

# Reuna

## TEORIA DA REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA: CONVERGÊNCIA HÍBRIDA PERANTE AS METÁFORAS DAS IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

### THEORY OF COMPENSATION FOR COMPETENCE: HYBRID CONVERGENCE BY THE METAPHOR OF IMAGES OF THE ORGANIZATION

#### **Wesley Antonio Gonçalves**

Instituto Federal do Triângulo Mineiro

Endereço: Av. Líria Terezinha Lassi Capuano, 255, Chácara das Rosas, CEP 38740-000 - Patrocínio, MG – Brasil / Fone: (34) 35152100

Email: wesleygoncalves@iftm.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2614763812696687>

#### **Dalila Alves Corrêa**

Universidade Metodista de Piracicaba, Brasil

Rodovia do Açúcar, nº 7000, Km 156, CEP 13.400-901 – Piracicaba, SP – Brasil / Fone. (19)3124-1600

Email: dacorrea@unimep.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3303953207972586>

#### **Valéria Rueda Elias Spers**

Universidade Metodista de Piracicaba, Brasil

Rodovia do Açúcar nº 7000, Km 156, CEP 13.400-901 – Piracicaba, SP – Brasil / Fone. (19)3124-1600

Email: spersv@unimep.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7249845321341229>

**Submissão:** 28 Mai. 2015, **Aceitação:** 19 Ago. 2015, **Publicação:** 30 Set. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/720>

#### **Resumo**

Oriundo do método denominado de ensaio teórico, que produz reflexões referentes aos acontecimentos da época até os mais relevantes, o estudo tem como objetivo verificar os pontos principais da teoria da remuneração por competência, resgatando-as sob a luz das metáforas da teoria das imagens da organização proposta por Morgan (2009). O intuito foi diagnosticar se a remuneração por competência sofre influência perante as imagens organizacionais. Para tanger o objetivo e o intuito proposto, verificou-se a consonância comparativa das teorias. O principal resultado demonstra que a teoria da remuneração por competência converge de forma híbrida com as metáforas da teoria das imagens da organização. Por fim, as analogias realizadas reforçam a dialética por objetivar uma realidade incorporando-se intenções subjetivas aos significados que subscrevem as construções simbólicas que são usadas de forma epistemológica.

**Palavras-Chave:** Remuneração por Competência, Teoria das Imagens da Organização, Metáforas Organizacionais, Tese de Morgan.

#### **Abstract**

Originally the method called theoretical essay that produces reflections referring to the time events to the most relevant, the study aims to determine the main points of the theory of compensation for competence, rescuing them in the light of the organization's images theory of metaphors proposed by Morgan (2009). The aim was to diagnose the remuneration for competence is influenced before the organizational images. To pluck the goal and the proposed order, it was the comparative line of theories. The main result shows that the theory of compensation for competence converges in hybrid form with the metaphors of the theory of organization of images. Finally, the analogies made, reinforce the dialectical aim a reality by incorporating is subjective intentions in the meanings that endorses the symbolic constructions that are used epistemological way.

**Keywords:** Remuneration for Competency, Theory of Images of Organization, Organizational Metaphors, Morgan Thesis.

## 1 Introdução

Por diversos séculos, pesquisadores de áreas correlacionadas à administração buscaram definir e entender os estudos organizacionais que logo foram conhecidos como teorias administrativas. A definição dessa natureza derivou-se de diferentes metodologias com o intuito de estabelecer e definir as teorias sobre essas e outras dimensões da gestão (MASDEN; TOWNLEY, 2001).

Segundo os autores, diversos estudos procuraram encontrar formas que pudessem explicar a complexidade organizacional, propondo comparações para analisar esse e outros fenômenos empresariais. Nesta linha, a literatura tem dado destaque para os estudos propostos por Gareth Morgan, o qual estabeleceu a teoria das imagens da organização e o uso de metáforas que, de acordo com o autor, consegue ressaltar diferentes aspectos da organização, permitindo uma compreensão mais eficaz de sua estrutura, processos, normas, metas e até usos da comunicação (MORGAN, 2009). Segundo o autor, as organizações podem ser vistas caracterizando-se em oito metáforas, sendo elas: máquinas, organismos, cérebros, cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação.

Nesta perspectiva, percebe-se evolução da administração contemporânea em relação às teorias organizacionais e seus mecanismos estratégicos (SERVA, 2013). A remuneração por competência foi incorporada do modelo de gestão por competências, que teve sua gênese na década de 1970 por meio do conceito basilar proposto por David McClelland, nos Estados Unidos, a qual procurou distinguir competência de aptidões (DUTRA, 2013).

A partir deste marco, o conceito passou a ser objeto de diferentes discussões promovidas por pesquisadores norte-americanos e europeus, como Lawler e Richard Boyatzis na década de 1980. No Brasil, o assunto ganhou maior evidência a partir dos estudos desenvolvidos por Fleury e Fleury (2001), Dutra (2001), Hipólito (2006), entre outros. Com a implantação da gestão por competências nas empresas, surgiu a estratégia de remunerar os colaboradores através da competência, sendo o foco voltado para a pessoa, valorizando o que ela contribui (entrega) para a organização (HIPÓLITO, 2006).

Em concordância com os fundamentos apresentados e levando em consideração a literatura encontrada, analisada e utilizada para redigir o presente estudo, percebe-se que são ausentes, sobre essa vertente, publicações de estudos que realizaram o cruzamento (comparações) entre as teorias apresentadas.

Tal observação é o objetivo do presente estudo: verificar os pontos principais da teoria da remuneração por competência, resgatando-os sob a luz das metáforas e teoria das imagens da organização proposta por Gareth Morgan. O intuito foi diagnosticar se a remuneração por competência sofre influência perante as imagens organizacionais (metáforas de Morgan). Tal recorte justifica-se devido à incumbência que a teoria adotada pode dar para a configuração da gestão de pessoas nas dimensões de suas políticas, princípios e processos. Assim, este estudo propõe, através do método denominado de ensaio teórico, suscitar o cruzamento entre as teorias a fim de diagnosticar se existe (co)relação entre elas.

Foi justamente este *insight* que deu o *start* ao *design* do presente estudo, o qual definiu a metodologia da redação científica denominada de ensaio teórico a ser utilizada. A forma ensaística produz reflexões referentes aos acontecimentos da época até os mais relevantes. Sua força, apesar de não estar atrelada ao rigor metodológico, como acontece na produção científica, está na capacidade reflexiva para compreender a realidade. Assim, o ensaio caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferentemente da forma classificatória da ciência (MENEGETTI, 2011).

Para tanger o objetivo e o intuito propostos, verificou-se a consonância comparativa das seguintes teorias: (a) Teoria da Remuneração por Competência; (b) Imagens e metáforas da organização (teoria de Morgan) e; (c) alguns conceitos da teoria de Bertalanffy (1950), que propôs o conceito importado da biologia, em que apresenta o modelo no qual a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, influenciando e se potencializando.

Neste enredo, o artigo foi estruturado em dois momentos distintos, o primeiro recaisobre o resgate referente à teoria das imagens da organização; já o segundo apresenta a remuneração por competência à luz das imagens de Morgan.

