, sendo utilizado lentamente como ferramenta de diferenciação salarial nas organizações.

Para Resende (2000), o conceito de competência, no contexto atual, está sendo aplicado em

diversos aspectos organizacionais, tais como estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios.

## 2.2 Remuneração

Ceriello e Freeman (apud HIPÓLITO, 2001, p. 13) definem remuneração ou compensação como “[...] toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe.” Neste sentido, o salário age como redutor da insatisfação existente em vez de gerar uma motivação. O sistema de remuneração tradicional consiste, basicamente, na análise, descrição e ordenação de cargos (tarefa e posição) existentes na organização em comparação com o mercado externo.

Para Picarelli Filho e Wood Junior (1997), a remuneração adquire um valor estratégico quando considerado o contexto organizacional que compreende sua estratégia, estrutura e estilo gerencial. Também diz respeito ao fato de o indivíduo ser remunerado segundo um conjunto de fatores, como características pessoais e do cargo e vínculo com a organização, que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio.

O valor estratégico da remuneração deve ser visto como capaz de contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando vantagem competitiva. Para tanto, os sistemas de remuneração deveriam ser construídos a partir da definição das estratégias organizacionais como “provocadores” de melhor desempenho, criando estímulos para o envolvimento dos funcionários com a organização, além de enquadrar-se numa estrutura de custos compatível com a realidade organizacional.

## 2.3 Competência organizacional e individual

No que se refere à organização, pode-se afirmar que competência significa “[...] o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar a diversidade de habilidades e integrar multiplicidades de tecnologia [...]” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 6). Essas competências esclarecem três critérios: “[...] oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados [...]” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 23). Trata-se da combinação

das competências que a organização possui e que possibilitam entregar ao mercado seus produtos e serviços que tenham a sua identidade.

A compreensão de competência individual também é muito discutida na literatura. Para Hipólito (2001) e Spencer e Spencer (1993), a definição desse tipo de competência pode ser vista a partir de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho de uma pessoa, podendo ser mensurada com base em alguns referenciais, como o desempenho resultante da personalidade do indivíduo, do seu modo de pensar e de agir.

Para Spencer e Spencer (1993), as competências individuais, que possibilitam melhor observação e desenvolvimento por meio de treinamentos, são as habilidades e os conhecimentos. Competências ligadas ao autoconhecimento, consideradas um pouco mais complexas para análise e as mais difíceis de observar e com maior custo em desenvolvimento, são os traços e motivos, pois estão profundamente ligados à personalidade.

O conceito de competência deve ir além da qualificação. Deve envolver a capacidade de o indivíduo assumir iniciativa, sem limitar-se a atividades prescritas, de entender e dominar novas situações de trabalho, com responsabilidade, e ser reconhecido por isso (ZARAFIAN, 2001).

## 2.4 Remuneração por competências

Sistema de remuneração por competência é dado por um conjunto de competências e realização de tarefas que o profissional domina. Relaciona-se às atividades mais padronizadas e mais complexas. Para Hipólito (2001), a remuneração por competência garante uma evolução da administração salarial, inibindo seu efeito de movimentação salarial horizontal e proporcionando uma recompensa do capital humano.

Essas mudanças apontam a possibilidade de uma enorme variedade de planos de remuneração por competência, cabendo a cada organização escolher aquela que mais se enquadra em seu perfil organizacional.

Para algumas organizações, as competências representam um estoque de recursos que permite ao profissional, além de receber remuneração pelo cargo, adicionar valor às suas

posições. Este reconhecimento é identificado como um conjunto de competências capazes de estabelecer padrões maiores de performance em suas posições, como fator de diferenciação salarial.

Nesse processo, a pessoa é avaliada, analisada e recompensada de várias maneiras, incluindo aumento salarial, levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à organização. Trata-se de um reconhecimento pela dedicação do colaborador e por sua capacidade em assumir atribuições e executar tarefas de maior complexidade, permitindo à organização uma visão mais ampla para avaliá-las e orientar seu desenvolvimento com o objetivo de estabelecer recompensas, ou seja, se o indivíduo se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade e agrega ainda mais valor à organização, nada mais justo que seja remunerado de maneira adequada.

A remuneração por competências traz vantagens e desvantagens para a organização e para as pessoas. Uma vantagem, entre outras, é o alinhamento das competências individuais às organizacionais, dando clareza aos diversos níveis de trabalho na organização – isso é o que se espera dos profissionais. As desvantagens podem resultar de injustiças praticadas nas organizações, como, por exemplo, a tendência de sobrecarregar de problemas o empregado que demonstra mais competência que outros pares de uma mesma equipe.

### 3 Revisando os conceitos de clima organizacional

Breves enumerações.

