



Journal of Globalization, Competitiveness  
& Governability / Revista de  
Globalización, Competitividad y  
Gobernabilidad / Revista de  
Globalização, Competitividade e  
Governabilidade

E-ISSN: 1988-7116

Bachion Ceribeli, Harrison; Matosde Almeida, Carolina Áurea  
Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil  
Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización,  
Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e  
Governabilidade, vol. 9, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 118-130  
Portal Universia S.A.  
Boadilla del Monte, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851343006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



118

## Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil

ÁREA: 1  
TIPO: Casos

*Skills Management: a case study in an industry in Brazil*  
*Gestión por competencias: un estudio de caso en una industria en Brasil*

### AUTORES

**Harrison Bachion**

**Ceribeli<sup>1</sup>**

Universidade Federal  
de Ouro Preto, Brasil.  
harrisonbceribeli@  
hotmail.com

**Carolina Áurea**  
**Matosde Almeida**

Universidade Federal  
de Ouro Preto, Brasil.  
krol\_aurea@yahoo.  
com.br

*Esta pesquisa teve como objetivo descrever o processo de implantação e as práticas de gestão por competências adotadas em uma organização de grande porte no Brasil. O estudo de caso foi realizado em uma unidade de uma indústria do setor siderúrgico e a coleta de dados foi operacionalizada por meio de pesquisa documental e entrevistas com os profissionais de recursos humanos da empresa. Como resultados, foi possível descrever os pilares da implementação da gestão por competências na empresa estudada: o mapeamento das competências valorizadas, o instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido e o novo modelo de remuneração e carreiras.*

*This research was aimed at describing the deployment process and management practices by powers taken up by a large organisation in Brazil. The case study was carried out on one unit in the steel industry sector and data collection was carried out through documentary research and interviews with the company's human resources professionals. As a result, it was possible to describe the cornerstones of the implementation of management responsibilities in the studied company: the mapping of valued skills, the assessment tool for the developed action and the new remuneration and careers model.*

1. Autor de contacto:  
Universidade Federal de  
Ouro Preto (UFOP);  
Instituto de Ciências  
Sociais Aplicadas; Rua  
do Catete, 166, Centro,  
Mariana, MG; Brasil.

*Esta investigación tenía como objetivo describir el proceso de implantación y las prácticas de gestión por competencias adoptadas en una organización de gran tamaño en Brasil. El estudio de caso se realizó en una unidad de una industria del sector siderúrgico y la recogida de datos se llevó a cabo a través de una investigación documental y entrevistas con los profesionales de recursos humanos de la empresa. Como resultados, fue posible describir los pilares de la implantación de la gestión por competencias en la empresa estudiada: el mapeo de las competencias valoradas, el instrumento de valoración del desarrollado diseñado y el nuevo modelo de remuneración y carreras.*

DOI

10.3232/GCG.2015.V9.N1.06

RECEBIDO

04.02.2015

ACETADO

10.03.2015

## 1. Introdução

De acordo com Bitencourt e Oliveira (2012), muitos modelos de gestão de pessoas utilizados pelas organizações na atualidade tem suas bases na administração científica, uma vez que as pessoas são vistas como responsáveis por um conjunto bem delimitado de atividades. Ainda segundo o mesmo autor, essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, gerando processos, metodologias e instrumentos inadequados de gestão de pessoal.

À medida os modelos de gestão de pessoas foram evoluindo, criou-se um consenso de que hoje as organizações são dependentes do comprometimento e mobilização das pessoas, assim como do preparo individual para que novas responsabilidades sejam assumidas. Neste novo contexto, o capital humano é visto como um diferencial competitivo de qualquer organização.

As lacunas deixadas pelas abordagens tradicionais na área de gestão de pessoas e a necessidade de um modelo atual e altamente competitivo tem levado gestores e estudiosos a buscarem novas propostas para a gestão de pessoas e uma destas propostas consiste no modelo de gestão por competências. Este modelo tem sido apresentado como recurso capaz de integrar a gestão de pessoas aos diversos processos da área, articulando-os à estratégia do negócio.

A gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos modelos tradicionais utilizados pelas organizações e desporta como principal sistema de gestão utilizado por empresas que são referência no mercado (Dutra, 2011). Partindo da premissa de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior das organizações, esse modelo propõe-se a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis nas organizações.

Cabe acrescentar que, apesar de ser um modelo amplamente estudado na academia, ainda existe uma lacuna devido à predominância de pesquisas exclusivamente teóricas sobre o tema no Brasil, sendo escassos os estudos que apresentam e discutem práticas que tem sido adotadas pelas organizações que implantam a gestão de pessoas centrada nas competências.