## **2. As metáforas e imagens da organização**

Desde o surgimento da administração científica, os gestores frequentemente se depararam com dificuldades e desafios para administrar as organizações, sejam elas de micro, pequeno, médio ou de grande porte (MORGAN, 2009). Alinhado às questões contemporâneas e considerando as rápidas mudanças ambientais e estruturais, o administrador necessita conhecer melhor o modo de pensar, desenvolver e apreciar os paradigmas organizacionais, utilizando-se de mecanismo de gestão com o objetivo de criar e/ou desenvolver o planejamento estratégico empresarial, a fim de adaptar-se às novas situações.

Seguindo essa premissa, Munck e Souza (2010) definem paradigma na gestão a um corpo de ideias, assunções maiores, conceitos, proposições, valores e metas de uma área substantiva que influencia a maneira como as pessoas

observam o mundo, conduzem pesquisas científicas e aceitam formulações teóricas. Estes paradigmas são a base das teorias normais.

No entanto, as teorias normais produzem anomalias que não podem ser resolvidas por explicações oriundas de paradigmas já existentes. Quando da constatação destas discrepâncias, observam-se novas criações e aberturas confluentes na ascensão de um novo paradigma, o qual assume um espaço representativo em meio às discussões científicas e repõe o paradigma antigo, então admitido como inconsistente em suas proposições para com a realidade vivenciada (KUHN, 1970).

A sociologia e a teoria organizacional são partes “não litigiosas da ciência social”, uma vez que qualquer afirmação feita nessas áreas de uma natureza especulativa tem que fazer suposições, tanto sobre a natureza da sociedade quanto sobre a natureza da ciência. Se isso não for feito, consciente ou inconscientemente, então não está sendo feita uma afirmação da ciência social (BURRELL; MORGON,1979). Foi sob esta perspectiva que Morgan identificou a natureza das afirmações em dois eixos que, ao serem colocados em ângulo reto, criam quatro paradigmas mutuamente excludentes (SHEPHERD; CHALLENGER, 2013).

A FIG.1 reproduz a teoria das imagens da organização e suas metáforas propostas por Morgan.

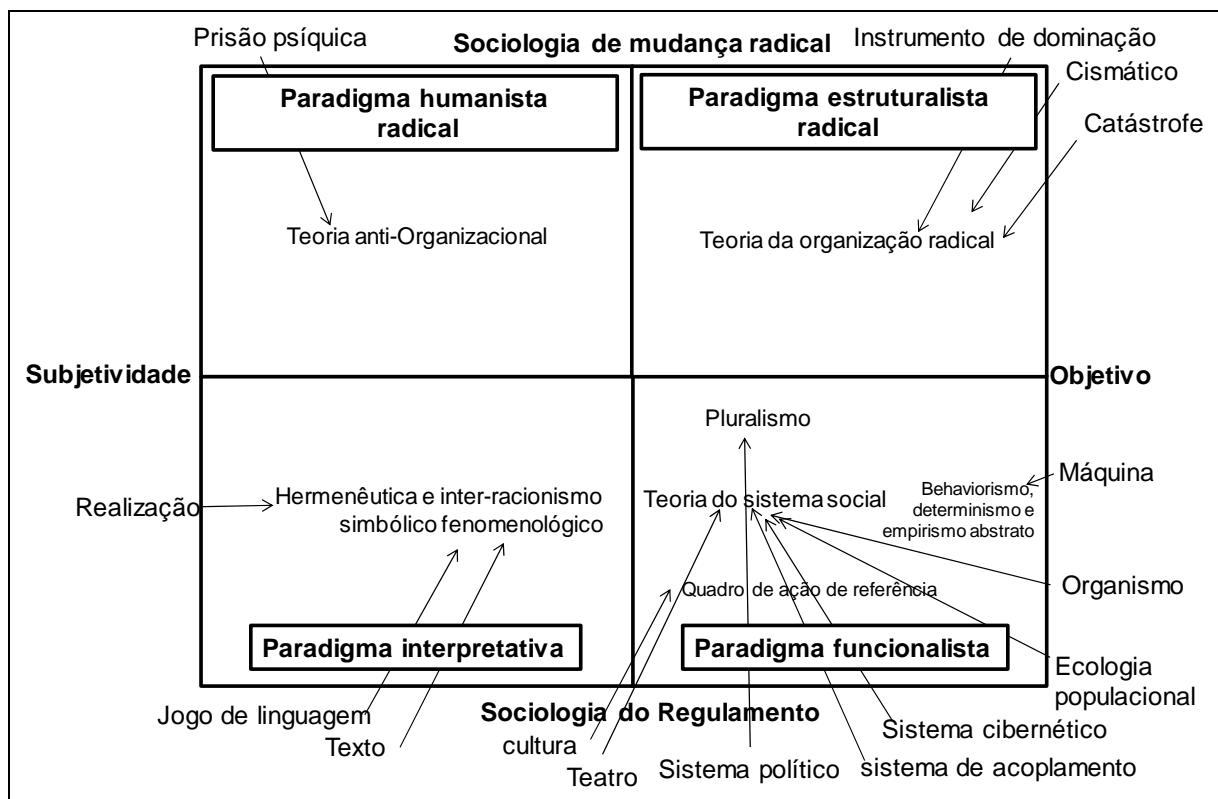


Figura 1. Paradigmas Organizacionais  
Fonte: Morgan (2009, p.27)

Partindo-se dos princípios das premissas de Morgan (2009), as organizações podem ser compreendidas de acordo com uma metodologia de análise organizacional a partir do uso de metáforas. Para o autor, diferentes metáforas conseguem ressaltar diferentes aspectos da organização, permitindo uma compreensão mais eficaz de sua estrutura, processos, normas, metas e até usos da comunicação.

O quadro 1 sintetiza as considerações a respeito das metáforas e imagens da organização segundo Morgan (2009).

Quadro 1 - Síntese sobre as metáforas e imagens da organização

---

### SÍNTESE SOBRE METÁFORAS E IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

---

#### Máquinas

Vida organizacional: segue a rotina de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem à determinada hora e desempenhem uma série de atividades predeterminadas:

- Teoria de Taylor: Ênfase nas tarefas;
- Teoria de Fayol: Ênfase na estrutura;
- Teoria de Weber: Ênfase nas normas; -.

As pessoas são engolidas por normas, regras, controles, processos; Tudo é determinado, tudo é controlado, tudo tem um fim e não pode ser alterado.

Empresas com esta essência têm enorme dificuldade para inovar.

#### Organismos

Empresas percebem a si mesmas como parte de um ambiente empresarial e de negócios. Sabem que seus resultados dependem da interação com o meio

Funcionamento: sistemas abertos

- Ênfase sócio técnica;
- Ênfase em sistemas abertos;
- Ênfase contingencial.

Nem tudo depende do meio ambiente.

#### Cérebros

Organizações compostas por grupos políticos que ora cooperam, ora se enfrentam;

- São dirigidas por gerentes autoritários;
- Há frequente manipulação;
- Jogos de poder marcam as relações internas.

