

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR METALÚRGICO

*Competence-based management in a multinational of metallurgical sector*

DOI <http://dx.doi.org/10.18391/req.v18i2.3203>

### **Autores:**

Harrison Bachion Ceribeli

Camila Alves Guillarducci

### **Submetido:**

10 de agosto de 2016

### **Aceito:**

25 de junho de 2017

### **Autor Correspondente:**

Harrison Bachion Ceribeli

### **e-mail:**

[harrisonbceribeli@hotmail.com](mailto:harrisonbceribeli@hotmail.com)

### RESUMO

Partindo da falta de consolidação teórica do tema gestão por competências, definiu-se como objetivo para esta pesquisa descrever o modelo de gestão baseada em competências implantado em uma organização de grande porte e analisar as práticas adotadas. Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, sendo o objeto investigado uma organização multinacional que atua no setor de metalurgia. Como resultado da pesquisa, foi possível mapear ações e práticas que podem ser implantadas para operacionalizar o modelo de gestão de pessoas por competências, que podem servir como diretrizes para outras organizações que desejam estruturar ou aprimorar este modelo gerencial. Desta forma, contribui-se para a consolidação teórica do tema e, ao mesmo tempo, para sua disseminação no meio empresarial.

**Palavras-chave:** Modelo de competências. Desenvolvimento humano. Avaliação de desempenho.

### ABSTRACT

Starting from the lack of theoretical consolidation of the theme competence-based management, we define as objective of research describe the competency-based management model implemented in a large organization and analyze the practices adopted. As a research method, we used the case study, and the object investigated was a multinational organization which operates in the metallurgy sector. As a result of research, it was possible to map actions and practices that can be implemented to operationalize the model of human resources management based on competences, which can serve as guidelines for other organizations that want to improve or organize this management model. This research contributes to the theoretical consolidation of the subject and, at the same time, to their dissemination in the business environment.

**Keywords:** Competence-based model. Human development. Assessment.

## 1. INTRODUÇÃO

A noção de gestão por competências é datada da década de 1980, tendo surgido nos Estados Unidos e no Reino Unido; sua origem pode ser considerada como uma resposta das organizações aos crescentes desafios que as mesmas vinham enfrentando devido a fenômenos como crescimento da concorrência internacional, ciclos tecnológicos cada vez mais curtos e avanço da globalização (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Na atualidade, a gestão baseada em competências tornou-se um elemento crucial para garantir a efetividade das operações de qualquer organização, devido à flexibilidade que tal abordagem apresenta para se adaptar a mudanças ambientais e reorientação dos planos de negócios (TRIPATHI; RANJAN, 2013).

Entretanto, apesar de haver, na literatura, concordância sobre o fato de que o modelo de competências é uma abordagem superior em relação aos modelos clássicos de gestão de pessoas, ainda há muita desconfiança acerca dos reais resultados e benefícios que podem ser alcançados ao se romper com os paradigmas tradicionais e se adotar tal prática para gerenciar os recursos humanos de uma organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Tal desconfiança pode ser explicada pelo fato de que, por se tratar de um modelo novo, tanto em âmbito acadêmico quanto empresarial, ainda não atingiu consolidação teórica ou empírica e, conseqüentemente, sua disseminação entre pesquisadores e gestores restringe-se a aspectos conceituais; desta forma, para que haja ampla aceitação, é necessário maior esclarecimento e aprofundamento a respeito do tema (ZAGO; RETOUR, 2013).

Além disso, conforme argumenta García-Sáiz (2011), quatro problemas principais podem ser associados a esse modelo gerencial: (1) escassa fundamentação teórico-empírica; (2) falta de consolidação conceitual, o que dá origem a definições bastante diversificadas; (3) dificuldade e confusão ao se aplicar as técnicas de gestão por competências de maneira adequada; e (4) existência de condicionantes organizacionais e ambientais, que favorecem o desenvolvimento de um número tão grande de modelos de competências quanto o número de organizações que o aplicam.

