

DO DEPARTAMENTO PESSOAL À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A POLARIDADE ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NA REMUNERAÇÃO

Roseli Chaves¹

Henrique Cordeiro Martins²

RESUMO

Este estudo aborda a evolução dos modelos de gestão de pessoas e sua influência nas práticas de remuneração. A gestão de pessoas é crucial para a vantagem competitiva nas organizações. Embora seja uma responsabilidade compartilhada por líderes e gerentes, muitas empresas mantêm a sigla RH para diferenciá-la do termo “gestão de pessoas”, apesar da evolução dos modelos. O foco, que antes estava nos cargos, passou a ser nas competências das pessoas, e o pagamento restrito ao salário de subsistência deu lugar para outras possibilidades de remuneração variável, que oferecem maior qualidade de vida ao empregado. O estudo caracteriza-se como uma revisão de literatura, realizada por meio de uma pesquisa descritiva. Assim, observa-se uma perceptível evolução dos modelos e práticas de gestão de pessoas, além de certo descompasso entre a prática das organizações privadas e a legislação vigente. A contribuição do estudo para o tema demonstrou a existência de apenas uma área, o departamento pessoal (DP) evoluiu para recursos humanos (RH) e, depois para gestão de pessoas (GP), seus subsistemas e atividades. Destaca-se também a importância do mapeamento das competências organizacionais e a sua utilização como um meio estratégico para a realização da remuneração variável.

PALAVRAS-CHAVE

Departamento Pessoal; Gestão de Pessoas por Competências; Remuneração.

1 Mestra em Administração de Empresas pela Universidade FUMEC, Acadêmica do curso de doutorado e bolsista CAPES em Administração de Empresas da Universidade FUMEC. chavesrosinha@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-6867-2212>.

2 Doutor em Administração de Empresas pela Universidade UFMG. henrique.martins@fumec.br. <https://orcid.org/0000-0002-8064-7386>.

FROM PERSONNEL DEPARTMENT TO COMPETENCY- BASED MANAGEMENT: THE POLARIZATION BETWEEN PEOPLE MANAGEMENT MODELS AND THEIR IMPACTS ON REMUNERATION

ABSTRACT

This study addresses the evolution of people management models and their influence on remuneration practices. People management is crucial for competitive advantage in organizations. Although it is a responsibility shared by leaders and managers, many companies maintain the acronym HR to differentiate it from the term “people management”, despite the evolution of models. The focus, which previously was on positions, became on people’s skills, and payment restricted to subsistence wages gave way to other possibilities of variable remuneration, which offer a better quality of life for employees. The study is characterized as a literature review, carried out through descriptive research. Thus, there is a noticeable evolution of people management models and practices, in addition to a certain gap between the practice of private organizations and current legislation. The study’s contribution to the topic demonstrated the existence of only one area, the personnel department (DP) evolved into human resources (HR) and then into people management (PM), its subsystems and activities. The importance of mapping organizational competencies and their use as a strategic means for achieving variable, strategic remuneration is also highlighted.

KEYWORDS

Personnel Department; People Management by Skills; Remuneration.

INTRODUÇÃO

A evolução da gestão de pessoas abrange desde atividades de controle básico de salários e benefícios até práticas mais estratégicas, como a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de competências e os sistemas de recompensas, além da organização do trabalho e das condições laborais (Demo *et al.*, 2018). Com o processo de mudança, a gestão de pessoas tornou-se mais imprevisível, flexível e sem estabilidade com reflexo na remuneração dos empregados (Hipólito,

2004). Os modelos de gestão de pessoas são: departamento pessoal, comportamental, estratégico e por competências (Fischer, 2002; Varzoni & Amorim, 2021). O interesse deste estudo está no departamento pessoal e na gestão por competências, destacando, entre as atividades citadas por Demo et al. (2018), a utilização das competências no modelo atual, assim como os sistemas de recompensa existente em todos os modelos de gestão de pessoas.

Varzoni e Amorim (2021) definem os modelos de gestão de pessoas e sua evolução de acordo com o contexto de cada época, destacando o surgimento do departamento pessoal em 1890 e a gestão por competências a partir de 1980. A escola americana (*input*) engloba os conhecimentos, habilidades e atitudes que o empregado possui, os quais influenciam sua capacidade de realizar tarefas. Já a escola francesa (*output*) refere-se aos resultados obtidos a partir da aplicação dessas competências. Ambas possuem características e influências significativas no mundo corporativo, oferecendo perspectivas distintas sobre as competências (Clemente, 2021). Em outras palavras, considera-se competente o indivíduo que possui atributos aplicáveis e que geram resultados observáveis (Freire et al., 2021).