Capacidade de criação limitada

#### Cultura

Empresa profundamente relacionada com seu país de origem. Sua cultura organizacional é a extensão da cultura de seu país;

- Defende seu país acima de tudo;
- Difunde seus valores culturais mais profundos;
- Uma categoria quase exclusiva de empresas japonesas.

Organização orientada pela sua cultura natal

---

Continua

Quadro 1 - Síntese sobre as metáforas e imagens da organização

Continuação

<b>SÍNTESE SOBRE METÁFORAS E IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>Sistemas políticos</b>	
Política e jogo político fazem parte da vida da organização; - Uma organização que pratica a política não será, necessariamente, disfuncional; - É útil lembrar que a atividade política permite encontrar os meios de negociação quando os interesses são distintos.	Organização com decisões baseada em interesses distintos.
<b>Prisões psíquicas</b>	
Empresas prisioneiras de seu próprio sucesso; - Depois de um passado de glória, optou por não mudar; - A criatura organizacional passa a controlar seus criadores; - As pessoas na organização ficam presas a modelos de sucesso do passado que não podem ser revistos ou questionados.	Incapacidade de mudança.
<b>Fluxo e transformação</b>	
Organização entende a si mesma antes de entender o ambiente; - Análise do ambiente depende de quem analisa; - Organização muda em função da interpretação que faz do ambiente; - Empresa não teme a mudança; pelo contrário, a estimula.	Organização busca a mudança.
<b>Instrumento de dominação</b>	
Uma elite organizacional controla todas as atividades; - Na organização, muitos trabalhando para o bem estar de poucos; - Empresas beneficiam uma elite em detrimento da maioria; - Dominação por carisma, tradição, razão ou burocracia.	Organização focada em si mesma

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Morgan (2009)

Ao propor o uso das metáforas, Gareth Morgan fundamentou-se nas premissas de Heisenberg (1958) ao afirmar que o conhecimento baseia-se na capacidade de reconhecer como muitos fenômenos diferentes são na realidade, partindo-se de um todo coerente. Foi utilizando-se dessas premissas que Morgan (2009) propôs o uso das metáforas para abordar as complexidades organizacionais com o objetivo de (re)pensar (compreender) a necessidade das novas perspectivas. “Aprendemos a ver e a aproveitar a força das metáforas e a ter consciência de suas inevitáveis limitações” (MORGAN 2009, p. 366).

Segundo o autor, a concepção e o uso das metáforas, quando alinhados aos mecanismos da gestão, podem agregar poderosas ferramentas para direcionar as estratégias organizacionais. Nesta ótica, o cenário empresarial, corporativo e globalizado requer constantemente das organizações a detenção do capital intelectual como estratégia para alcançar o “diferencial competitivo” (SHEPHERD; CHALLENGER, 2013). O novo cenário empresarial é altamente competitivo e de constante mutação. Sob essa concepção Gareth Morgan fez uso das metáforas, alinhando-se à quebra de paradigmas, envolvendo o modelo de organização do trabalho, baseando-se em processos e direcionando o crescimento salarial na carreira, tornando investimento para a melhoria organizacional em um cenário empresarial extremamente competitivo (MASDEN; TOWNLEY, 2001). Segundo Morgan (2009), ao utilizar-se de metáforas, a organização cria uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, podendo descobrir diferentes qualidades.



### 3 Resgate histórico a respeito do conceito de competência a luz das metáforas

De acordo com Dutra (2013), Fleury e Fleury (2001), Mirabile (1997), Spencer e Pencer (1993), entre outros, o termo competências nasceu por volta dos anos 70, inicialmente, nos Estados Unidos, quando David McClelland publicou o *paper* “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*”, abrindo-se a discussão a respeito do tema. Segundo McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, diferenciando-se de aptidão: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorada, de habilidades, demonstração de um indivíduo.

Partindo-se da premissa de Morgan (2009), infere-se que a teoria de McClelland (1973) já se utilizava das imagens e metáforas das organizações, ao passo que o desafio de compreender o significado do inconsciente na organização, assim como também trazia consigo a promessa de que era possível liberar a energia presa, de maneira que promovia a transformação criativa e acarretava a mudança, criando relações mais integradas entre os indivíduos, grupos, organizações e seus ambientes, uma vez que os desempenhos superiores, realizados por meio dos colaboradores em uma tarefa proposta pelas organizações, eram distintas.

Nos estudos realizados por McClelland (1973), as competências foram consideradas na década apenas como um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2001). Percebe-se que este fundamento, por si só, relaciona-se com a metáfora das organizações vistas como máquinas. “Ela é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades” (MORGAN, 2009, p. 33). Neste sentido, as pessoas são contratadas para operar a máquina, sendo que todos devem comportar-se de maneira predeterminada. Segundo o autor, tal premissa advém da revolução industrial, a qual trouxe benefícios, aumentando a produção. O uso da metáfora máquina poderá gerar deficiências, pois, uma vez mecanizada, a capacidade de produção dos colaboradores fica limitada. Esta discussão iniciou-se nos anos 80, quando os pesquisadores franceses, entre eles Lawler (1981), defenderam a tese de que: trabalhar com o conjunto de habilidades e competências é requisito definido a partir do desenho do cargo. Logo, o propósito do modelo taylorista não atende às demandas em uma organização complexa e mutável. Na administração contemporânea, a discussão voltou à tona quando diversos autores, como por exemplo, Dutra e Hipólito (2012), entre outros, partiram do mesmo princípio, reforçando o argumento e inserindo-o sob a ótica do advento da globalização. Nesta linha, Lawler (1981) previa que as organizações devem competir não só em termos de produto, mas sim através de *core competence* (competências essenciais).

Infere-se que a premissa apresentada na década de 80 por Lawler (1981), divergida “metáfora” das organizações vistas como “máquinas”, uma vez que o advento do conceito de *core competence* perfaz a ideia de comparação sob a luz do olhar da “metáfora do organismo”, pois, nesta ótica, diferentes ambientes (competências essenciais) favorecem diferentes espécies de organizações, baseadas em diferentes métodos organizacionais, vindo à tona a congruência com o ambiente impactando no fator de sucesso (MORGAN, 2009). Assim, as

competências que a organização tende a assumir podem ser comparadas não só como a metáfora do organismo, mas com outras metáforas.

Com o surgimento das escolas clássicas de administração e com o desenvolvimento dos estudos relacionados à natureza das competências, nasceu o que contemporaneamente é conceituada como “conjunto de capacidades humanas”, que advém da percepção sobre o estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY; FLEURY, 2001). Essa premissa foi fruto do legado dos estudos realizados em Hawthorne nos anos 20 e 30, sob a liderança de Elton Mayo. Desde a década de 20 até a atualidade, o termo competência tem sido constantemente incorporado à linguagem organizacional como conceito de qualificação de pessoas e de organizações capazes de desempenhar eficientemente determinados artefatos (BISPO e AMARO, 2013).