Sendo assim, constatando-se a importância do modelo de gestão por competências nas organizações modernas e uma lacuna nos estudos publicados sobre o tema no Brasil, delimitou-se como objetivo de pesquisa descrever o processo de implantação e as práticas de gestão por competências adotadas em uma organização de grande porte no Brasil.

Com isso, espera-se contribuir para a consolidação do tema em estudo, fornecendo respaldo empírico às pesquisas predominantemente teóricas publicadas discutindo a gestão por competências no Brasil. Além disso, ao trazer diretrizes para organizações que desejam implantar o modelo de competências, esta pesquisa tende a tornar o tema mais palpável, favorecendo sua adoção por parte dos gestores modernos.

### PALAVRAS-CHAVE

**Gestão por competências, Brasil, Estudo de caso**

### KEY WORDS

**Skills management, Brazil, Case study**

### PALABRAS CLAVE

**Gestión por competencias, Brasil, Estudio de caso**

**CÓDIGO JEL:**

**M19**

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Conceito de competência

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é um termo utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Nos últimos anos, o tema competência foi incorporado à pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (competências individuais), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

De acordo com Tripathi e Ranjan (2013), os desafios que surgiram nas duas últimas décadas do século XX impuseram às organizações revisões em suas práticas administrativas e impulsionaram a criação de novos modelos de gestão de pessoas, com destaque para o modelo de competências.

Para atender às recorrentes demandas e mutações do mercado competitivo, diversos estudos sobre o tema gestão por competências foram publicados, surgindo duas correntes de pesquisa sobre o tema. A primeira, composta em sua essência por autores de origem norte-americana e que desenvolveram seus trabalhos nos anos 1970 e 1980, define competência como o conjunto de qualidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que a pessoa desenvolve para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Segundo esta linha de pesquisa, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa alcance um desempenho superior em seu trabalho (Dutra, 2011).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como o conjunto de qualidades pessoais que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Embora o foco de análise seja o indivíduo, grande parte dos autores norte-americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações, ou seja, tanto nas referências acadêmicas, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (Fleury; Fleury, 2001).

A segunda corrente que emerge na literatura nos anos 1990 é representada por autores europeus, que atrelam o conceito de competência ao de agregação de valor, ou seja, dando significado às realizações das pessoas em determinado trabalho (Dutra, 2011).

De acordo com esta segunda corrente, o conceito de competência extrapola o conceito de qualificações pessoais (Fleury; Fleury, 2001) e o trabalho não deve ser encarado como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas como uma extensão das competências que o indivíduo mobiliza nas situações profissionais (Tripathi; Ranjan, 2013).

Recentemente, os estudos sobre o tema passaram a delimitar a competência mesclando a contribuição de cada uma dessas duas correntes, adotando uma perspectiva integrada, ou seja, a competência é definida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho alcançado pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (Brandão et al., 2011).

De acordo com Amorim e Silva (2011), o conceito de competência correlaciona-se com temas como: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, aplicação do saber, saber fazer, saber agir de maneira responsável, etc. Todos esses saberes afetam as pessoas e a organização, em um aprendizado compartilhado, agregando valor econômico, como também pessoal e social. A competência pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da organização (Fleury; Fleury, 2003).

Basicamente, existem competências individuais e organizacionais (Bitencourt; Oliveira, 2012; Fleury; Fleury, 2001): a competência individual encontra seus limites no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, em determinada época e são sempre contextualizadas; os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados pela rede de conhecimento em que se insere o indivíduo e a comunicação precisa ser eficiente para gerar a competência; do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

## 2.2. Gestão por competências

A noção de gestão por competências surgiu pela primeira vez no setor privado nos Estados Unidos e no Reino Unido nos anos de 1980, como uma resposta aos desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas (Hondeghem et al., 2006).

A princípio, tentou-se aumentar o nível de desempenho dos sistemas educativos, pois, acreditava-se, que o mesmo era falho, ineficiente e incapaz de responder às demandas do mercado de trabalho. Em um segundo momento, como resposta à precária força de trabalho e a falta de qualificação, o Reino Unido introduziu um sistema, conduzido pela própria indústria, destinado a estabelecer os critérios de desempenho para cada um de seus setores, denominado de *National Vocational Qualification*; em seguida, os Estados Unidos seguiram o exemplo britânico, estabelecendo um sistema similar em 1994, denominado de *National Skills Standards Board* (Hondeghem et al., 2006).

De acordo com Munck et al. (2011), a gestão por competências condensa as competências essenciais que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do funcionário.

A gestão por competências implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado das atividades da organização e que seja elaborado um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento e à avaliação das pessoas (Munck et al., 2011).