No modelo de gestão de pessoas por competências, os empregados são avaliados com base em suas competências de entrega, gerando resultado tanto para a organização quanto para si mesmos. Como retribuição, são oferecidos dois tipos de remuneração: fixa e variável, com o objetivo de reter talentos e diminuir a rotatividade (Brandão, 2021; Brattti & Roglio, 2010; Dutra, 2019; Le Boterf, 2003; Passos & Trindade, 2015; Pontes, 2019; Pontes Neto & Cabral, 2016; Ribeiro, 2019; Rodrigues, 2006; Wood Jr. & Picarelli, 2010).

O modelo de gestão de pessoas estabelece o alinhamento entre os interesses da organização e dos empregados (Gondim et al., 2013). Nesse contexto, o problema deste estudo é: como a polaridade entre o modelo tradicional de departamento pessoal e o modelo contemporâneo de gestão de pessoas por competências influencia as práticas de remuneração? O objetivo do estudo é analisar a evolução dos modelos de gestão de pessoas e sua influência nas práticas de remuneração.

O estudo se justifica pela relevância da evolução dos modelos de gestão de pessoas como um tema central nas discussões sobre recursos humanos. A compreensão da polaridade entre os modelos tradicional e contemporâneo pode contribuir para a literatura acadêmica, oferecendo novas perspectivas sobre como as práticas de remuneração são moldadas por esses modelos. Com a transformação das dinâmicas organizacionais e a crescente valorização das competências dos empregados, torna-se essencial entender como essas mudanças influenciam as práticas de remuneração.

A remuneração, abordada tanto de maneira tradicional quanto estratégica, reflete essa evolução. Por isso, a necessidade de gerir a remuneração nas organizações para implementar estruturas e programas funcionais que garantem uma compensação adequada e reconheçam a contribuição dos empregados (Passos & Trindade, 2015). A falta de políticas e práticas estratégicas de remuneração, bem como de um sistema de recompensas bem estruturado, pode resultar em maior evasão dos empregados (Nyaema & Wambua, 2019).

A contribuição deste artigo está em analisar a transição dos modelos de gestão de pessoas, partindo do modelo tradicional de departamento pessoal para o modelo contemporâneo de gestão de competências, e seus impactos diretos na remuneração organizacional. Ele reforça para a comunidade, a academia e as empresas que a gestão de pessoas é uma área única, composta por vários subsistemas e atividades relacionadas a processos e pessoas, em constante evolução. Ao destacar a polaridade entre esses modelos, o artigo expõe como a evolução das práticas de gestão de pessoas influencia a estruturação das políticas de remuneração.

O estudo ressalta a importância de alinhar a remuneração às competências e ao desempenho dos empregados, explorando como práticas estratégicas de recompensas, tanto fixas quanto variáveis, podem contribuir para uma gestão de pessoas mais eficaz e adaptada aos desafios contemporâneos. Dessa forma, o artigo oferece reflexão sobre a necessidade de estruturas de remuneração flexíveis e funcionais, que reconheçam as contribuições dos empregados.

Este estudo está dividido em cinco seções: a Introdução, que apresenta uma contextualização dos temas, a justificativa e o objetivo do estudo. O referencial teórico irá abordar os modelos de gestão de pessoas e a remuneração. A metodologia, os resultados e discussões, por último, as considerações finais e referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Modelo de departamento pessoal

Os modelos de gestão de pessoas são: o departamento pessoal, gestão comportamental, gestão estratégica de pessoas e gestão por competências (Fischer, 2002), e o mais antigo deles é o departamento pessoal que se concentra nos processos burocráticos, como as tarefas, a produtividade, a eficiência, a legislação, as estruturas rígidas, com pouca ou nenhuma diferenciação por desempenho individual, ou competências, sendo mais comum o uso de salários fixos (Fischer, 2002). Além de exercer as atividades de controle de ponto, a administração de cargos e salários e o cumprimento de obrigações básicas (Pontes, 2019). O modelo de departamento pessoal, baseado nas teorias de Fayol e Taylor, foca no controle dos empregados, aumento da produtividade e redução de custos.

O setor de departamento pessoal ainda é utilizado em empresas brasileiras, mesmo com o avanço dos modelos de gestão (Dutra, 2019). Observa-se que, ao longo dos anos, as atividades desse departamento se desenvolveram (Varzoni & Amorim, 2021), com a inclusão de vários tipos de benefícios para atender às necessidades dos empregados. Em algumas empresas, além dos benefícios fixos, existem também benefícios flexíveis. Salário, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador compõem a base salarial dos empregados (Reis Neto, 2004). Assim, o empregado

pode escolher os benefícios que melhor atendem suas necessidades básicas e de segurança (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010).

A rotina do departamento pessoal inclui atividades como admissão, contratos, benefícios, folha de pagamento, férias, afastamentos, rescisão, controle de ponto, recolhimento de impostos, além de rotinas mensais e anuais, e o acompanhamento de convenções coletiva da categoria, legislações e auditorias (Hipólito, 2004; Marras, 2016). Essas atividades estão inclusas em todos os modelos de gestão de pessoas, com a adição de novas funções conforme os modelos evoluem. Elas estão diretamente voltadas para os processos relacionados às pessoas (Varzoni & Amorim, 2021).