Partindo das dificuldades apontadas por Zago e Retour (2013) e García-Sáiz (2011) no que se refere à consolidação teórico-empírica da gestão por competências, identifica-se a necessidade de se aprofundar o conhecimento existente sobre o tema; com isso, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever o modelo de gestão baseada em competências adotado em uma organização de grande porte e analisar as práticas adotadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Corallo et al. (2010), a competência pode ser delimitada como uma exigência padronizada para executar corretamente um trabalho específico e envolve uma combinação de conhecimentos (compreensão ou entendimento proveniente de estudos ou experiência), habilidades (prática adquirida e desenvolvida por meio da repetida aplicação do conhecimento) e atitudes (pré-disposições e comportamentos individuais) aplicadas para melhorar o desempenho do indivíduo.

Complementarmente, García-Sáiz (2011) argumenta que a competência deve ser compreendida como um conjunto de condutas observáveis, que permite diferenciar desempenhos superiores daqueles considerados medianos ou insuficientes.

O termo competência, utilizado inicialmente por White (1959) e McClelland (1985) para descrever as características individuais associadas a desempenhos superiores e maior motivação no trabalho, difundiu-se no Brasil a partir do modelo de Dutra (2004), que se baseia na capacidade dos indivíduos de entrega e geração de valor, associada ao espaço ocupacional ocupado por eles, sendo que a combinação desses fatores resulta nas competências organizacionais.

Segundo o modelo de Dutra (2004), a partir do momento em que o indivíduo aprimora suas atuais competências e desenvolve outras, a complexidade de suas atribuições aumenta e ele passa a preencher um espaço ocupacional maior, extrapolando as atividades delimitadas para seu cargo; à medida que isso ocorre, ele é capaz de agregar mais valor à organização e isso se reflete em sua remuneração.

Na mesma linha do modelo de Dutra, outros modelos de gestão por competências que se destacam no contexto brasileiro são os propostos por Brandão e Guimarães (2001) e Brandão (2012), que vinculam a estratégia traçada pela organização às competências essenciais que a mesma deve desenvolver, as quais, por sua vez, devem estar ligadas às competências que se espera dos indivíduos, que devem ser mapeadas, desenvolvidas, avaliadas e recompensadas.

Analisando tais propostas, evidencia-se que, para se estruturar um modelo de competências, é importante que se formule uma estratégia competitiva para o negócio, que deve ser o ponto de partida do processo; caso já exista, faz-se necessário que os responsáveis pelo desenvolvimento do modelo a conheçam e baseiem o restante do processo em suas diretrizes (SILVA et al., 2014; BRANDÃO, 2012).

Posteriormente, a estratégia do negócio deve dar origem a metas de desempenho, que darão suporte à definição das competências que a organização deverá desenvolver; depois disso, as competências organizacionais delimitadas deverão ser traduzidas em competências individuais, refletindo as expectativas da organização ante seus funcionários (SILVA et al., 2014).

Depois de estruturado, o modelo de competências deve ser validado. Para isso, devem-se testar os descritores das competências indicadas (validade de conteúdo), avaliar os significados comuns que a descrição das competências possui na visão dos funcionários (validade de face), verificar a precisão com que as competências são mensuradas (confiabilidade) e analisar se tais competências são capazes de contribuir para a melhora no desempenho individual e organizacional (validade preditiva) (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Caso a validação seja bem-sucedida em todas as dimensões apresentadas, procede-se à implantação do modelo.

Heilmann e Heilmann (2012) defendem que implantar a gestão por competências envolve mudanças nos processos de recrutamento e seleção, que devem ser reestruturados para identificar o potencial de crescimento dos profissionais, e de treinamento e desenvolvimento, que devem passar a incorporar diferentes métodos para dar suporte ao aumento contínuo do portfólio de competências dos funcionários.

Já Tripathi e Ranjan (2013) e Corallo et al. (2010) complementam que a implantação de um modelo de competências deve incluir processos de levantamento e descrição das competências necessárias aos funcionários, mapeamento do portfólio de competências individuais atualmente disponíveis na organização, identificação dos *gaps* entre as competências necessárias e aquelas que estão disponíveis, desenvolvimento de novas competências nos indivíduos e avaliação de desempenho.

Por sua vez, Ceribeli e Almeida (2015) chamam a atenção para algumas etapas importantes na operacionalização de um modelo de competências: definição de uma lista de competências a serem desenvolvidas pelos funcionários; vinculação dessas competências ao processo de avaliação de desempenho; estruturação de um modelo de carreira flexível, que valorize tanto competências técnicas quanto gerenciais; e estruturação de um plano de remuneração que recompense o desenvolvimento individual e as contribuições dos funcionários ao negócio.