A vantagem evidente dessa abordagem é que ela contribui para a coerência entre a identificação e a avaliação da qualidade dos empregados em todo o processo de gestão de recursos humanos. Além disso, o modelo também tem por objetivo mensurar o talento, a motivação, a personalidade e outros atributos que permitem diferenciar os níveis de desempenho dos autores envolvidos com a organização (Gröschke, 2013).

A Gestão por Competências tem a função de gerenciar o gap ou lacuna de competências que possa eventualmente existir na organização procurando, eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos

organizacionais; nessa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam (Brandão et al., 2011).

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2011), que articula o conceito de competências com os conceitos de entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional. A entrega seria o que o indivíduo faz pela empresa, de forma perene, dentro de determinado nível de complexidade; a complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas; a agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos; por fim, o espaço ocupacional refere-se à assunção de responsabilidades que extrapolam aquelas formalmente delimitadas pelos cargos.

Levantando a literatura internacional recente sobre o tema, destacam-se o estudo de Taylor e Bond (2014), que analisou a relação entre competências desenvolvidas pelos funcionários e resultados entregues no trabalho, e de Yazdanfar et al. (2014), que analisou, especificamente no contexto das micro empresas, a relação entre desenvolvimento de competências nos funcionários e desempenho organizacional. Na mesma linha dos estudos supramencionados, também cabe citar o estudo de Ilmakunnas e Piekkola (2014), que explorou a relação entre as competências individuais dos funcionários, as competências organizacionais e o desempenho organizacional. Em todos os casos, verifica-se o esforço dos pesquisadores para associar as práticas de gestão por competências a um desempenho organizacional superior.

Cita-se também o estudo conduzido por Medina e Medina (2014), que analisou as práticas de gestão de pessoas por competências alinhadas à gestão de projetos. Por fim, merece destaque a pesquisa de Silva et al. (2014), que apresentou práticas de gestão de pessoas que podem ser implantadas nas universidades.

### 3. Aspectos Metodológicos

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto, adotou-se como método de investigação o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange várias vertentes, desde a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise dos dados. Neste sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Ainda de acordo com Yin (2005), todas as organizações e indivíduos possuem características peculiares e específicas e os estudos de caso visam identificar estas características, assim como os vários processos existentes em determinada realidade e como eles afetam a maneira como tal realidade funciona.

Optou-se por realizar o estudo de caso em uma empresa de grande porte, o que se justifica pelo fato de que o modelo de gestão por competências tem sido implantado principalmente em organizações maiores, que possuem uma estrutura mais robusta administrativa, capaz de dar suporte a um modelo de gestão de pessoas mais complexo. A escolha da empresa a ser estudada baseou-se na conveniência dos pesquisadores, considerando os critérios localização e abertura para coletar informações. Para fins de estudo, tal organização foi denominada de empresa X.

A empresa escolhida pertence ao setor siderúrgico do Brasil, que gerou, no ano de 2013, saldo comercial de US\$1,3 bilhões, sendo responsável, no mesmo ano, por mais de 124 mil empregos (AÇO BRASIL, 2015), o que evidencia sua importância e embasa a escolha dos pesquisadores.

A coleta dos dados foi realizada a partir de um levantamento documental, no qual foram analisados documentos do departamento de recursos humanos, tais como o modelo de gestão por competências da empresa, cartilhas com as competências, além de material interno de divulgação do processo de implantação e instrumentos de avaliação de desempenho.

Complementarmente, a coleta dos dados deu-se por meio da realização de entrevistas com os profissionais de recursos humanos da empresa. Foram entrevistados cinco analistas de recursos humanos de nível III, quatro consultores de recursos humanos (chamados de *business partners*) e o gestor do departamento, todos envolvidos no processo de implantação da gestão por competências na empresa X. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

O entrevistador orientou-se por meio de um roteiro semiestruturado e as entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora cada, sendo agendadas com antecedência pela própria empresa. As informações coletadas incluíram a forma como ocorreu o processo de implantação da gestão por competências na empresa estudada e quais as práticas de gestão adotadas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira e avaliação de desempenho, as vantagens e desvantagens do modelo adotado, os tipos de competências valorizadas pela organização, e as principais dificuldades e barreiras que o modelo apresenta.

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A empresa X pertence ao setor siderúrgico e a unidade escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa situa-se no Estado de Minas Gerais. Líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais no mundo, a empresa X recentemente passou também a atuar em um novo segmento no Brasil, com a produção própria de aços planos e a expansão das atividades de minério de ferro. Cabe complementar que a escolha pela unidade de Minas Gerais deveu-se ao fato de que lá foi implantado o projeto piloto do novo modelo de gestão por competências desenvolvido pela empresa X, além de que esta unidade é uma das maiores produtoras de aço do grupo, sendo responsável por milhares de empregos diretos e indiretos.

O modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências adotado pela empresa X foi criado em 1999 como uma ferramenta que propunha diretrizes para formar profissionais de desempenho diferenciado, capazes de atuar em qualquer operação de negócio da empresa. Com o modelo adotado, a empresa objetivava que seus colaboradores apresentassem comportamentos e habilidades em sintonia com suas metas e modelo de gestão, garantindo melhores resultados e perpetuando padrões de comportamento em consonância com seus valores e cultura organizacionais.

Recentemente, para revisar o modelo de gestão por competências originalmente desenvolvido, contratou-se a Hay Group, empresa de consultoria que foi a responsável pelo realinhamento do

pensamento estratégico da empresa e definição das novas competências.

Após a realização de entrevistas com 40 executivos globais e a análise do contexto da empresa, chegou-se ao produto final: um modelo único de competências, uma ferramenta de avaliação 360º moderna e robusta e a estruturação da Carreira em Y.

O novo modelo foi implantado em um projeto piloto na unidade estudada. Após ser validado, consolidou-se um modelo global de competências que busca alinhar o desempenho do colaborador à realidade atual da empresa e ao seu planejamento estratégico. O modelo passou a ser único e aplicável a todas as unidades, visando impulsionar o desenvolvimento de lideranças ao redor do mundo.

A principal novidade foi a inclusão das competências técnicas, ampliando a abrangência do projeto, que anteriormente era focado apenas em aspectos gerenciais. Com a reformulação, o modelo passou a ser dividido em três categorias de competências: *core competences* (competências organizacionais, comuns para todos), competências de gestão e competências técnicas, conforme se verifica na Figura 1.

**Figura 1. Modelo global de competências**

Core Competences	
<b>Foco em Resultados</b>	Atinge as metas estabelecidas, entregando resultados sustentáveis consistentemente. Gosta de desafios e estabelece metas desafiadoras baseadas nos objetivos da empresa, bem como assume a responsabilidade pela austeridade e simplicidade no uso de recursos.
<b>Visão do Negócio</b>	Conhece o negócio da empresa e seu ambiente de negócios, e comprehende o impacto das suas ações no contexto regional e global, e trabalha para gerar valor sustentável (econômico, social e ambiental) para a organização.
<b>Trabalho em Equipe</b>	Como integrante de uma equipe, trabalha de forma íntegra e respeitosa com seus colegas, engajando e estimulando-os para o desempenho superior de acordo com os valores e objetivos da empresa.
<b>Construção de Relacionamento com Stakeholders</b>	Desenvolve redes permanentes de relacionamento com stakeholders (colaboradores, comunidades, acionistas, fornecedores, autoridades, outros) que possam impactar o negócio, buscando uma relação ganha-ganha.
<b>Orientação para o Cliente</b>	Foca seus esforços para agregar valor aos seus clientes, sejam eles internos ou externos.
<b>Comprometimento com a Organização</b>	Dedica-se ao trabalho, alinhado à cultura e aos valores, e engaja as pessoas pelo seu compromisso e orgulho de pertencer à empresa.
<b>Flexibilidade Intercultural</b>	Compreende as diferenças culturais e atua para eliminar barreiras e obter sinergias dentro de contextos culturais específicos (grupos, regiões e países).
<b>Comportamento Seguro</b>	Compromete-se com a segurança total no ambiente de trabalho, atentando-se para as condições físicas, cumprindo normas e procedimentos, e buscando melhoria contínua.
Competências Técnicas	
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Adquire, consolida, registra e dissemina conhecimentos que garantam a excelência nos processos da empresa.
<b>Impacto e Influência</b>	Influencia e lidera pessoas pela sua capacidade técnica mobilizando-as para o alcance dos objetivos do negócio.
Competências de Gestão	
<b>Liderança &amp; Gestão de Pessoas</b>	Legitima-se como líder e gestor de equipe pelo foco em pessoas e desempenho, conquistando respeito e confiança. Garante o desenvolvimento das pessoas e crescimento sustentável do Negócio.

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa X.

Durante a implantação do novo modelo de competências, os *business partners* foram responsáveis por capacitar os mais de 4.000 colaboradores da unidade de Minas Gerais. Posteriormente, para reforçar a importância do novo modelo, a empresa X lançou, em todas as unidades, campanhas por meio dos veículos de comunicação interna com o intuito de guiar seus colaboradores e apresentar o novo modelo de competências, o real sentido do projeto, a clareza de seus conceitos e a visão dos comportamentos esperados pela organização.