#### 3.1 Origem

Nos anos 1960, o conceito de clima organizacional, embora não fosse tão enfatizado, já causava preocupação devido a dois grandes movimentos paralelos: os modelos de gerência e as teses sobre a motivação de empregados. No entanto, foi na década de 1980 que se deu importância ao assunto, por conta do declínio na produtividade dos Estados Unidos e o ganho de

competitividade dos japoneses. Segundo Santos (2000), o sucesso da administração japonesa fez com que muitos analisassem a importância da administração de pessoas e dos valores compartilhados pela organização.

#### 3.2 Definindo clima organizacional

Para Coda (1992), o termo clima organizacional fundamenta-se na psicologia, sendo necessário um estudo pleno para esclarecer suas classificações ou nomenclatura adotada. Funciona como termômetro para indicar o grau de satisfação dos funcionários em relação aos diferentes aspectos da organização, tais como políticas do departamento de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da organização, valorização profissional e identificação com a organização. Além disso, deve considerar as condições necessárias para que as pessoas mostrem seu potencial criativo, promovam inovações adequadas às novas circunstâncias e desenvolvam seus conhecimentos e habilidades. Essas condições podem ser favoráveis ou desfavoráveis à organização que, por meio de ações, pode mostrar o alcance ou a importância de inovar.

### 4 Procedimentos metodológicos

Breves enumerações.

#### 4.1 Amostra

A busca de organizações para compor a amostra desta pesquisa foi tarefa árdua, em razão de o sistema de remuneração por competência constituir estratégia recente e pouco divulgada pelas organizações. Não bastava que as organizações a serem pesquisadas tivessem interesse na implantação de um sistema de remuneração por competência. Para o intento deste estudo, era necessário que elas implantassem efetivamente o sistema e manifestassem interesse em participar da pesquisa.

Nesse sentido, das 143 organizações potencialmente aptas à pesquisa, somente 33 manifestaram interesse pelos propósitos sugeridos. Destas, apenas sete (21%) responderam ao questionário que lhes havia sido enviado.

## 4.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário foi construído pelos pesquisadores de forma que o respondente pudesse fazer a leitura dos seus itens e respondê-los sem a necessidade da presença do pesquisador. O respondente recebeu o questionário e as respectivas instruções por correio eletrônico.

Para facilitar o entendimento da pesquisa e para melhor estruturá-la, o questionário foi dividido em duas etapas. A primeira tinha por objetivo mapear o perfil das organizações por meio de perguntas fechadas, com apenas uma alternativa, perguntas de múltipla escolha e dicotômicas (respostas sim e não), totalizando nove questões. A segunda etapa compôs-se de 25 questões para coleta dados referentes ao problema de pesquisa. Utilizou-se o método (escala) Likert: discordo totalmente, discordo muito, discordo, concordo, concordo muito e concordo totalmente.

## 4.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico convencional. A análise dos dados indica que os principais motivos que impulsionaram as organizações pesquisadas a implantar o sistema de remuneração por competência foram, entre outros, os ajustes às estratégias organizacionais (17,7%), obtenção de competitividade mercadológica (14,7%), critérios para diferenciar salários (11,8%), melhorar a satisfação dos funcionários (11,8%).

Na análise das 25 questões, observou-se que 41,6% dos respondentes concordam com as afirmações da pesquisa, 18,1% discordam, outros 18,1% concordam muito, 10,8% concordam totalmente, 6,6% discordam muito e 4,8% discordam totalmente dessas afirmações. Quanto ao conformismo (24% das 25 questões), 42,5% dos respondentes concordam com as afirmações da pesquisa, 17,5% discordam, 12,5% discordam totalmente, 12,5% discordam muito, outros 12,5% concordam muito e 2,5% dos respondentes concordam totalmente.

O conformismo proporciona percepção negativa, pois, ao se conformar com o que entrega e recebe, o colaborador tende a não buscar seu desenvolvimento pessoal e profissional para conquistar novas competências. Portanto,

as organizações pesquisadas devem dar maior atenção a essa dimensão, uma vez que o sistema de remuneração por competências necessita de desenvolvimento constante.

Quanto às questões relativas à responsabilidade (12% das 25 questões), 47,6% dos respondentes concordam com as afirmações da pesquisa, 23,8% concordam muito, 9,5% discordam, outros 9,5% concordam totalmente, 4,8% discordam totalmente e outros 4,8% discordam muito. Trata-se de uma característica fundamental da personalidade do profissional que, se for responsável, buscará novas atividades e conhecimentos que o levem ao crescimento e ao aperfeiçoamento.

Nas questões relativas a padrões (40% das 25 questões), 47,1% dos respondentes concordam com as afirmações da pesquisa, 18,6% discordam, 15,7% concordam muito, 14,3% concordam totalmente, 2,9% discordam muito e 1,4% discorda totalmente. Para um sistema de remuneração eficaz, as competências devem derivar da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização. Por isso é necessário que haja padrões de delineamento da carreira voltados à objetividade das descrições de competências, reduzindo ao mínimo a ambigüidade e a generalidade para que sejam graduadas em termos da complexidade da entrega do profissional.