Modelo de gestão de pessoas por competências

O modelo de gestão de pessoas por competências evoluiu para um enfoque estratégico, no qual o desenvolvimento de competências é central para a gestão. Esse modelo é aplicado em vários subsistemas: os empregados são recrutados e avaliados com base em competências, treinados e capacitados de acordo com suas competências, e o desempenho também é avaliado por elas (D'Elia, 2021). Esse modelo tem caráter estratégico, uma vez que, ao atrair, reter e desenvolver as competências dos empregados, ele atende ao planejamento da organização, alinhando as ações da gestão de pessoas às estratégias organizacionais (D'Elia, 2021). A noção de competência deixa de focar na adequação a um perfil fixo e passa a avaliar os empregados com base em suas entregas (Fleury & Fleury, 2004).

O mapeamento de competências é realizado pela análise da missão, visão, estratégias da organização, além de entrevistas, grupos focais, questionários e observações, com objetivo de proporcionar vantagem competitiva às organizações (Avelino *et al.*, 2017). Para que o empregado atenda às demandas do contexto organizacional, ele precisa ter conhecimentos sobre os serviços, os processos e rotinas do setor; habilidades, ou seja, saber como colocar em prática esse conhecimento e identificar o melhor serviço para cada demanda; e atitudes, que incluem a disposição para agir, boa vontade para executar as tarefas e demonstrar empatia e cortesia. Quanto a resultados e desempenho, é essencial que o empregado atenda às expectativas da organização, agregando valor tanto para si quanto para a empresa (Brandão, 2021).

As competências organizacionais dividem-se em básicas, como o conhecimento dos procedimentos, o domínio tecnológico e o conhecimento técnico específico (D'Elia, 2021; Brandão, 2021). Após definir sua missão, visão e objetivos estratégicos, a organização estabelece seus indicadores de desempenho e metas (Brandão, 2021). A partir dessas definições, a área de gestão de pessoas mapeia as competências existentes e as necessárias, trabalhando para eliminar os *gaps*, seja por meio da captação de talentos externos ou desenvolvendo competências internas. Essas competências são acompanhadas e avaliadas com base nos resultados alcançados, que são comparados

com as expectativas. O bom resultado é reconhecido e premiado por meio da remuneração por competências (Johansson, 2019).

As competências diferenciadoras incluem agilidade, pontualidade, presteza, educação, higiene e apresentação pessoal. Já as competências funcionais abrangem processos, como recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento e avaliação de desempenho, existentes no contexto organizacional. As competências, em vários níveis (individual, de equipes e organizacional), são influenciadas por estímulos das demandas segundo (D'Elia, 2021; Brandão, 2021).

Entre as atividades de gestão de pessoas, a empresa deve definir suas prioridades. Para isso, (Demo *et al.*, 2014) desenvolveram a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), que abrange as principais áreas de atuação: recrutamento e seleção, engajamento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, e recompensas. As competências são classificadas como essenciais e profissionais/funcionais (Mukherjee *et al.*, 2021). Essas abordagens influenciam como as empresas definem e implementam políticas de pagamento. Sendo a remuneração vista como uma ferramenta estratégica, ligada ao desempenho, ao alcance das metas e ao desenvolvimento das competências e pode ser pago com salário variável, que busca alinhar o desempenho individual e a contribuição dos empregados para os resultados alcançados.

Remuneração

Na administração científica de Taylor e na teoria clássica de Fayol, o foco estava na eficiência e produtividade por meio da divisão do trabalho, padronização de tarefas e supervisão direta, com jornadas que podiam chegar a 18 horas diárias, visando o máximo rendimento dos trabalhadores, considerados como custos que precisavam melhorar sua produtividade e como contrapartida recebiam o salário fixo. Atualmente, a jornada é, em geral, de oito horas diárias, com possibilidade de duas horas extras (Pontes, 2019).

A remuneração tradicional abrange o salário fixo, benefícios, adicionais e gratificações (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010). O salário, quando analisado de forma isolada, não é o único fator motivacional (Hipólito, 2004; Marras, 2016; Pontes, 2019; Reis Neto, 2016). Os pesquisadores buscam entender a forma ideal e justa de recompensar os empregados, reconhecendo que o salário está entre os fatores de segurança, segundo o proposto por Maslow (1943) em sua pirâmide de necessidades básicas.

O simples pagamento pelo trabalho, vinculado à produção, por si só, não gera satisfação no empregado. O pagamento, quando percebido como justo, atende às necessidades básicas de sobrevivência desse profissional (Marras, 2016; Fischer, 2002). Porém, quando se analisam outros fatores motivacionais sem levar em conta o salário, esses podem perder força em relação às necessidades dos empregados, pois o equilíbrio entre esses fatores é importante para o seu bem-estar (Araújo *et al.*, 2020; Correia & Pedrosa, 2022; Franco-Gallego, 2019; Marin, 2021; Olafsen *et al.*, 2024; Spinelli, 2022; Villamarim *et al.*, 2020).