Corroborando as posições de Tripathi e Ranjan (2013) e Ceribeli e Almeida (2015), Ripamonti e Scaratti (2011) destacam o papel da estruturação de um processo de avaliação de desempenho local pautado em competências, em substituição aos modelos genéricos de

aferição dos resultados apresentados pelos funcionários, objetivando-se mapear o potencial a ser desenvolvido em cada indivíduo.

Nesta mesma linha, Silva et al. (2014) argumentam que, para se implantar a gestão por competências, deve-se, primeiramente, desmembrar as competências organizacionais em conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos indivíduos, a partir das quais se deve estruturar um processo de avaliação de desempenho visando identificar gaps de competências nos funcionários a serem eliminados por meio de programas de treinamento e desenvolvimento.

Munck, Munck e Souza (2011), ao analisarem o processo de implantação do modelo de gestão por competências, destacam alguns cuidados que se fazem necessários: o corpo gestor deve adotar uma postura de modo a legitimar os processos envolvidos; deve-se criar um canal de comunicação multidirecional; deve haver treinamento extensivo para os envolvidos, de maneira a reduzir a resistência às mudanças que irão ocorrer; o modelo precisa estar alinhado à estratégia e objetivos da organização; e as práticas e processos de gestão de pessoas precisam ser orientados por tal modelo.

Além disso, deve-se garantir que haja articulação entre a cultura organizacional e o modelo por competências que se deseja implantar (HATALA; GUMM, 2006), o que se justifica pelo fato de que a cultura de determinada organização influencia a percepção de seus membros a respeito do que é apropriado fazer e, conseqüentemente, afeta as escolhas específicas de cada indivíduo, as quais impactam no desenvolvimento do portfólio de competências individuais e organizacionais (ZAGO; RETOUR, 2013).

Entre os benefícios da implantação de um modelo de competências, destaca-se o aumento do entendimento dos funcionários acerca das reais expectativas da organização em relação a seu trabalho e desenvolvimento profissional, associado à redução do estresse devido à falta de clareza quanto às políticas de promoção, remuneração e avaliação de desempenho, além da ampliação do foco das políticas de gestão de pessoas, que deixou de estar limitado aos cargos ocupados pelos indivíduos e passou a incorporar também a contribuição dos mesmos para o negócio (CERIBELI; ALMEIDA, 2015).

Além disso, a gestão por competência contribui para mitigar os *gaps* de competências na organização, aperfeiçoar a alocação de pessoal entre as atividades a serem desempenhadas e melhorar o desempenho organizacional, o que inclui aumento da qualidade dos produtos, redução do *lead time* das atividades e dos erros (CORALLO et al., 2010).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo proposto neste presente trabalho pode ser considerado como uma pesquisa de cunho exploratório-descritiva de caráter qualitativo. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso.

Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, recomendado especificamente quando o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e não podem ser compreendidos separadamente. Cabe acrescentar que o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica do planejamento, a técnica de coleta de dados e abordagens específicas para análise dos mesmos (YIN, 2005).

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em várias situações, de forma a contribuir com o conhecimento dos fenômenos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos. Podem ser utilizados três tipos de estratégias: estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios, sendo que, na presente pesquisa, realizou-se um estudo de caso descritivo.

Uma das principais vantagens do uso deste método de pesquisa é a compreensão de um fenômeno, fundamentada em um conhecimento tácito, quando seu objetivo principal é a compreensão e ampliação da experiência (YIN, 2005).

A escolha do método do estudo de caso para esta pesquisa serviu como ferramenta para a compreensão da gestão por competências em uma organização, obtendo assim maior entendimento de como este modelo gerencial pode ser operacionalizado e aprimorar os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, como também influenciar o desenvolvimento dos funcionários alinhado à estratégia da organização.

A empresa escolhida para o presente estudo foi uma indústria metalúrgica da região de Santos Dumont (MG), por ser uma multinacional reconhecida nacional e internacionalmente que adota o modelo de gestão por competências há mais de três anos, ou seja, tal modelo gerencial não estava em fase de implantação.