Infere-se sobre este acontecimento o (co) relacionamento da metáfora da “organização vista como organismo”, pois há semelhanças entre as pesquisas, seus avanços e causa/efeito. Se comparada como princípios que nortearam os estudos da gestão por competência, proposta por Dutra (2013), Hipólito (2006), Zarifian (2003), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (1995), Lawler (1981), entre outros, percebe-se que a teoria das organizações iniciou a incursão incorporando-a à biologia, a qual desenvolve a ideia de que “os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho” (MORGAN, 2009, p. 56). Embora a literatura atual (estado da arte) enfatize o conceito de competência como “em construção”, o termo tem sido mais utilizado pelas organizações contemporâneas brasileiras sob a perspectiva das premissas de Dutra (2013), Hipólito (2006), Fleury e Fleury (2001), entre outros.

Em análise semântica, o conceito de competência é comparado com as metáforas de Gareth Morgan, aproximando-se da imagem da organização vista como organismo. Tal observação é representada através da FIG. 2.

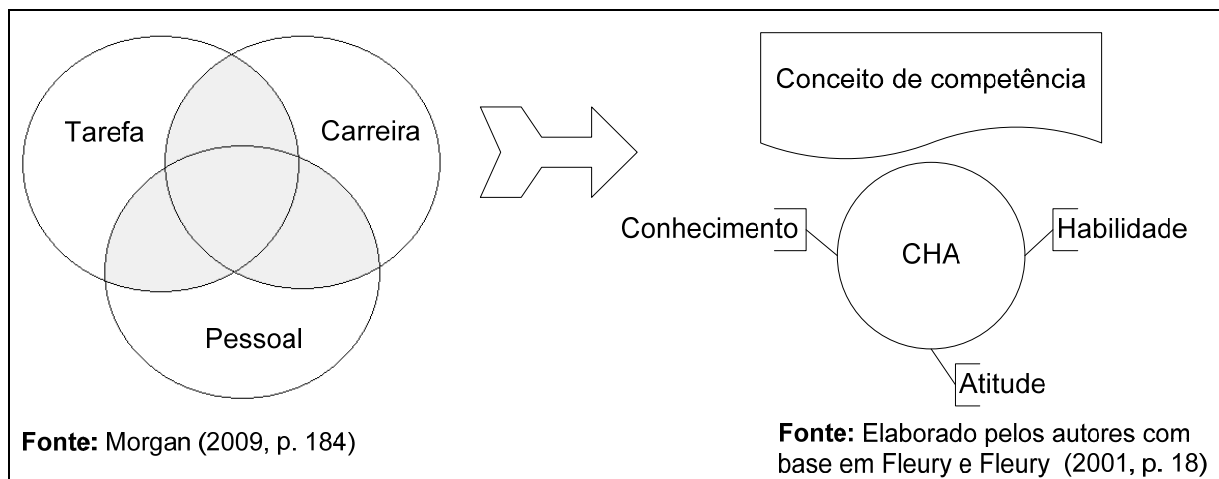


Figura 2. Imagem da organização (organismo) X gestão por competência.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Morgan (2009) e Fleury e Fleury (2001).

Ao definir a metáfora da organização vista como um organismo, Gareth Morgan já comparava as empresas planejando-se de tal forma a buscar as necessidades empresariais, entre elas a gestão por competência que desempenha



fator estratégico nesta visão de pensamento. Segundo Morgan (2009), os estilos de liderança e as instituições em geral podem ser modificados para criar trabalhos produtivos (mais ricos) e motivadores, que encorajem as pessoas a exercerem suas capacidades de autocontrole e criatividade. Autores como Dutra (2013), Hipólito (2006), Fleury e Fleury (2001), entre outros, utilizam-se do conceito de competência (que se encaixa perfeitamente como o pensamento da metáfora do organismo), para alavancarem a produtividade e competitividade organizacional. Para os autores, a competência se divide em três momentos conforme apresentado na FIG 3.

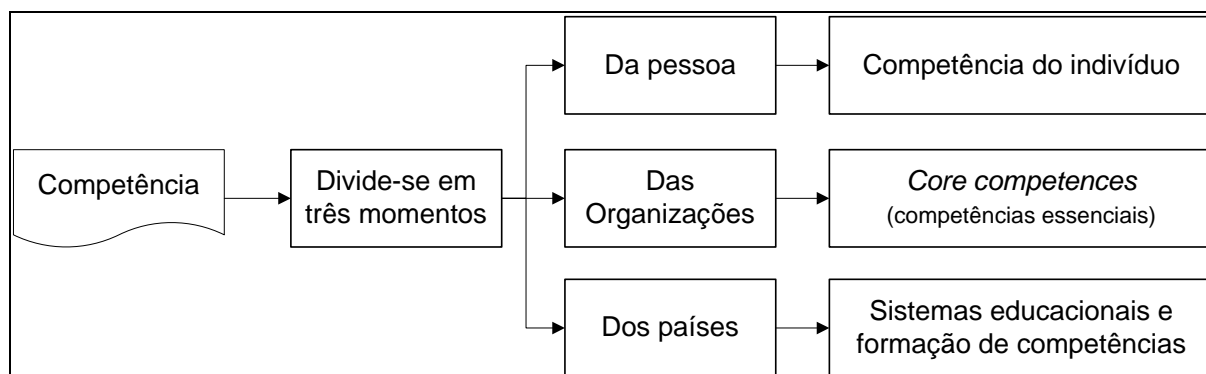


Figura 3. Os três momentos da competência.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Fleury e Fleury (2001).

Em meio à utilização da terminologia, Fleury e Fleury (2001) difundiram concepção a respeito do conceito, definindo-o em três elementos, sendo eles: (a) Saber (Conhecimentos); (b) Saber fazer (Habilidades); (c) Saber ser (Atitudes). Essa premissa se relaciona com a teoria do desenvolvimento pessoal proposta por Morgan (2009, p.56) ao comparar a metáfora do organismo ao fundamento de Abraham Maslow, o qual apresenta o ser humano como um tipo de organismo psicológico, lutando para satisfazer suas necessidades em busca do pleno crescimento e/ou desenvolvimento. Estudos realizados por Sansone (1986) mostraram que o conhecimento da pessoa a respeito dos padrões de competência requeridos em seu trabalho afeta não apenas a percepção (atitudes) dela sobre a sua competência (auto eficácia), mas também influencia o interesse do indivíduo de adquirir novos aprendizados e com isso a desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Logo, percebe-se que as empresas conseguem aprender utilizando-se do conceito de “*core competence*”, premissa análoga à imagem (metáfora) da organização vista como “cérebro”:

“...Tipo de inteligência ativa característico do cérebro humano e sua extensão através do sistema nervoso. É como os produtos do cérebro humano, as ações de uma organização é capaz de aprender e com isso mudam o ambiente em que ela existe. Estamos muito longe da racionalidade limitada de uma organização mecanicista monitorando seu ambiente, protegendo-se da incerteza e procurando manter um sistema interno estável e um nicho fixo” (MORGAN 2009, p.106).

Conforme apresentado na FIG 4, as competências, tanto das pessoas quanto das organizações, são passíveis de aprender (aquisição de conhecimento), relacionando-se perfeitamente com a metáfora cérebro, pois, ao pensar nas organizações como imagens de organismo e de cérebro, a tendência natural é que

se mantenha a criação do conhecimento, habilidade e a transformação em “competências” (MORGAN, 2009, p. 106).