Por isso, a organização deve valorizar o papel do salário, visto como um dos principais incentivos para o trabalho. Oferecer salários justos e competitivos não apenas motiva os empregados, mas também contribui para a compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais (Fischer, 2002; Marras, 2016).

A busca por um modelo de remuneração que seja equitativo e se adapte às transformações tem se revelado um grande desafio (Bussler & Davis, 2019). O modelo convencional, que se fundamenta em cargos e suas distinções, ainda é amplamente utilizado e observado em várias pesquisas, sendo sustentado pela hierarquia organizacional e um controle rigoroso. No entanto, esse modelo exige atualizações contínuas, pois, apesar de detalhar minuciosamente as tarefas e responsabilidades, muitas vezes não está alinhado à estratégia da organização (Bussler & Davis, 2019).

Em contrapartida, o modelo de remuneração estratégica inclui salário fixo, remuneração variável e benefícios indiretos, promovendo um melhor alinhamento aos objetivos organizacionais (Reis Neto, 2016; Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010). Esse modelo pode resultar em maior satisfação e tornar as empresas mais competitivas (Marras, 2016; Milkovich & Boudreau, 2008; Reis Neto, 2016; Stumpff, 2011). A remuneração por competências, por sua vez, avalia as habilidades e as contribuições do empregado, em vez de se limitar aos requisitos do cargo (Portilho, 2021).

De acordo com Pontes (2019), a remuneração estratégica é composta por um salário fixo, que leva em consideração funções e competências, além de uma parte variável que engloba sugestões premiadas, participação acionária, distribuição de lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios, além de benefícios fixos e flexíveis. No contexto da gestão de pessoas por competências, é importante destacar que essa forma de remuneração estimula o desenvolvimento contínuo dos empregados, vinculando a remuneração ao aprimoramento de suas habilidades e ajustando o salário às competências requeridas. Marras (2016) classifica essas competências como parte da remuneração variável.

A remuneração variável pode ser aplicada em toda a empresa, desde que os indicadores sejam confiáveis e utilizados de forma temporária ou permanente, visando recompensar os empregados com base nos resultados alcançados (Ribeiro, 2019). A gestão eficiente desses programas, por meio de políticas claras e critérios bem definidos, tem demonstrado melhorar o desempenho e aumentar a motivação e satisfação dos empregados em relação às recompensas oferecidas (Pontes Neto & Cabral, 2016).

A remuneração estratégica foca no salário variável, que busca alinhar o desempenho individual e a contribuição dos empregados aos resultados alcançado, ou seja, incentiva o alinhamento das ações dos empregados com os objetivos estratégicos da organização (Ermel & Medeiros, 2020; Fischer, 2002; Hipólito, 2004; Marras, 2016; Orsi, 2017; Pontes, 2019; Reis Neto, 2016; Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010).

A participação nos lucros é amparada pela Lei n. 10.101, de 19/12/2000 (Brasil, 2000). Já os prêmios, com a reforma trabalhista, trouxeram novas possibilidades e maior flexibilidade para as organizações: eles não são incorporados ao salário, têm natureza indenizatória e podem ser utili-

zados como premiações por desempenho, sem periodicidade definida e sem incidência de encargos trabalhistas. Isso permite o incentivo a práticas de premiação atreladas ao atingimento de metas e resultados. Não há legislação específica sobre participação acionária nem sobre remuneração por habilidades e competências, sendo que as empresas adaptam essas práticas conforme sua realidade (Reis Neto, 2016).

A remuneração por competências é uma forma de remuneração variável e estratégica. No entanto, quando as competências são avaliadas apenas pelo gestor superior, podem ocorrer vieses, como a severidade ou leniência (Brandão, 2021). Por outro lado, se a remuneração por competências for avaliada por várias fontes pode induzir a barganha coletiva, onde todos se avaliam positivamente para garantir que todos recebam a remuneração variável. Com esses possíveis problemas, é fundamental que as políticas e práticas de remuneração, que visam gerar estímulos alinhados aos objetivos e comportamentos organizacionais, mantenham equilíbrio entre metas e competências, objetivo de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, perspectivas internas (empregados) e externas (clientes e sociedade), e desempenho individual e coletivo, além de oferecer incentivos monetários e não monetários (Brandão, 2021).

METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste trabalho, buscou-se realizar uma pesquisa de caráter bibliográfico, fundamentada na leitura de autores que trouxeram contribuições sobre o tema, sendo as categorias de análise: Departamento pessoal, Gestão de pessoas por competências e remuneração.