Tal organização foi criada em 1943 e possui sede nos Estados Unidos, tendo unidades no México e no Brasil. Sua área de atuação consiste em desenvolver o potencial dos silicões, à base de silício, além de ser uma empresa inovadora, atendendo às necessidades de mais de 25 mil clientes em todo o mundo, como também metade de suas vendas anuais

serem realizadas fora dos Estados Unidos. A empresa se preocupa com a sustentabilidade, contribuindo com comunidades ao redor do mundo, além de investir em energias renováveis e de incentivar seus clientes a se tornarem autossuficientes em energia, através do uso de painéis solares e materiais de alta performance. O contato inicial foi via e-mail junto ao departamento de recursos humanos.

O método de coleta de dados utilizado para operacionalização desta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, realizada com o gerente de recursos humanos da América Latina e um analista de recursos humanos da empresa. Nas entrevistas, além de questões relacionadas aos macro processos de gestão de pessoas por competências, também se buscaram mapear os desafios e benefícios atrelados a este modelo gerencial. As entrevistas despenderam um tempo aproximado de uma hora e meia cada, sendo realizadas pessoalmente, na própria organização.

Adicionalmente, utilizou-se como método de coleta de dados a análise documental, sendo analisados os seguintes documentos: o organograma do departamento de Recursos Humanos, a lista das competências valorizadas pela organização (também chamada de modelo de competências) e o plano de estruturação de carreiras.

Depois que as entrevistas e a análise documental foram finalizadas e os dados, analisados, percebeu-se a necessidade de novos esclarecimentos. Por isso, o gerente de RH foi novamente contatado para sanar as dúvidas que surgiram durante a coleta de dados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme já mencionado, a empresa pesquisada pertence ao setor metalúrgico e a unidade escolhida para o desenvolvimento deste trabalho situa-se na região de Santos Dumont (MG). Líder global em silicões, tecnologia à base de silício, possui fábricas, laboratórios e centros de tecnologia ao redor do mundo, os quais dão suporte a diversas indústrias como a automotiva, beleza e cuidados pessoais, construção, cuidado da saúde, eletrônica, iluminação LED, ferramentas elétricas, lubrificação e manutenção industrial, petróleo e gás, química e a indústria de tintas e vernizes. No Brasil, esta organização segue o padrão de gestão de sua matriz americana, possuindo uma estrutura matricial.

O departamento de Recursos Humanos na unidade brasileira é estruturado da mesma forma que na matriz em Michigan, Estados Unidos, dividindo-se em dois setores: (1) *Human Resources Shared Service* (Serviços Compartilhados de Recursos Humanos), ligado às

atividades operacionais ou burocráticas de recursos humanos, como, por exemplo, folha de pagamento, pagamento de benefícios, controle de assiduidade de funcionários, dentre outras funções atribuídas ao departamento de pessoal; e (2) *Human Resources Governance* (Governança de Recursos Humanos), que consiste em toda parte estratégica que abrange os processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências ou talentos, remuneração estratégica e benefícios.

Os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Estruturação de Carreiras na organização baseiam-se em um modelo padrão de competências definido pelos gestores, dividido em oito categorias, sendo estas (1) entregar resultados, (2) gestão de desempenho, (3) entregar valor ao cliente, (4) comunicação, (5) desenvolver e inspirar pessoas, (6) trabalho em equipe, (7) julgamento de negócios e (8) autogerenciamento, conforme se verifica na Figura 1. Destaca-se que as competências principais (também chamadas de *core competences*) valorizadas pela empresa estudada foram definidas em consonância com os valores que fazem parte de sua cultura organizacional (tais como integridade, conformidade e segurança no trabalho).

Figura 1. Core competences

<b>ENTREGAR RESULTADOS</b>	<b>GESTÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>ENTREGAR VALOR AO CLIENTE</b>
Organização	Gerenciar e medir o trabalho	Foco no cliente
Delegação	Lidar com a ambiguidade	Gestão da inovação
Conduzir para resultados	<b>COMUNICAÇÃO</b>	<b>DESENVOLVER E INSPIRAR PESSOAS</b>
Agilidade	Lidar com a informação	Construindo equipes eficazes
Planejamento	Escutar	Desenvolvimento de relatórios diretos
Organização para ação	Habilidade de apresentação	Motivar os outros
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>JULGAMENTO DE NEGÓCIOS</b>	Autodesenvolvimento
Gestão da diversidade	Agilidade estratégica	<b>AUTOGERENCIAMENTO</b>
Relacionamento entre membros	Qualidade de decisão	Integridade e confiança
Gestão de conflitos	Conhecimento de negócios globais	Coragem
Negociação	Visão de negócios	Especialização funcional
Habilidade política	Perspectiva	Especialização técnica

Fonte: Empresa estudada.