As próximas seções apresentarão os mecanismos da gestão de pessoas e a estratégia empresarial para fomentar a produtividade tendo como referência a competência.

#### **4 O sistema de remuneração e a estratégia de remunerar por competência**

O sistema de remuneração de uma empresa compreende o conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais (MARRAS, 2012). Ele pode abarcar diversas formas de recompensas que não são necessariamente excludentes entre si, mas que não são eficazes quando se inclui de todas as formas conhecidas, pois há limites a partir dos quais a complexidade do sistema torna-o administrável (HIPÓLITO, 2006). Em definição contemporânea, autores como Dutra e Hipólito (2012 p. 01) o definem como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa” e listam diversos tipos de recompensas, não se limitando à teoria das organizações, estando presente em inúmeros outros campos de estudo das ciências sociais. Este fundamento já se relaciona com a representação das organizações como organismo:

Para sobreviver, as organizações, como organismos existentes na natureza, dependem de sua capacidade de adquirir um suprimento adequado de recursos necessários para sustentar sua existência. Elas têm que enfrentar a concorrência de outras organizações e, uma vez que os recursos em geral são escassos, somente os mais aptos sobrevivem (MORGAN 2009, p.80).

No contexto da gestão de pessoas, o argumento usado por Morgan (2009) parte do princípio de que a capacidade de adquirir suprimentos adequados com recursos necessários para dar sustentabilidade à existência em um mercado competitivo que advém das estratégias organizacionais (a remuneração por competências, por exemplo), com o objetivo de adquirir, reter e criar competências. Sob este paradigma, infere-se a metáfora do organismo aos estudos de Lawler (1980), a qual também baseia-se na capacidade de adquirir tais recursos (suprimentos). Em observação análoga, percebe-se que foi sob este direcionamento que surgiram as estratégias de remuneração e recompensas.

As próximas seções resgatarão o tema remuneração realizando as analogias com as imagens e metáforas da organização.

##### **4.1 A ideia da remuneração**

Segundo Hipólito (2006), a ideia de remunerar o colaborador, inicialmente por cargo, surgiu da lógica dos modelos propostos por “Taylor e Ford” com a produção em massa, quando se iniciava a administração científica, na qual a padronização, repetição e simplificação de atividades constituíam modelo da produção em escala - fenômeno convergente à metáfora das “organizações vistas como máquina”

(MORGAN, 2009). Na mesma óptica, estas ações individuais, formadas por grupos de colaboradores, constituíam o valor pela produção, a qual era equiparada a um cargo como todo, sendo os colaboradores remunerados por iguais salários e pelos trabalhos padronizados e idênticos. Em compartilhamento da visão de Hipólito (2006), autores como Souza *et al.* (2005) apresentaram a lógica de funcionamento deste sistema de remuneração: para cada posição de trabalho dos colaboradores de uma empresa, existe uma atividade funcional pela qual eles são responsáveis, e, uma vez que este “conjunto” de atividades é igual para todos os funcionários da empresa, nada mais justo do que remunerar todos por igual, formando assim a premissa de remuneração por cargo, denominada de “sistema de remuneração fixa ou funcional”.

Infere-se que remunerar colaboradores por cargo perfaz a metáfora da “organização vista como máquina”, figura que foi muito utilizada na revolução industrial. Segundo Morgan (2009, p.33), esta maneira de ver a organização (como máquina) trouxe grandiosos benefícios, todavia também exerce deficiências, pois “as pessoas passam a se revelar como seres mecanizados”. Este sistema (remuneração fixa), assim como a metáfora da organização vista como “máquina”, parte do princípio de que o trabalho será bem realizado se as tarefas, assim com os processos, forem satisfatoriamente descritos. Só assim o colaborador possuirá requisitos suficientes para execução, sendo que ao funcionário cabe a reprodução eficiente do trabalho prescrito.

#### **4.2 Fatores que proporcionaram o surgimento da remuneração baseada na competência e na habilidade**

De acordo com Maximiano (2012), por volta de 1927 a 1933, pesquisadores de Harvard, como Elton Mayo, entre outros, realizaram estudos com o intuito de averiguar o efeito da psicologia no desempenho humano. Destes estudos surgiu a abordagem humanística - experiência comprovada por Hawthorne. Segundo o mesmo autor, foi um movimento de reação à Teoria Clássica da Administração que visou tratar a organização sob o ponto de vista das pessoas, em que seus métodos visam à eficiência organizacional, observando o indivíduo e o grupo. Neste sentido e de forma análoga, surgem as primeiras evidências da organização vista como “organismo” e “cérebro”. Ainda segundo Maximiano (2012), as teorias de Taylor, Fayol e Weber focavam nas preocupações básicas referentes ao desempenho dos recursos e processos. Desta forma, as pessoas ficavam em segundo plano. Esta maneira de ver as pessoas como “recursos” vem da revolução industrial e se relaciona à ideia da organização vista como “máquina” (MORGAN, 2009). Sobre esse contexto, as organizações foram pressionadas a alinhar estrategicamente o equilíbrio interno e externo - lógica que também converge com o sistema de remuneração funcional.

A FIG.4 representa o contexto do equilíbrio organizacional.

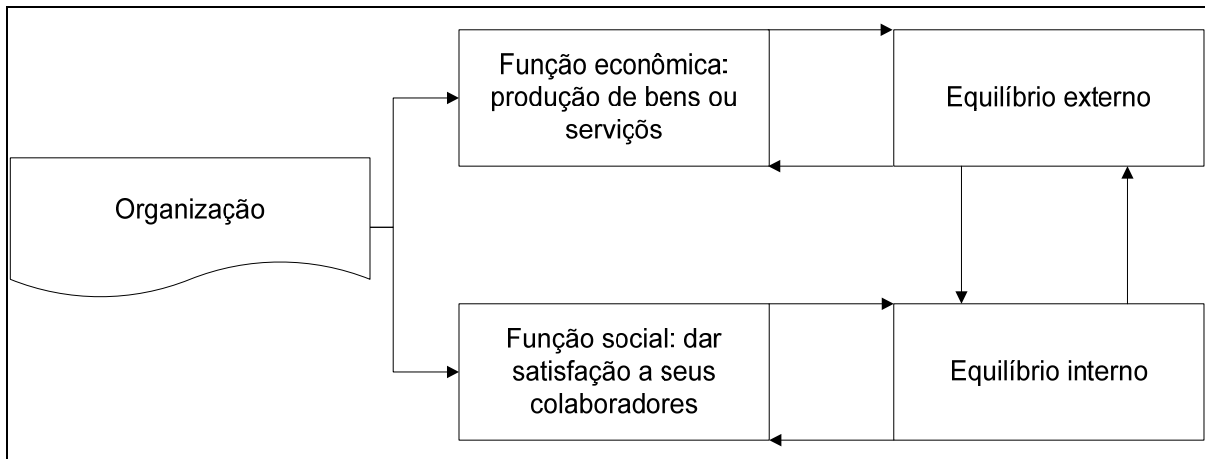


Figura 4: Estratégia de equilíbrio interno e externo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em analogia proposta por estapremissa, depreende-se que a organização é percebida como metáfora do “organismo”, pois este símbolo reconhece a empresa através de sistemas abertos (que sofre as influências interna e externa, mas que também as influencia). Com tudo, esta premissa também converge como a metáfora do cérebro “a adotar a ideia do desenvolvimento de organizações que aprendem, que podem evoluir como um cérebro, e negligenciar as realidades políticas que bloqueiam o aprendizado efetivo” (MORGAN, 2009, p. 26). Na abordagem humanística, as pessoas são vistas como a parte mais importante das organizações. Estudos de Hawthorne concluíram que o nível de produção é resultante da integração social, sendo que a produtividade não é determinada pela força física do empregado, mas por normas sociais e expectativas (MAXIMIANO, 2012).