Quadro

Autores pesquisados

Variáveis	Autores
Departamento Pessoal	(Fischer, 2002); (Pontes, 2019); (Marras, 2016); (Dutra, 2019); (Varzoni & Amorim, 2021); (Reis Neto, 2004); (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010); (Hipólito, 2004).
Gestão de pessoas por competências	(Freire <i>et al.</i> , 2021); (Clemente, 2021); (D'Elia, 2021); (Avelino <i>et al.</i> , 2017); (Brandão, 2021); (Mukherjee <i>et al.</i> 2021); (Brandão, 2021); (Brattti & Roglio, 2010); (Dutra, 2019); (Le Boterf, 2003); (Passos & Trindade, 2015); (Pontes, 2019); (Pontes Neto & Cabral, 2016); (Ribeiro, 2019); (Rodrigues, 2006); (Wood Jr. & Picarelli, 2010); (Demo <i>et al.</i> 2014); (Demo <i>et al.</i> , 2018); (Souza & Vasconcelos, 2021); (Fleury & Fleury, 2004); (Johansson, 2019).
Remuneração	(Pontes, 2019); (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2010); Maslow (1943); (Marras, 2016); (Fischer, 2002); (Bussler & Davis, 2019); (Reis Neto, 2016); (Milkovich & Boudreau, 2008); (Stumpff, 2011); (Portilho, 2021); (Ribeiro, 2019); (Pontes Neto & Cabral, 2016); (Brandão, 2021); (Franco-Gallego, 2019); (Araújo <i>et al.</i> , 2020); (Olafsen <i>et al.</i> , 2024); (Marin, 2021); (Correia & Pedrosa, 2022); (Villamarim <i>et al.</i> , 2020); Spinelli (2022); (Passos & Trindade, 2015); (Brasil, 2000); (Brasil, 2017); (Connelly <i>et al.</i> , 2019); (Hipólito, 2004); (Demo <i>et al.</i> 2014); (Huczok & Leme, 2014); (Ermel & Medeiros, 2020); (Orsi, 2017); (Gheno & Berlitz, 2011); (Souza & Lunkes, 2021).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O autor Marras (2016) destaca que as atividades do departamento pessoal, como admissão, benefícios, controle de ponto, folha de pagamento, recolhimento de encargos, férias, rescisão, rotinas mensais e anuais continuam a ser essenciais tanto no modelo tradicional quanto no novo modelo de gestão por competências. A literatura enfatiza que, apesar da modernização trazida pela tecnologia, as funções básicas desse departamento permanecem fundamentais para a operação diária

das empresas. Todas as práticas precisam acompanhar o processo de mudança, mas o que o autor destaca diz respeito à remuneração, carreira, desempenho, capacitação, motivação e rotatividade dos empregados (Gheno & Berlitz, 2011).

Isso indica que, mesmo com a evolução para as práticas mais estratégicas, a base das atividades do departamento pessoal é importante para assegurar a conformidade e a estrutura organizacional. A manutenção dessas funções básicas permite que as empresas operem de forma eficiente, garantindo que a transição para modelos mais avançados não comprometa a estabilidade e a regulamentação necessárias. Essa dualidade ressalta a importância de integrar as funções tradicionais com as novas abordagens de gestão, criando um equilíbrio que fortalece a eficácia organizacional.

A evolução do departamento pessoal para a gestão de pessoas por competências representa uma transformação significativa nas práticas organizacionais. Segundo Souza e Vasconcelos (2021), essa transição deslocou o foco das atividades administrativas para um modelo que prioriza o desenvolvimento de competências e a avaliação de desempenho. Complementando essa perspectiva, Demo *et al.* (2018) e Pontes (2019) apontam que essa mudança requer a implementação de práticas mais estratégicas, nas quais o desenvolvimento contínuo e a organização do trabalho são centrais.

A polaridade entre o modelo tradicional de departamento pessoal e o modelo contemporâneo de gestão de pessoas por competências tem um impacto direto nas práticas de remuneração. A gestão por competências promove uma abordagem mais holística e proativa, permitindo que as organizações adaptem suas estratégias às necessidades do mercado. Nesse novo contexto, a remuneração não é apenas um reflexo do cargo ou da experiência, mas deve estar alinhada às competências desenvolvidas e ao desempenho contínuo dos empregados. Isso incentiva um ambiente de aprendizado constante e contribui para a retenção de talentos, pois os empregados se sentem mais valorizados quando suas habilidades e esforços são reconhecidos e recompensados de forma justa. Além disso, as atividades do departamento pessoal também continuam a se modernizar, acompanhando as mudanças em legislação trabalhista (Brasil, 2017), convenções coletivas e leis, integrando-se a esse novo modelo de gestão por competências. Portanto, a transformação das práticas de remuneração é essencial para garantir que a evolução para a gestão por competências seja efetiva e sustentável nas organizações.