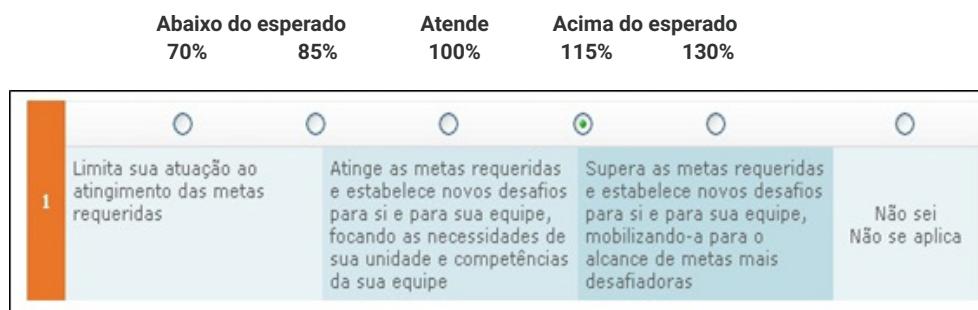
Para implantar a nova ferramenta de avaliação de desempenho, um grupo de 600 colaboradores foi treinado de acordo com as diretrizes do novo modelo, incluindo gestores, executivos, *trainees* e facilitadores. Denominada de Mapeamento de Competências 360º, a nova ferramenta de avaliação de desempenho prevê o preenchimento de questionário na *Intranet* da empresa por diversos públicos que trabalham diretamente com o colaborador avaliado. O sistema gera um relatório e, a partir dele, é elaborado o plano anual de desenvolvimento (PAD) de cada colaborador, contemplando os *gaps* identificados na avaliação e as ações necessárias para o aperfeiçoamento das competências individuais.

Participam do processo de avaliação de desempenho os mapeados, que são os próprios colaboradores sujeitos à avaliação, e os mapeadores, que são os colaboradores convidados a responder o Mapeamento de Competências 360º. Na primeira categoria, enquadram-se os executivos, os facilitadores, os colaboradores que ocupam cargos administrativos e os *trainees* com, no mínimo, 10 meses de empresa; já na segunda categoria, enquadram-se todos os colaboradores da empresa, além dos clientes, pares externos e autoavaliação. Cabe acrescentar que a avaliação dos cargos operacionais também é realizada por meio desta ferramenta, porém participam como mapeadores apenas o colaborador (autoavaliação) e seu gestor imediato.

Na categoria de mapeadores, os pares são colegas que realizam trabalhos frequentemente com o mapeado, podendo ou não fazer parte da sua equipe e que não possuem nenhum tipo de subordinação a ele; neste caso, podem ser incluídos pares externos à empresa. Os clientes (internos e externos) são as pessoas para as quais o mapeado presta ou prestou algum tipo de serviço nos últimos 10 meses; neste caso, podem ser incluídos clientes externos à empresa; e os subordinados são as pessoas que formalmente se reportam ao mapeado.

O Mapeamento de Competências 360º abrange 11 competências (ver Figura 1), mensuradas em 24 questões (cujo exemplo encontra-se na Figura 2), sendo aplicado a cada dois anos, contados a partir da data da contratação do funcionário. O resultado é avaliado por meio do cálculo da média simples das respostas, sem a inclusão dos dados da autoavaliação.

**Figura 2. Modelo de escala e questão da avaliação 360º adotada na empresa X**



Fonte: Departamento de gestão de pessoas da empresa estudada.

O cálculo realizado para obtenção dos resultados da avaliação é uma média simples, sendo excluídos os valores da autoavaliação, devido ao fato de que, segundo os entrevistados, ainda não existe em grande parte dos colaboradores maturidade no momento de responder a autoavaliação, o que faz com que ocorra uma tendência à supervalorização, ou o seu oposto, que é o receio no momento de responder a avaliação.

Os entrevistados salientaram que o processo de avaliação de desempenho é de extrema importância para todos os colaboradores e é utilizado para o desenvolvimento da carreira dos mesmos, fornecendo *feedback* de diferentes públicos em relação aos comportamentos observados no dia-a-dia, com base no modelo de competências adotado pela empresa X.

O papel do mapeador foi destacado pelos entrevistados como sendo o ponto crítico do processo, pois a avaliação honesta e objetiva contribui de forma eficaz para o desenvolvimento dos colaboradores, uma vez que, sem tais avaliações, os colaboradores perdem a oportunidade de melhorar seus pontos fracos. Para que as avaliações sejam coerentes, é fundamental conhecer as definições dos conceitos associados às diferentes competências e utilizar toda a escala de avaliação, lembrando que os níveis extremos “Abaixo do Esperado” e “Acima do Esperado” se aplicam realmente a situações evidentes no comportamento do avaliado.