A estratégia desenvolvida pelo RH pauta-se na busca pela maior eficácia para a empresa no país todo e no “conhecimento e análise do negócio”, segundo o gerente da área; sem uma estratégia amplamente estruturada, a organização não atinge os resultados esperados. Por isso, ao desenvolver a estratégia da área de gestão de pessoas, consideram-se também estudos mercadológicos e análises financeiras, além de um eficiente gerenciamento dos processos da gestão de pessoas correlacionado ao desenvolvimento de competências nas equipes de trabalho.

No processo de Recrutamento e Seleção (R&S), a empresa utiliza-se de um *software* que faz a gestão da rota de aprovação da posição, que tem início a partir do desenvolvimento de uma requisição contendo a descrição do cargo; sendo esta requisição aprovada, o sistema permite rodar o processo de recrutamento e seleção, além de dar suporte ao registro do candidato no departamento de pessoal para, posteriormente, ser contratado. Portanto, segundo o analista de RH, “a espinha dorsal do processo de recrutamento e seleção é o próprio sistema desenvolvido na empresa”, sendo este integrado a todas as unidades de negócios.

O processo de recrutamento é diferenciado entre os níveis hierárquicos, sendo executado a partir da definição de uma estratégia que depende de qual cargo será ocupado e onde serão recrutados os candidatos, sejam eles na própria cidade ou em cidades vizinhas, como também em outros Estados.

Inicialmente, o recrutamento acontece na cidade em que a empresa se encontra e, não sendo encontrados os candidatos desejados, expande-se o processo para as cidades vizinhas; quando necessário, o recrutamento ocorre em outros Estados.

Para os níveis executivos, o recrutamento passa a ser de preferência interno, para o qual a empresa possui um plano de sucessão, que se baseia no monitoramento de desempenho e avaliação das competências dos funcionários, que permite que sejam identificados, segundo o gerente de RH, os funcionários com potencial para serem promovidos para cargos executivos (chamados de “high potencial”). Após a identificação destes funcionários, os mesmos são desenvolvidos para ocuparem as posições de gestão, sendo este um ciclo anual para identificação de gestores potenciais.

A avaliação das core competences nos funcionários se dá por meio de testes psicológicos e provas de conhecimentos, sendo também aplicados testes psicológicos, testes gráficos, teste D2 (atenção concentrada) e uma ferramenta americana constituída de um guia de entrevistas em níveis executivos com o objetivo de buscar experiências do candidato que

auxiliem no reconhecimento das competências adquiridas.

No que tangencia o desenvolvimento humano na organização, os treinamentos acontecem tanto externa quanto internamente. Até 2008, quando a matriz da empresa era belga, o levantamento das necessidades de treinamento concentrava-se nos profissionais de RH, que eram responsáveis por identificar os *gaps* de competências em todas as áreas da organização. A partir de 2009, quando a empresa sofreu uma fusão e sua matriz passou a ser americana, sua estratégia de treinamento mudou.

Atualmente, os treinamentos realizados na empresa são divididos em (1) treinamentos globais, relacionados com os valores da empresa, (2) treinamentos técnicos, gerenciados pelo próprio setor, e (3) treinamentos comportamentais, gerenciados pelo RH.

A empresa possui um sistema informatizado que dá suporte à gestão de treinamento, sendo que os treinamentos globais, como segurança no trabalho, código de conduta, etc., são realizados online por meio deste sistema. Já a gestão do treinamento técnico foi descentralizada e a verificação das necessidades de treinamento passou a ser conduzida por cada área técnica (por exemplo, o setor de compras verifica os gaps em compras, a produção verifica em seu setor, e assim por diante), independente do RH, que passou a ser responsável pela gestão do desenvolvimento de lideranças e treinamentos comportamentais.