Quanto às questões relativas à recompensa (28% das 25 questões), 35,4% dos respondentes concordam com as afirmações apontadas na pesquisa, 20,8% discordam, 18,8% concordam muito, 10,4% concordam totalmente, 8,3% discordam muito e 6,3% discordam totalmente. A recompensa é o meio adotado pela organização para demonstrar ao profissional o reconhecimento de seu valor e dedicação.

Nas questões relacionadas à clareza organizacional (36% das 25 questões), 39,7% dos respondentes concordam com as afirmações apontadas na pesquisa, 20,5% concordam totalmente, 17,5% concordam muito, 15,9% discordam, 3,2% discordam totalmente e outros 3,2% discordam muito. A clareza organizacional é fundamental à comunicação organizacional para transmitir ao profissional, harmonicamente, o que se espera dele e quais os objetivos da organização.

Quanto às questões relacionadas a calor e apoio (40% das 25 questões), 38,6% dos respondentes concordam com as afirmações da pesquisa, 22,9% concordam muito, 15,7% discordam, 12,9% concordam totalmente, 5,7% discordam muito e 4,2% discordam totalmente. Calor e apoio são essenciais para estimular o trabalho em equipe e desestimular a competitividade gerada pela remuneração por competência.

Nas questões relacionadas à liderança (12% das 25 questões), 33,4% dos respondentes discordam das afirmações da pesquisa, 23,8% concordam, 19% concordam muito, 14,3% discordam muito e 9,5% concordam totalmente. A liderança é uma habilidade necessária aos gestores, pessoas que fornecem apoio e direção para o desenvolvimento dos profissionais.

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa partiu da hipótese de que o clima organizacional influencia a eficácia do sistema de remuneração por competência. Pelos dados levantados, a hipótese está validada, já que as dimensões de clima organizacional propostas por Kolb (apud SOUZA, 1978) se confirmaram na maior parte da amostra (70,5%).

Os fatores de maior relevância para a implantação de um sistema de remuneração por competência, segundo dados apontados nesta pesquisa, foram os ajustes à estratégia organizacional, competitividade mercadológica, critérios para diferenciar salários, salários compatíveis com as competências apresentadas pelos profissionais, estímulo ao aprendizado contínuo e melhoria do desempenho e multifuncionalidade. Disso decorre que as organizações pesquisadas identificam o profissional como peça fundamental de seu crescimento global, o que contribui para o incremento do clima organizacional (5,88%) das organizações pesquisadas.

Os resultados desta pesquisa indicam que o sucesso do sistema de remuneração por competência está atrelado ao bom desempenho das dimensões de clima organizacional, nos termos propostos por Kolb (apud SOUZA, 1978). A eficácia do sistema de remuneração por com-

petência depende do relacionamento coeso que deve existir entre todas as dimensões, ou seja, o profissional se desenvolve ao assumir responsabilidades resultantes de atividades mais complexas que lhe são delegadas e, conhecendo os padrões e a clareza organizacional, tem capacidade de “maior entrega” e desenvolvimento de trabalho em equipe, o que lhe proporciona remuneração adequada e agrega valor à organização.

A remuneração por competência caracteriza o profissional como parte da organização, em razão de suas competências individuais que agregam valor econômico à empresa e valor social a si mesmo. Alguns conhecimentos, habilidades e aptidões são intransferíveis, tornando essas qualidades parte do todo da organização. A implantação de um sistema de remuneração necessita traçar objetivos e definir o perfil dos profissionais que almeja atrair e reter, e o que se espera desses profissionais é o tipo de estrutura com que a organização pretende operar. O máximo que se pode esperar quando não há objetivos é um sistema de recompensa neutro, que não contribui para a eficácia organizacional.

### The impact of organizational climate on the competence-based on compensation

This paper investigates the impact of the organizational climate on competence-based compensation systems. These are two important components that bring advantage both to person and to organization. In order to measure such impact, a research questionnaire was developed using a quantitative, descriptive-statistical and exploratory method. It was elaborated using the seven dimensions of organizational climate as stated by Kolb (apud SOUZA, 1978) and sent by e-mail to Human Resource managers of 33 Brazilian organizations located in southeast and south. The results sustain that 65% of the researched professionals confirmed Kolb's dimensions, except for complacency (57.5%). Our research indicated the hypothesis that competence-based compensation has an impact on organizational climate that can not be rejected.

**Key words:** Compensation. Competence.  
Organizational climate.

## Referências

CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional: uma construção metodológica*. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial – a remuneração por competências como diferencial competitivo*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PICARELLI FILHO, V.; WOOD JUNIOR, T. *Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das organizações de conhecimento intensivo*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RESENDE, E. *O livro das competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. 1. ed. São Paulo: Stiliano, 2000.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work*. 1. ed. New York: John Wiley and Sons, 1993.

ZARAFIAN, P. *Objetivo competência: por uma lógica*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: 3 mar. 2005 / Aprovado em: 3 jun. 2005

**Para referenciar este texto:**

AMARAL, D. J. do. et al. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 4, p. 71-77, 2005.