Alinhado ao processo de avaliação de desempenho por competências está o processo de remuneração por competências. No processo de remuneração por competências da empresa X são avaliadas (1) as competências desenvolvidas pelo colaborador no seu cotidiano, (2) a sua avaliação de desempenho e (3) o nível de suas entregas. São esses indicadores que servem de subsídio para avaliar o patamar do colaborador dentro da organização a fim de se ter uma remuneração diferenciada.

Os valores remunerados são pagos por meritocracia e variam na faixa de 80 a 120% da mediana. Para se chegar a esses valores, são realizadas avaliações dos cargos de acordo com os impactos que os mesmos causam na organização; quanto maior o impacto, maior a sua pontuação e, consequentemente, seu valor no mercado. A organização em estudo utiliza a metodologia Hay para realizar sua remuneração por competências, metodologia essa que é muito utilizada por diversas empresas e que possui tabelas específicas para esse modelo de remuneração. Todo colaborador que inicia sua carreira na empresa recebe o salário correspondente a 80% da mediana.

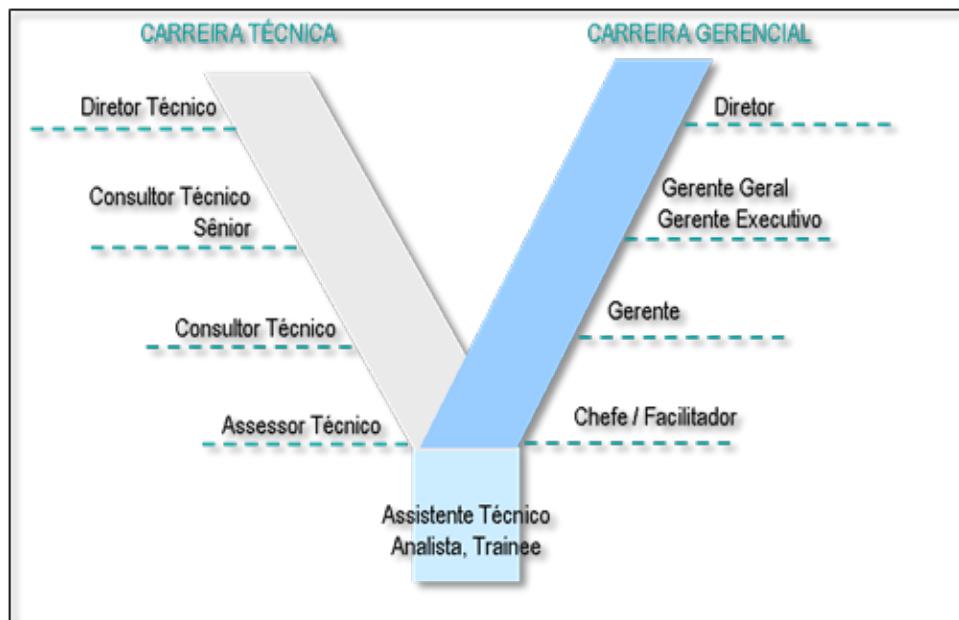
O princípio básico adotado pela empresa para se remunerar por competências parte da observação das manifestações concretas dos colaboradores no que se refere ao seu comportamento e resultados entregues. Assim, o sistema de remuneração por competências é eficaz, a fim de motivar os colaboradores na busca pelo seu desenvolvimento constante.

Segundo os entrevistados, o ponto crítico do processo de remuneração por competências é a insatisfação e o descontentamento que a remuneração variável e diferenciada pode vir a causar nos colaboradores que ocupam o mesmo cargo, mas que possuem entregas diferentes. Nesse processo, a postura e *feedback* do gestor são fundamentais para manter a equipe integrada e sem conflitos.

No processo de carreira, a maior preocupação é com a carreira e o desenvolvimento dos colaboradores com potencial e para qual cargo direcioná-los após o resultado do Comitê de Desenvolvimento. Os Comitês são formados pela gerência e discutem os resultados e entregas dos colaboradores e decidem a próxima posição na carreira que o colaborador irá ocupar; no entanto, algumas vezes ocorre que, no momento da promoção, não existe a vaga disponível e a empresa acaba perdendo o funcionário que deveria ser promovido para o mercado.