A periodicidade dos treinamentos varia conforme a demanda de necessidades, sendo que, de modo geral, os treinamentos são fornecidos a todos os funcionários do mesmo setor, mas se for identificado um *gap* específico de competência em determinado funcionário, o treinamento é executado somente para este indivíduo.

Já em relação ao desenvolvimento de funcionários, o foco não é em métodos expositivos e sim no desenvolvimento de projetos, desafios e execução de novas atividades, pois, segundo o gerente de RH, "o desenvolvimento se dá mais pela experiência vivida do que pelo treinamento recebido".

No processo de avaliação de desempenho são avaliadas as core competences, além do cumprimento de metas e características comportamentais do funcionário, todas com o mesmo peso. Esta avaliação é importante para todos os funcionários, pois é a base dos planos de carreira e o instrumento que permite a eles obter aumentos de salário.

A avaliação de desempenho é feita por meio de um questionário e ocorre três vezes ao ano; no começo do ano, são acordadas as metas e os comportamentos a serem melhorados, na metade do ano, é feita uma revisão e, no final do ano, é realizado um fechamento da

avaliação, sendo todas as informações registradas no sistema de gestão de pessoas. Os responsáveis por este processo são os gerentes de cada área, sendo estes os que irão avaliar cada funcionário. Cabe acrescentar que o foco do processo de avaliação de desempenho é o desenvolvimento humano de forma contínua e não a implantação de ações punitivas.

Este modelo de avaliação dos funcionários é executado em todos os níveis hierárquicos da organização, desde o presidente da empresa ao operador. No caso do presidente, a avaliação é feita em reuniões periódicas com os acionistas; no entanto, a empresa não entrou em detalhes como é realizada esta avaliação, pelo fato de a avaliação não ser feita no Brasil. Os resultados do processo de avaliação de desempenho são informados aos avaliados por meio de um *feedback*, sendo este repassado pelo gerente responsável por cada área.

A avaliação de desempenho fornece subsídios para decisões referentes a aumentos salariais, sendo que quem é mais bem avaliado é promovido de nível e recebe aumento em seu salário. Para funcionários que não alcançam as metas propostas e não apresentam o comportamento esperado pela empresa, não se justificam promoções ou aumentos salariais.

No que se refere ao sistema de compensação dos funcionários, a organização estudada utiliza-se de mecanismos de remuneração estratégica, incluindo: (1) benefícios alinhados ao mercado, havendo diferenciação nos níveis executivos; (2) salário baseado em pesquisas de mercado, sendo contratadas empresas especializadas para condução de tais pesquisas; e (3) remuneração variável, proporcional ao nível da carreira em que o funcionário se encontra, atrelado ao alcance de resultados.

Os pacotes de benefícios utilizados para remuneração de seus funcionários são planos médicos Unimed, reembolso de despesas com óticas e medicamentos, assim como de despesas laboratoriais e odontológicas, pagamento integral ou parcial da escola para filhos dos funcionários, ticket alimentação, seguro de vida em grupo, confraternização anual e um prêmio de um salário assim que o funcionário completa 25 anos na empresa.

A organização estudada também disponibiliza planos de previdência privada. Dependendo do nível em que o funcionário se encontra, existe a possibilidade de se descontar um percentual de seu salário mensalmente para depósito no programa de previdência, sendo o valor depositado complementado pela empresa.

A remuneração variável se dá por meio do programa de participação nos resultados, visto que, no momento em que a empresa obtiver lucro, é definida uma parcela que será distribuída aos funcionários. Cabe acrescentar que a parcela a ser recebida pelos funcionários depende de sua posição na organização e dos resultados obtidos no processo de avaliação

de desempenho.

Neste sentido, verifica-se que funcionários de mesmo nível hierárquico podem receber uma remuneração variável diferente, de acordo com suas competências, capacidade de entrega de resultados e comportamentos apresentados.

Apesar de não se utilizar participação acionária nesta organização, utiliza-se um sistema de ações fictícias e, no final do ano, o executivo que tiver alcançado as metas, além da participação nos resultados, ganha o direito de resgatar unidades de valor, respeitando-se um período de carência de três anos, sendo este um programa de médio prazo.