### 4.3 Remuneração por Competências

Para Hipólito (2006), a remuneração por competência tem o foco voltado para a pessoa, valorizando o que ela contribui para a organização. O foco maior está direcionado para a pessoa e não para o cargo. Para Fleury e Fleury (2001) competência envolve conhecimento, ou seja, tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido, habilidades e atitudes, postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo. O sistema de remuneração por competência exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.

Nesta linha, Dutra e Hipólito (2012) associam o crescimento da remuneração por competência a diversos fatores como: (a) consequência do crescimento das prestações de serviços qualificados; (b) aumento por profissionais qualificados; (c) redução da hierarquia. O cenário cada vez mais exigente e cada vez mais acirrado contribuiu efetivamente para que tenha estimulado o avanço na adoção de práticas da remuneração por desempenho e por competência (AGWU; EMETI, 2013).

O conceito de remunerar colaboradores por competência pode ser considerado sob a luz da analogia da metáfora da “ecologia da população” ao

utilizar-se da teoria de Darwin, a qual se baseia em um modelo crítico que inclui variação, seleção, retenção e modificação das características organizacionais: “as variações numa espécie costumam surgir como resultado da reprodução entre espécies e variações aleatórias das características” (MORGAN 2009, p.56). Algumas dessas variações podem conferir vantagens competitivas no processo de sobrevivência das organizações, criando maior probabilidade de seleção ou de evolução em face das mudanças impostas pelo ambiente cada vez mais competitivo.

Assim, a estratégia de recompensar profissionais por competência relaciona-se com a “ecologia da população”, a qual se deduz ao analisar a seguinte afirmação: “os empregados trabalham melhor quando estão motivados pelas tarefas que têm que realizar e que o processo de motivação depende de se permitir que as pessoas alcancem recompensas que satisfaçam suas necessidades pessoais” (MORGAN 2009, p.56).

Esta imagem da organização visa fazer com que o colaborador desempenhe melhor as suas competências pessoais com objetivo de alcançar as recompensas propostas por este tipo de estratégia. A remuneração por competências é determinada pela formação e capacitação dos funcionários (WOOD JR; PICARELI FILHO, 2004)

#### **4.4 Transformações organizacionais e o surgimento da remuneração por competência**

O cenário empresarial, corporativo e globalizado exigiu das organizações a detenção do capital intelectual como estratégia para alcançar o “diferencial competitivo”. Além da necessidade de rápido e constante processo de aprendizagem, o novo cenário empresarial é altamente competitivo e de constante mutação. Nos últimos vinte anos, ocorreram grandes transformações na forma de gerir pessoas nas organizações. Destacam-se: a alteração no perfil exigido pelas empresas, de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor; a mudança no foco de gestão do controle para o desenvolvimento; e a maior participação das pessoas nas organizações (ULRICH, D. *et al.*, 2014).

Este cenário converge com as visões de Morgan (2009) as quais sugerem aos gestores a prospecção:

Para atingir maior eficácia, os administradores precisam desenvolver a habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização. Na terminologia de *Imagens*, eles precisam aprender a “ler” as organizações de diferentes perspectivas e a desenvolver estratégias de ações consistentes com as visões que obtêm. (MORGAN 2009, p.20)

Estas transformações impõem esforços na gestão corporativa, para a qual a organização necessita racionalizar a estrutura de gestão de pessoas (ULRICH, D. *et al.*, 2014). Com isso, o administrador de salários recebe o desafio de adotar como estratégia salarial a recompensa dos seus colaboradores pela competência (agregação de valor) a qual o funcionário entrega para a organização (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Ainda de acordo com os autores, o cenário de rápidas mutações faz com que as organizações mudem as bases administrativas, seu planejamento estratégico, assim como as políticas de recompensas. Foi sob esta vertente que



autores como Ulrichet *al.*, (2014) e Legge (1995) contextualizaram o estado de mudança nas organizações e enfatizaram a necessidade da administração de recursos humanos acompanhar esses processos. Esse redirecionamento da gestão de pessoas não reflete uma preocupação essencialmente humanista por parte das empresas, mas busca resultados mais efetivos, posto que o capital humano seja o diferencial que gera vantagem competitiva(FITZ-ENZ, 2009).

Em analogia à premissa de Morgan (2009), o administrador necessita realizar diferentes leituras organizacionais (metáforas), a fim de gerar compreensão a respeito do cenário atual, utilizando-se das metáforas “organismo”, “cérebro” e “ecologia da população” para desenvolver os mecanismos (estratégias) de remuneração.

A teoria da remuneração por competência ganhou destaque empresarial, assim como as metáforas, “organismo”, “cérebro” e “ecologia da população”. A principal missão da remuneração por competência está focada na coordenação das pessoas a serem capacitadas suficientemente para uma atuação eficaz em um ambiente de negócios mais complexos, alinhando diretamente a remuneração com os objetivos estratégicos empresaria (BLOOM; VAN REENEN, 2010).Em analogia correlata, Morgan (2009, p.55) idealizou a noção de que os empregados (colaboradores) são pessoas com necessidades complexas e que precisam ser satisfeitas para terem uma vida plena, saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho.

Seguindo na mesma linha, Souza,*et al.*(2005) consideram o conceito de remuneração por competência como estratégia para alavancar a criação de capacidade e a ação responsável dos colaboradores (pessoas), que englobam, mobilizam, integram, transferem conhecimento, recursos e até habilidades que agreguem valores à organização e ao indivíduo. O sistema de remuneração baseado em competências destaca-se por ser um instrumento eficiente para recompensar e favorecer o atendimento das novas demandas do novo cenário empresarial competitivo. Segundo a autora e sua equipe, o sistema de remuneração por competência possibilita ganhos recíprocos, crescimento sustentado, redução da subjetividade, clareza, transparência e senso de propriedade.

Este instrumento reluz a metáfora da organização vista como “organismo”, ao passo que Morgan (2009, p.53) afirma que, “como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a “sobrevivência da adaptação”, não apenas a sobrevivência do mais adaptado”. Há também o destaque da analogia referente à metáfora do “cérebro”, segundo a qual as organizações entram em uma economia baseada em conhecimento e aprendizado como recursos chaves: “a inspiração de um cérebro vivo, capaz de aprender oferece uma imagem poderosa para a criação de organizações ideais, perfeitamente adaptadas aos requisitos da era digital” (MORGAN 2009, p.90).