O salário variável está presente nos dois modelos de gestão de pessoas: o Departamento Pessoal e a Gestão por Competências (Connelly *et al.*, 2019). Em relação ao salário, o que mudou foi a forma de vinculação à performance e desenvolvimento dos empregados. A teoria de Fayol e Taylor, por exemplo, defendem um modelo mais rígido e hierárquico, com ênfase na remuneração fixa, enquanto o modelo de Gestão por Competências introduz um vínculo maior entre a remuneração e as habilidades e resultados dos empregados (Connelly *et al.*, 2019; Hipólito, 2004; Marras, 2016; Wood Jr. & Picarelli, 2010). Além disso, apontam que a remuneração estratégica, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e prêmios por metas (Brasil, 2017), torna-se uma ferramenta essencial de motivação e engajamento.

Essa mudança na abordagem da remuneração sugere que a recompensa deve ser financeira, mas também relacionada ao desempenho e à contribuição do empregado, incentivando um maior alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A remuneração variável, quando fundamentada em políticas e práticas bem definidas e transparentes, motiva os empregados a atingirem as metas estabelecidas, e assim, melhora o desempenho por meio das recompensas recebidas (Pontes Neto & Cabral, 2016).

Em resumo, a análise das categorias de gestão de pessoas revela que, enquanto o departamento pessoal permanece vital para a administração básica, a evolução para a gestão por competências e a remuneração estratégica são fundamentais para o desenvolvimento organizacional. No entanto, é importante ressaltar que a remuneração baseada em competências, embora essencial, não garante resultados por si só, conforme mencionado por Brandão (2021) e Dutra (2019). A integração de todos esses elementos é necessária para uma gestão de pessoas efetiva e sustentável.

O estudo contribui para o tema ao evidenciar a evolução dos modelos de gestão de pessoas, que, inicialmente, estavam concentrados no Departamento Pessoal (DP), passando para os Recursos Humanos (RH) e, posteriormente, para a Gestão por Competências (GP), culminando em subsistemas e atividades mais alinhados às competências e aos objetivos organizacionais. Essa evolução reflete a polaridade entre os modelos tradicionais, como o Departamento Pessoal, e os modelos mais contemporâneos, como a Gestão por Competências. A gestão da remuneração também seguiu essa trajetória de transformação, tornando-se progressivamente um modelo mais estratégico. No entanto, nos artigos internacionais, predomina a terminologia 'Recursos Humanos' (RH), evidenciando a transição do Departamento Pessoal para os Recursos Humanos (Amorim, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sugerem que um alinhamento eficaz entre os modelos de gestão de pessoas e o sistema de remuneração pode favorecer o alcance dos objetivos estratégicos, resultando em um desempenho mais consistente e maior satisfação dos empregados.

O objetivo deste estudo foi alcançado ao analisar a polaridade entre o modelo tradicional de departamento de pessoal e o contemporâneo de gestão por competências, bem como sua influência nas práticas de remuneração. A pesquisa bibliográfica permitiu compreender a evolução e a relação entre os modelos, abordando as perspectivas dos autores. O que distingue um modelo do outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de impactar a vida organizacional, conferindo-lhe uma identidade única (Fischer, 2002).

Pontes (2019) argumenta que a remuneração tradicional e a estratégica são complementares, integrando o sistema de remuneração estratégica com verbas fixas, variáveis e indiretas, visando que empregadores e empregados compartilhem os resultados da empresa. Observa-se uma evolução nos modelos de gestão de pessoas: o modelo de departamento pessoal focava na redução de custos, eficiência e controle, enquanto o modelo atual, baseado em competências, enfatiza a competitividade, flexibilidade e as habilidades individuais como uma vantagem competitiva. Esse modelo busca alinhar as competências dos empregados às necessidades da organização, assegurando que sejam recrutados, treinados, avaliados e remunerados com base em sua capacidade de entrega.

A busca pela produtividade e pela remuneração já estava presente no modelo de Departamento Pessoal, embora, nesse contexto, fosse necessário lidar com jornadas de trabalho mais longas. No modelo atual, fundamentado nas competências, as empresas humanizadas buscam reduzir ou eliminar a necessidade de horas extras, demonstrando cuidado com as pessoas e suas competências. Além disso, complementam a remuneração fixa com a variável, priorizando o descanso e o bem-estar dos empregados, o que reflete uma mudança significativa nas abordagens de gestão de pessoas (Pontes, 2019).

A remuneração baseada no desempenho, que considera os resultados da avaliação como reflexo da competência em ação, pode, no entanto, reduzir a competência a um resultado padronizado que não reflete a verdadeira contribuição do empregado (Le Boterf, 2003). Nenhuma abordagem isolada é suficiente para sustentar a remuneração por competências, devido à diversidade de interpretações sobre o conceito. Independentemente da metodologia empregada para definir perfis de competências, a avaliação de desempenho implica que a presença dessas competências, em prática, resulta no desempenho avaliado e, conseqüentemente, remunerado (Rodrigues, 2006).