A Figura 3 ilustra o modelo de Carreira Y que foi implantado com o modelo de gestão por competências. De um lado, tem-se a Carreira Técnica, caracterizada por cargos especializados, que desenvolvem e participam de projetos de melhoria, estabilização dos processos, análise e pesquisas direcionadas, efetuam diagnósticos, bem como prestam orientação técnica; os cargos da carreira técnica também têm funções de gestão de equipes, porém vinculadas a equipes temporárias e à competência técnica do líder. De outro lado, tem-se a Carreira Gerencial, caracterizada por cargos de direção e comando e que envolve essencialmente a gestão de pessoas em aspectos administrativos e a coordenação de equipes com base em competências de liderança.

**Figura 3. Modelo de carreira adotado na empresa estudada**



Fonte: Departamento de gestão de pessoas da empresa estudada.

No processo de Treinamento e Desenvolvimento, os treinamentos são pontuais, comportamentais e são desenvolvidos com base nos gaps existentes. O processo de treinamento busca preencher as lacunas e equiparar as competências existentes com as competências necessárias à organização, ao colaborador e à unidade organizacional. Por meio do mapeamento destas lacunas, os treinamentos são disponibilizados para os públicos desejados.

Segundo os entrevistados, existe atualmente pouco comprometimento de alguns membros das equipes em relação ao prazo estipulado para a conclusão dos treinamentos. Outra questão levantada é que apenas 20% do que é ensinado nos treinamentos formais são absorvidos pelos colaboradores, fato que comprova que a continuidade desta prática é primordial para o desenvolvimento humano.

Por fim, no processo de Recrutamento e Seleção, as entrevistas passaram a ser realizadas com base no modelo de competências da empresa, sendo conduzidas a fim de identificar se o profissional possui o perfil de competência exigida para o cargo desejado. Foram desenvolvidas, em âmbito global, técnicas

de entrevistas por competências, que orientam e conduzem os profissionais de RH a realizarem perguntas de forma a obter respostas que relatem experiências que indiquem, ou não, a existência das competências analisadas. As perguntas são realizadas de acordo com o contexto, o meio e resultado esperado, com o objetivo de mensurar se o candidato está apto ou não.

Entre os pontos críticos apontados pelos entrevistados durante a implantação do novo modelo de gestão por competências, destaca-se o *feedback* bem conduzido, sendo que os gestores precisavam ter claras as competências necessárias aos colaboradores para melhorarem seu desempenho. Outra ponto crítico apontado é garantir que os mapeadores façam a avaliação pensando no desempenho e não na pessoa, enquanto os colaboradores precisam entender a importância do novo modelo de gestão e da avaliação para o seu crescimento profissional.

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo descrever como ocorreu o processo de implantação e as práticas adotadas nos processos de Gestão de Pessoas alinhados à Gestão por Competências em uma empresa de grande porte.

Com a realização das entrevistas, foi possível identificar, sob a ótica dos entrevistados, vantagens e desvantagens decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências. Foram citadas como vantagens do modelo maior objetividade e assertividade em todo processo de contratação de acordo com as competências exigidas pelo cargo; a atuação eficiente dos gestores no desenvolvimento de suas equipes; maior clareza nos critérios de promoção; aumento da satisfação e consciência dos colaboradores quanto aos seus deveres, responsabilidades e possibilidades de crescimento e desenvolvimento; e maior integração entre empresa e colaboradores. Os pontos negativos observados e citados pelos entrevistados incluíram alto índice de estresse e relações de trabalho estremecidas próximo ao período de avaliação de desempenho, receio dos colaboradores com o resultado das avaliações, dificuldade de lidar com demissões justificadas por desempenho recorrentemente insuficiente, e falta de comprometimento de alguns colaboradores com o cumprimento dos prazos de avaliação.

A partir das entrevistas realizadas, concluiu-se que o modelo de gestão por competências proporcionou à maioria dos colaboradores autonomia e espaço para o desenvolvimento de sua carreira, além de incentivar as pessoas a se desenvolverem.

Entre os principais benefícios observados na empresa estudada, cita-se a expansão do foco das práticas de gestão de pessoas, que deixou de ser exclusivo nos cargos ocupados pelos indivíduos e passou a englobar também a real contribuição dos funcionários.

Como o instrumento de avaliação de desempenho, assim como a remuneração, as promoções e as reuniões de feedback passaram a estar alinhados às competências necessárias à organização, o desenvolvimento dos funcionários tornou-se mais direcionado à obtenção dessas competências e, consequentemente, passou a gerar maior impacto positivo aos resultados organizacionais, o que vem ao encontro dos estudos de Taylor e Bond (2014) e Ilmakunnas e Piekkola (2014).