Para Dutra e Hipólito (2012), a remuneração por competências está aliada à quebra de paradigmas e envolve a teoria da organização do trabalho, focando os processos e direcionando o crescimento salarial na carreira, tornando investimento para a melhoria organizacional em um cenário empresarial extremamente competitivo. Os autores comentam que o sistema de remuneração por competência, diferentemente do sistema de remuneração funcional, não espera que os colaboradores desempenhem os trabalhos repetitivos (padronizados) das atividades



prescritas em seus cargos, conforme previa a administração científica proposta por Taylor. A remuneração por competência funciona de forma oposta, cujo intuito é fazer com que os colaboradores ultrapassem os limites de produtividade e competência, sendo proativos em suas atribuições e dando respostas a problemas não especificados pelos manuais de procedimentos ou de rotinas.

Em analogia a este contexto, infere-se que a remuneração funcional e a remuneração por competência convergem com as metáforas da imagem da organização “máquina”, “organismo” e “cérebro”, pois se percebe que nestas também existem os lados opostos da visão da teoria organizacional.

O quadro 2 representa a analogia proposta entre os dois sistemas de remuneração e as duas metáforas.

Quadro 2- Síntese sobre as analogias entre sistema de remuneração e as duas metáforas

<b>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO</b>	<b>METÁFORA</b>
<p><b><u>Fixa ou Funcional</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades prescritas em seus cargos, remuneram através dos cargos existentes a uma atividade funcional pela qual eles são responsáveis;</li> <li>- Todos os cargos recebem a mesma remuneração.</li> </ul> <p><b><u>Por Competência</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades que envolva agregação de valor para a organização;</li> <li>- O trabalho passa a não ser mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo;</li> <li>- Capacidade de gerar resultados mensuráveis, tangíveis e aplicáveis, resultantes da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades.</li> </ul>	<p><b><u>Máquina</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas fixas;</li> <li>- Ambiente estável;</li> <li>- Força de trabalho dedicada e submissa;</li> <li>- Modo de organização mecânico pode representar a base de uma operação eficiente.</li> </ul> <p><b><u>Organismo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações com uma força poderosa;</li> <li>- Podem ser modificados para criar trabalhos "mais ricos" e motivadores que encorajem as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade;</li> <li>- Atenção especial a ideia de fazer os empregados sentir-se mais úteis e importantes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dutra e Hipólito (2012) e Morgan (2009)

Para Dutra e Hipólito (2012), a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. As organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O conceito proposto resgata as diferenças, assim as pessoas ganham pelo que agregam de valor e pela colaboração no sucesso da empresa. Com este

modelo de remuneração, os administradores precisam reconhecer que existem diferenças individuais entre os diversos ritmos que os colaboradores assumem perante as responsabilidades, proporcionando diferentes contribuições para as organizações. Segundo Fischer (2002), a angariação do processo de diferenciação e colaboração que as empresas visam em seus colaboradores parte dos seguintes princípios: (a) orientações de valor e crenças; (b) políticas e diretrizes de ação; (c) tradução dos compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazo para a estratégia empresarial.

#### 4.5 Remunerando o colaborador por competências

Remunerar o colaborador por competência é falar de subsistema de remuneração. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o termo remuneração por competências engloba as definições, levando em consideração o conceito de competência envolvendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores. Para Bloom e Van Reenen (2010), estes conceitos se estruturam sob as recompensas que devem se relacionar ao nível de agregação de valor da pessoa para a organização.

A inferência sob esta ideia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações com uma força poderosa converge com a metáfora do “organismo”. A FIG.7 apresenta as recompensas (remuneração) do colaborador e o nível de agregação de valor que ele poderá proporcionar (entregar) para a organização com visão análoga à metáfora do organismo, segundo a teoria das imagens da organização.

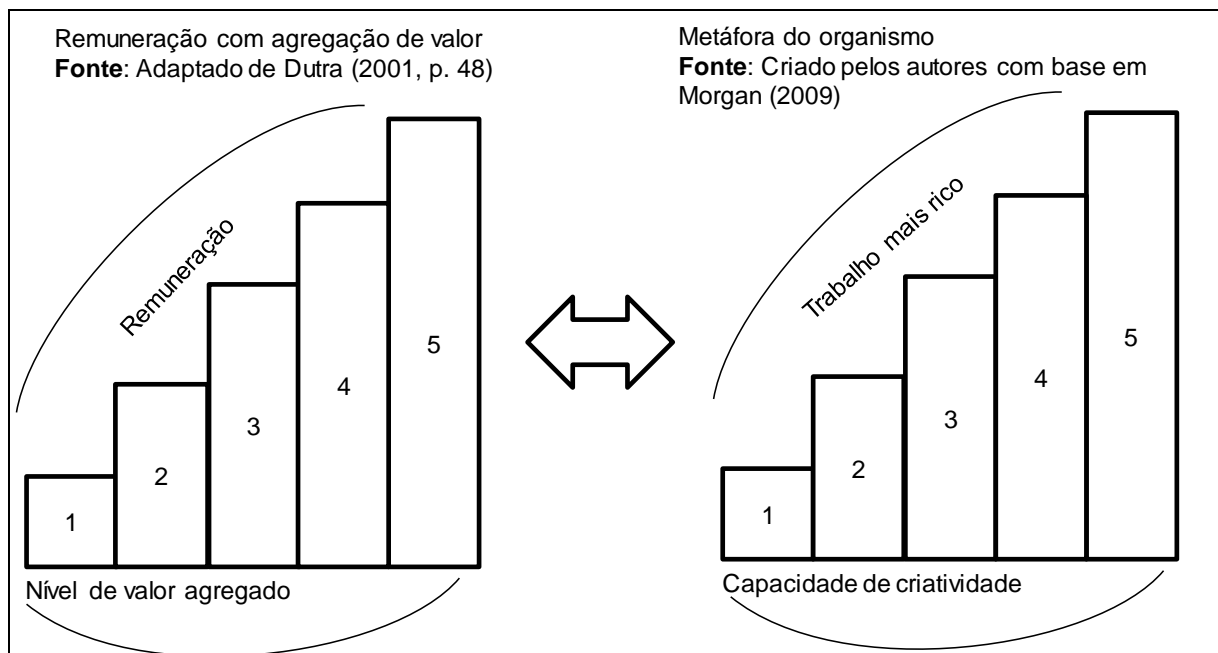


Figura 5. Alinhamento da agregação de valor com a metáfora do organismo. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dutra (2001) e Morgan (2009).

Segundo Hipólito (2006), a agregação de valor é mensurada a partir da visão daquilo que as pessoas agregam à organização, e não da pessoa em si:

A compreensão desta dimensão é importante, pois a referência de que a remuneração por competências têm por foco a pessoa têm induzido a uma percepção enganosa de que ela valoriza o indivíduo pelo que ele é quando, na verdade, ele é valorizado pelo que contribui “pela sua entrega”, e é justamente esta configuração que permite seu alinhamento com os propósitos organizacionais (HIPÓLITO, 2006, p. 62).