A gestão de remuneração por competências atua como um sistema para o desenvolvimento de talentos, enquanto a remuneração variável é um método de pagamento que, por sua própria natureza, não depende de avaliações subjetivas (Huczok & Leme, 2014).

Concluimos que houve uma evolução nos modelos de gestão de pessoas, e das atividades e a possibilidade de várias formas de pagamento. Embora exista uma polaridade entre os modelos, a remuneração não é determinada apenas pela competência. Segundo Dutra (2019), à medida que o empregado assume níveis diferenciados de complexidade em suas atividades, ele tem a oportunidade de receber um salário variável estratégico, vinculado aos seus resultados, sendo a competência o meio para atingir os resultados, mas não o suficiente para atingir as metas fim.

Como as empresas brasileiras observam a legislação não tem como ter remuneração por competências em substituição ao salário fixo como proposto por Pontes (2019), mas tem como avaliar as competências de entrega e pagar pelo resultado entregue como remuneração variável como proposto por Marras (2016), evitando problema com a legislação trabalhista que observa a equiparação e a irredutibilidade salarial (Dutra, 2019; Marras, 2016).

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de uma pesquisa de campo que avalie se, com a evolução dos modelos de gestão de pessoas, houve também uma evolução das atividades e a incrementação da remuneração variável, além de investigar se alguma empresa substituiu o salário fixo por competências.

REFERÊNCIAS

- Araújo, C. M., Ramos, M. D. P., Silva, O. O. N., & Souza, E. C. (2020). Condições de trabalho docente: uma análise sobre a remuneração salarial e satisfação com a carreira. *Cenas Educacionais*, 3, e9907. <https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/9907>.
- Amorim, W.A. C. (2017). *Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas*. FEA-USP.
- Avelino, K.W. R. S., Salles, D. M. R., & Costa, I. S. A. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(5)202–228. Doi 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228.
- Brandão, H. P. (2021). *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. (2a ed. 4. Reimprer.). Atlas.
- Brasil (2000). Lei nº 10101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Brasil (2017). Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*. Brasília.
- Bratti, E. T. C., & Roglio, K. D. (2010). *Remuneração estratégica: um estudo qualitativo em instituições de ensino e empresas de outros setores*. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.
- Bussler, L., & Davis, E. (2019). *Human resource management: ethics and employment*. (3a ed.). Routledge.
- Clemente, F. A. S. (2021). Competência e sua encruzilhada conceitual há um caminho abaixo da linha do equador? *Revista Panorâmica online*, 33, 146-172. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revista-panoramica/article/view/131933>.
- Connelly, C. E., Haynes, R. K., Aneja, S., & Gallagher, D. G. (2019). Work-related consequences of outsourcing, downsizing, and organizational restructuring: Integrating outcomes for employees and firms. *Journal of Management*, 45(3), 1395-1415.
- Correia, A. S., & Pedrosa, L. S. (2023). Reflexos de características sociais nos salários e finanças pessoais: uma pesquisa no Google Forms. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, Santo Ângelo, 11(1), 113-135. DOI: <http://dx.doi.org>

/10.31512/gesto.v11i1.1111.

D'Elia, B. B. (2021). *O profissional de recursos humanos*. Editora Senac.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <https://www.redalyc.org/journal/3232/323257391007/html/>.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2024). Escala de relacionamento com os cidadãos (ERCi). In: SIQUEIRA, M. M. M. *Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP): validação fatorial exploratória*. Belo Horizonte.

Dutra, J. S. (2019). *Gestão e carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. (2a ed. 2. Reimpr.) Atlas.

Ermel, M. D. A., & Medeiros, V. (2020). Plano de remuneração baseado em ações: uma análise dos determinantes da sua utilização. *R. Cont. Fin. USP*, São Paulo, 31(82), 84-98. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201907620>.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L., & Limongi-França, A. C. (2002). *As pessoas na organização*. (12a ed., cap. 1, p. 1134). Gente.

Fleury M. T., & Fleury, A. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração Eletrônica*, São Paulo, 4(1), 44-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S003475902004000100012>.

Franco-Gallego, J. H. (2019). Educación superior en Colombia: relación entre el valor agregado estudiantil y remuneraciones. *Educación y educadores*, 22(1), 25-50. DOI: 10.5294/edu.2019.22.1.2.

Freire, E., Delgado, D. M., & Batista, S. S. S. (2021). As competências soft nas políticas internacionais para a Educação Profissional e Tecnológica pós-pandemia. *RBEC: Revista Brasileira de Educação Comparada*, 3, e021008-e021008. <https://doi.org/10.20396/rbec.v3i00.14748>.

Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 4 (1), 268-287. DOI: 10.5902/19834659709.