Ainda em relação aos benefícios observados com a implantação da gestão por competências, destaca-se que, segundo os entrevistados, os funcionários passaram a entender melhor as expectativas da organização quanto a seu trabalho e crescimento profissional, o que reduziu situações de estresse devido à falta de clareza quanto às políticas de promoção, remuneração e avaliação de desempenho.

Um ponto que merece destaque é o fato de que os profissionais de nível operacional não são avaliados pelo método 360°, mas apenas pelo superior imediato. Durante a pesquisa, concluiu-se que uma possível explicação seria a quantidade de profissionais operacionais e os custos envolvidos para implantar o modelo a todos, sendo este um desafio a ser superado.

Também cabe destacar que, na empresa estudada, os pilares do modelo de gestão por competências implantado foram: (1) o mapeamento e formalização das competências valorizadas pela organização; (2) o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho pautada nas competências valorizadas; e (3) um plano de remuneração e carreira coerente com o foco organizacional no desenvolvimento humano.

Apesar de este estudo ter-se limitado ao setor siderúrgico, o modelo de gestão por competências apresentado pode ser aproveitado por empresas de outros setores, considerando que o arcabouço no qual se baseou a construção do mesmo é amplo e robusto, podendo adaptar-se às especificidades de outras organizações. Para isso, basta que a relação de competências valorizadas pela organização esteja alinhada à sua missão, visão e valores, e que o instrumento de avaliação de desempenho e o plano de carreira sejam estruturados de acordo com tais competências.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja analisada a perspectiva dos colaboradores a respeito do modelo de gestão por competências, considerando que esta pesquisa focou a análise na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. Além disso, sugere-se que sejam mapeadas outras práticas de gestão por competências, com o intuito de consolidar um *benchmarking* para orientar novos modelos.

---

Referências

- Aço Brasil, Instituto. (2015), *Números de mercado*. Recuperado em 09 fevereiro, 2015, de <http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/numeros/numeros--mercado.asp>
- Amorim, T. N. G. F.; Silva, L. de B. (2011), «Gestão por Competências: Nuances e Peculiaridades», *REUNA*, Vol. 16, Num.1, pp. 103-119.
- Bitencourt, C. C.; Oliveira, M. (2012), «Knowledge Management and Competence Management: New Possibilities based on an integrated model», *Espacios*, Vol. 33, Num. 5, pp. 1.
- Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Carbone, P. P.; Vilhena, R. M. de P. (2011), «Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento», Editora FGV, São Paulo.
- Dutra, J. S. (2011), «Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas», *Atlas*, São Paulo.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2001), «Construindo o conceito de competência», *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, pp. 183-196.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2003), «Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil», *Gestão & Produção*, Vol.10, Num. 2, pp.129-144.
- Gröschke, D. (2013), «Group Competence: Empirical Insights for the Management of Groups in Dynamic and Complex Situations», *Organizational Cultures*, Vol. 12, Num. 4, pp. 11-22.
- Hondeghem, A.; Horton, S.; Scheepers, S. (2006), «Modelos de Gestão por Competências na Europa», *Revista do Serviço Público*, Vol. 57, Num. 2, pp. 241-258.
- Ilmakunnas, P.; Piekkola, H. (2014), «Intangible Investment in People and Productivity», *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 41, pp. 443-456.
- Medina, R.; Medina, A. (2014), «The Project Manager and the Organisation's Long-Term Competence Goal», *International Journal of Project Management*, Vol. 32, pp. 1459-1470.
- Munck, L.; Munck, M. G. M.; Borim-de-Souza, R. (2011), «Gestão de Pessoas por Competências: Análise de Repercussões Dez Anos Pós-Implantação», *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 12, Num. 1, pp. 4-52.
- Silva, A. C. da; Munhoz, F. M.; Oliveira, L. M. B.; Silva, W. R. C. da; Woehl, S.; Catapan, A.; Martins, P. F. (2014), «A Gestão por Competência na Busca de uma Organização Eficaz: Estudo de Caso em uma Universidade Brasileira», *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 8, Num. 2, pp. 102-120.
- Taylor, A. C.; Bond, G. R. (2014), «Employment Specialist Competencies as Predictors of Employment Outcomes», *Community Mental Health Journal*, Vol. 50, pp. 31-40.
- Tripathi, P.; Ranjan, J. (2013), «Data Flow for Competence Management and Performance Assessment Systems: Educational Institution Approach», *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 13, Num. 1, pp. 20-32.
- Yazdanfar, D.; Abbasian, S.; Hellgren, C. (2014), «Competence Development and Performance among Swedish Micro Firms», *European Journal of Training and Development*, Vol. 38, Num. 3, pp. 162-179.
- Yin, R. K. (2005), «Estudo de Caso: Planejamento e Métodos», Bookman, Porto Alegre.