Segundo Gomez-Mejia (2014), esta contribuição, realizada pelo colaborador e alinhada com os objetivos organizacionais, precisa ser desdobrada por área ou processos, sendo que também é preciso desdobrar as competências grupais e individuais, contudo deve-se obrigatoriamente iniciar-se com o processo de identificação das competências essenciais. Neste contexto, o sistema de remuneração por competências, demanda, inclusive, uma revisão no conceito do termo, tradicionalmente definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o que se espera de um indivíduo no contexto de trabalho (DUTRA; HIPÓLITO, 2012; FLEURY; FLEURY, 2001), ele requer mais do que isto. Neste sentido, é observada a “entrega” que o indivíduo faz no seu contexto de trabalho, ou seja, sua capacidade de gerar resultados mensuráveis, tangíveis e aplicáveis, resultantes da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades. Reside na remuneração por competências o grande desafio a ser enfrentado, que estabelece o reconhecimento do que sejam realmente “entregas” e como mensurá-las. Os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas, logo a competência é percebida como **estoque de recursos** (que o indivíduo detém); o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. Torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexo (dinâmico). Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro (GOMEZ-MEJIA, 2014; DUTRA, 2013; DUTRA; HIPÓLITO, 2012; BLOOM; VAN REENEN, 2010; FLEURY; FLEURY, 2001).

## 5 Considerações Finais

O estudo propôs observar os pontos principais da teoria da remuneração por competência, resgatando-as sob a luz das metáforas da teoria das imagens da organização proposta por Gareth Morgan. O intuito foi diagnosticar se a remuneração por competência sofre influência perante as imagens organizacionais.

Percebe-se que a teoria da remuneração por competência pode estar contida em diversas metáforas ao mesmo tempo. Este fato se justifica ao se analisar o olhar de Morgan (2009, p. 19) quando afirma que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo!” Há também a questão de o autor fazer uso dessa ótica ao relatar que as imagens estão focadas para as diversas interações, para os círculos, para as contradições e até mesmo para a crise. O objetivo das imagens organizacionais (metáforas) está baseado na oportunidade de (re)ver (comparar) a organização (seja

na visão macro ou micro) sobre vários aspectos, oportunizando ao gestor a criatividade de novas formas de se pensar sobre a empresa.

Assim, um dos principais resultados deste estudo recai na percepção análoga, a qual demonstra que a teoria da remuneração por competência converge de forma híbrida com as metáforas da teoria das imagens da organização propostas por Morgan (2009). É possível enxergar várias abordagens da gestão e remuneração por competência em diversas conjunturas das imagens da organização e suas metáforas. Infere-se que Morgan (2009) já previa este acontecimento, uma vez que o autor explanou respeito da “mutabilidade” e da proposição sobre a dimensão das estratégias propostas pelas organizações. Esta analogia vem à tona quando comparado à empresa como sistemas vivos, complexos, paradoxais e multifacetados.

Sob este contexto, a teoria das imagens da organização, através das metáforas, enxerga a organização simbolicamente, dando-lhe forma através da linguagem, ciência, arte e mito, como a estrutura de seres humanos (colaboradores) e seu mundo (organizações em que trabalham) de forma significativa. Estas circunstâncias favorecem a dialética por objetivar a realidade, incorporando as intenções subjetivas nos significados que subscrevem as construções simbólicas que são usadas. Conhecimento e compreensão do mundo não são dados aos seres humanos por acontecimentos externos - tentativa de seres humanos para objetivar o mundo por meio de essencialmente subjetivos processos epistemológicos (MORGAN, 2009).

Neste contexto, o estudo constatou que a teoria da remuneração sofre influência da teoria das imagens da organização, convergindo com múltiplas metáforas.

Os avanços (contribuições) obtidos pelo presente estudo recaíram primeiramente sobre a elucidação do objetivo seguida do preenchimento da lacuna sobre o estado da arte, sobre a qual não haviam sido encontradas publicações que elucidassem o estudo. Destaca-se também como fonte de pesquisa secundária para futuros estudos que utilizarão este tema.

Como limitação do estudo, percebe-se a não realização da investigação ontológica, o que poderia ser confrontado com a epistemologia no intuito de gerar novos conhecimentos. Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se comparar a teoria da remuneração por competência com outras teorias existentes e/ou compará-las com a ontologia.

## Referências

AGWU, O.; EMETI, C. I. Perception Survey of Skill-Based Pay System and Employees Performance in Dormanlong Engineering Company Limited Port-Harcourt. *International Journal of Business and Management*, v. 8, n. 16, July 2013.

BISPO, M.; AMARO, R. D. A. Desenvolvimento de Competências: A Contribuição das Abordagens Fenomenográfica e das Práticas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 57-78, jan./abril. 2013.

BERTALANFFY, L. V. An Outline of General System Theory. *The British Journal for*

*the Philosophy of Science*, v. 1, n. 2, p. 134-165, 1950.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why management practices differ between companies and countries? *The Journal of Economic Perspectives*, v.24, n.1, p. 203-224, winter, 2010.

BURRELL, G.; MORGON, G. *Sociological paradgms and organizational analysis*. Londres: Heinemann, 1979.

DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. A. M. *Remuneração e Recompensas*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. R. *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FITZ-ENZ, J. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. 2. ed. New York: AMACOM Broadway, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n. especial, p. 183-196, 2001

GOMEZ-MEJIA, L. R. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, 2014.

HEISENBERG, W. A. *Physicists conception of nature*. Londres: Hutchinson, 1958.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração Salarial*. São Paulo: Atlas, 2006.

KUHN, T. *The structure of scientific revolutions*. 2. ed. Chicago: University of Chicago Pres, 1970.

LAWLER, E. *Pay and organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1981.

LE BOTERF, G. D. *La compétence – essai sur um attracteur étrange*. In: Les editions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEGGE, K. *Human resource management rhetorics and realities*. London: Mcmillan, 1995.

MARRAS, J. P. *Remuneração estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MASDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, v.28, n.1, p.1-14, Jan., 1973.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. *Competency assessment methods: history and state of the art*. Boston: Hay McBer Research Press, 1990.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar.abr. 2011.

MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Kow About Competency Modeling.

*Training & Development*, v. 51, n. 8, 1997.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. executiva. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Estudos organizacionais: uma relação entre paradigmas, Metanarrativas, pontos de interseção e segmentações Teóricas. *Revista PRETEXTO*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 95-112, abr. /jun. 2010.

SANSONE, C. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 5, p. 918-931, 1986.

SERVA, M. O surgimento e o Desenvolvimento da Epistemologia da Administração: inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, p. 52-64, 2013.

SHEPHERD, C.; CHALLENGER, R. Revisiting Paradigm(s) in Management Research: A Rhetorical Analysis of the Paradigm Wars. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, p. 225-244, 2013.

SOUZA, M. Z. A; SOUZA, F. R. B; PEREIRA FILHO, J. L; BISPO, M. M. Cargos, Carreiras e Remuneração. *FGV Management*, Rio de Janeiro, 2005.

SPENCER, L. M.; PENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993.

ULRICH, DAVE; BROCKBANK, WAYNE; YONNGER, JON; ULRICH, MIKE. *Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro*. Tradução de Heloísa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2014.

WOOD JR, T.; PICARELI FILHO, V. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC/SP, 2003.