Gondim, S. M., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Eds.). (2013). *O trabalho e as organizações*. Artmed.

Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores*. (254f). Tese (Doutorado em Administração) □ USP. São Paulo.

Hipólito, J. A. M. & Dutra, J. S. (2012). *Remuneração e recompensas*. Elsevier.

Huczok, R., & Leme, R. (2014). *Remuneração: cargos e salários ou competências?* (2º reimpr.). Qualitymark Editora.

Johansson, C. (2019). *How to assess and map employees competencies*. Linköpings universitet.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.

Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (15a ed.). Saraiva.

Marin, R. (2021). Rewards management in organizations: A retrospective on what organizations have set out and achieved in order to Identify Future Actions. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2021, 1-12. DOI: 10.5171/

2021.642473.

Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *J. abnorm. (soc.) Psychol.*, 38, 81-86. 1943. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948398/mod>

[_resource/content/2/MASLOW%2C%20Abraham.%20Uma%20teoria%20da%20motivação%20humana.pdf](#).

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2008). *Administração de recursos humanos*. (Trad. Reynaldo C. Marcondes). Atlas.

Mukherjee, U., Bhat, V., & Tiwari, S. (2021). Competency mapping. *Human resource management: Role and importance in the Current Business Scenario*. *Eureka Publications*, 1(11), 32-40.

Nyaema, W. R., & Wambua, P. (2019). Strategic human resource management practices and employee retention in Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 73-89. <https://www.iprijb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/936>.

<https://www.iprijb.org/journals/index.php/JHRL/article/view/936>.

Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cecire, P., & Forest, J. (2024, jul.). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*. 65(6), 1027-1038. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>.

Orsi, A. E. (2017). Gestão da remuneração. In: Orsi, A. E., Rodrigues, M., Cesar, A. M., Bayna, L., & Camargo, Y. et al. *Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras*. Elsevier.

Passos, C. A., & Trindade, L. H. (2015, set.). *Remuneração por competências: Um estudo com as melhores empresas para se trabalhar em 2014*. XXXIX Encontro da ANPAD EnANPAD 2015.

Pontes, B. R. (2019). *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. (19a ed.). LTr.

Pontes Neto, O. B., & Cabral, S. M. (2016). *Remuneração Estratégica e Capacitação Profissional: O Caso do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba*. EnAPG2016 – VII Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo.

PORTILHO, I. S. (2021). *REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA E SUA APLICAÇÃO À ATRAÇÃO E À RETENÇÃO DE JOVENS EM INÍCIO DE CARREIRA*. (45f). TCC (MONOGRAFIA EM ADMINISTRAÇÃO) – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. NITERÓI. [HTTPS://APPUFF.BR/RIUFF/BITSTREAM/HANDLE/1/26343/REMUNERAÇÃO%20POR%20COMPETÊNCIA.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://appuff.br/riuff/bitstream/handle/1/26343/remunera%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%ancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[HANDLE/1/26343/REMUNERAÇÃO%20POR%20COMPETÊNCIA.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://appuff.br/riuff/bitstream/handle/1/26343/remunera%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%ancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reis Neto, M. T. (2004). *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho*. (288f.). Tese (Doutorado em Administração CEPEAD / UFMG) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Theotônio, K. S. (2016). Aspectos Legais da Remuneração: uma Análise no Contexto de Organizações Privadas Brasileiras. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6 (3), 24-43.

Ribeiro, A. L. (2019). *Gestão de pessoas*. (3a ed.). Saraiva Educação.

Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *RAE - Revista de Administração de Empresa*, [S. l.], 46, 23–34. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37006>.

Souza, W. L., & Lunkes, R. J. (2021). Remuneração por competência e desempenho: desafios na gestão de pessoas. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), 1-19.

- Souza, A. R. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 19, (1), 190-202. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61690/meritocracia-E-gestao-de-pessoas-por-competencias--temautopico-ou-realidade-organizacional-/i/pt-br>.
- Spinelli, M. (2022). Salário digno e saúde mental: por que se engajar? *Caderno Especial Ética Compliance e Agenda Global*, 21(3), 9-12. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n3.2022.86797>.
- Stumpff, A. W. (2011). *Employee benefits and executive compensation: cases and materials*. (766p). Thomson Reuters/Foundation Press.
- Varzoni, G. C., & Amorim, W. A. C. (2021, dez.). Modelos de gestão de pessoas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, 11(3), 489-505. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>.
- Villamarim, B., Gonçalves, E., & Taveira, J. G. (2020). *Inovação, habilidades e desigualdade salarial: uma investigação do mercado de trabalho formal dos municípios brasileiros*. (18f.). Dissertação (Mestrado Economia Aplicada) – Universidade Federal De Juiz de Fora. Juiz de Fora.
- Wood Jr. T., & Picarelli Filho, V. (2010). *Remuneração estratégica*. (3a ed. Revisada e ampliada.). Atlas.