Além disso, a empresa possui um programa de premiação, denominado "cash award", por meio do qual qualquer pessoa pode recomendar outra ao seu gerente pela execução de um serviço extraordinário, desempenhos pontuais e apresentação de novas ideias.

A empresa estudada possui um modelo de estruturação de carreiras, sendo este dividido em três níveis principais: (1) Produção, (2) Cargos técnicos e de escritório e (3) Profissional, para níveis mais elevados. Além disso, as carreiras são desenhadas com base nas principais funções da empresa, como recursos humanos, compras, vendas, produtos e projetos.

Segundo o gerente de RH, a organização possui um documento chamado "career ladder", identificado como uma "escada de carreira", no qual cada nível possui subníveis escalados de 1 a 7, sendo que cada um está associado a um salário correspondente. Portanto, a carreira se estrutura em níveis e o salário a ser recebido dependerá do nível em que cada funcionário se encontra.

O modelo de career ladder, além de estruturar as carreiras em funções e posições, apresenta uma estrutura em Y, sendo que o funcionário possui um plano de carreira e, com base nas competências adquiridas e desenvolvidas e em sua capacidade de entrega de resultados, possui a possibilidade de mudar de nível e, ao longo de sua trajetória profissional, escolher qual vertente irá seguir, seja para níveis gerenciais ou cargos técnicos.

Finalizada a apresentação dos processos de gestão de pessoas em um modelo de competências utilizado na empresa, buscaram-se mapear os principais desafios e principais benefícios observados na organização por possuir este modelo de gestão.

Segundo o gerente de RH, a maior dificuldade encontrada no modelo de gestão de metas, comportamentos e competências adotado, por ser uma gestão feita por todos os gerentes da organização, "é fazer com que todos estes gerentes trabalhem de maneira uniforme", pois a empresa espera que cada um destes profissionais no início de cada ano

determine as metas e resultados a serem atingidos, discuta com os funcionários e obtenha novas metas de trabalho, e que estas estejam alinhadas à estratégia organizacional.

Para conseguir esta uniformidade entre os gerentes, são realizadas reuniões periódicas com seus supervisores imediatos, nas quais são analisadas as metas e resultados propostos por cada um; além disso, todos os gerentes passam por um programa de desenvolvimento duas ou três vezes no ano, chamado de "*management development*" (desenvolvimento de gerência), que objetiva verificar o desempenho dos mesmos em seu trabalho e suas relações diretas com os funcionários, assim como capacitá-los, sendo repassados os *feedbacks* para o gerente de RH e analistas de RH da organização.

Além das dificuldades, foram observados também vantagens e benefícios do uso deste modelo de gestão, sendo que um dos principais benefícios apontados durante as entrevistas realizadas nesta pesquisa estava atrelado aos resultados alcançados em uma pesquisa global de engajamento dos funcionários em relação à empresa.

Tal pesquisa também indicou a capacidade e disposição dos funcionários de influenciarem diversos clientes, o que gera impacto positivo sobre o lucro alcançado. Nos últimos anos, a empresa obteve resultados expressivos e isso se explica, em partes, pela relação consistente entre o engajamento de seus funcionários e o modelo de gestão de performances e competências implantado.

Além disso, por meio do modelo de gestão por competências adotado, é possível identificar se os objetivos dos funcionários condizem com os objetivos estratégicos da empresa, o que tem apresentado resultados satisfatórios. Portanto, na visão dos entrevistados, é perceptível uma empresa competitiva e conectada em relação aos interesses de seus funcionários, que são alinhados aos interesses organizacionais.

Depois de apresentar os processos de gestão de recursos humanos no modelo de competências adotado na organização estudada, assim como os benefícios e dificuldades associados a este modelo, cabe tecer algumas considerações a respeito das práticas mapeadas, provenientes de uma análise crítica realizada, destacando diretrizes que podem ser adotadas por outras empresas que queiram implantar ou aprimorar modelos de gestão de pessoas pautados em competências.

Primeiramente, analisando questões macroestruturais, destaca-se a estrutura do departamento de gestão de pessoas na organização estudada, que separa, em setores distintos, os processos burocráticos da área daqueles que são considerados estratégicos, o que garante eficiência operacional e, ao mesmo tempo, visão estratégica atrelada à função

de gestão de recursos humanos.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, evidencia-se o papel da tecnologia de informação, por meio de um sistema de informações automatizado, que dá suporte à gestão de todo o trâmite envolvido na captação de novos funcionários. Além disso, o fato de o sistema vincular o processo de recrutamento e seleção às core competences valorizadas pela organização torna-se um aspecto-chave para se implantar o modelo de gestão por competências, o que vem ao encontro das considerações de Heilmann e Heilmann (2012).

Especificamente no que se refere ao processo de preenchimento das vagas gerenciais e de executivos na organização, chama a atenção o fato de que a organização estudada, por adotar um modelo de gestão de pessoas que incentiva o desenvolvimento humano, dá preferência a seus próprios talentos, o que mantém a coerência interna entre as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoção.

Cabe acrescentar que, para que isso seja possível, a organização trabalha com um planejamento de sucessão atrelado ao processo de avaliação de desempenho e monitoramento de competências, o que garante que os talentos sejam identificados e desenvolvidos ao longo do tempo.

Entretanto, a avaliação de desempenho não está atrelada apenas ao planejamento sucessório dentro da organização estudada. No modelo de gestão por competências adotado, tomou-se o cuidado de vincular a performance dos indivíduos ao processo de ascensão profissional, regido por planos de carreira bem estruturados.

Destaca-se que a carreira na empresa em questão possui duas características fundamentais que se encontram alinhadas ao modelo de competências, sendo estas a estrutura em Y (CERIBELI; ALMEIDA, 2015) e os níveis horizontais de cargos, o que permite que os funcionários que aplicarem no trabalho novas competências sejam promovidos sem inchar níveis hierárquicos mais elevados, ao mesmo tempo em que prestigia as preferências de carreira individuais.

Em relação à remuneração dos funcionários, dois aspectos merecem ênfase no caso analisado: a adoção de mecanismos diferentes de remuneração estratégica e a vinculação de parcela dos ganhos individuais ao desenvolvimento alcançado e resultados apresentados.

A adoção de ferramentas distintas para recompensar os funcionários, complementando o salário tradicional, tais como pacotes de benefícios, previdência complementar, distribuição

de lucros e ações fictícias, evidenciam a preocupação da organização com retenção de talentos, o que se justifica, considerando-se os elevados investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento.

Complementarmente, a vinculação da parcela variável recebida pelos funcionários a título de participação nos lucros ao desenvolvimento alcançado e resultados apresentados por eles, permitindo que indivíduos que ocupam o mesmo nível hierárquico recebam valores distintos, demonstra claramente a preocupação da organização em vincular suas práticas de remuneração ao modelo de competências adotado, o que vem ao encontro dos modelos propostos por Brandão (2012) e Brandão e Guimarães (2011).

Direcionando a discussão para o processo de avaliação de desempenho utilizado na organização estudada, novamente dois aspectos chamam a atenção: a participação dos próprios funcionários e a ênfase no desenvolvimento e aplicação de novas competências, o que pode ser observado em Silva et al. (2014).

Quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento, três características merecem destaque: o foco no desenvolvimento contínuo de novas competências por parte dos funcionários; a descentralização do levantamento das necessidades de treinamento e das ações de capacitação técnica; e a diversificação dos treinamentos, que desenvolvem competências vinculadas ao negócio, técnicas e comportamentais. Tais aspectos vêm ao encontro dos resultados obtidos por Tripathi e Ranjan (2013), Heilmann e Heilmann (2012) e Corallo et al. (2010).

Especificamente no que diz respeito a desenvolvimento humano, destaca-se o fato de que a organização estudada possui vários programas destinados à formação e aplicação de novas competências por parte de seus funcionários no longo prazo, todos vinculados à estratégia do negócio.

Por fim, ressalta-se o papel do desmembramento da estratégia competitiva adotada pela organização estudada, dando origem a uma lista de competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos. Tal prática, evidenciada por Ceribeli e Almeida (2015), Silva et al. (2014) e Brandão (2012), é importante, pois fornece diretrizes para que os funcionários saibam como planejar o próprio crescimento profissional e pessoal, de modo a se manterem alinhados ao negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da falta de consolidação teórica do tema gestão por competências, definiu-se como objetivo para esta pesquisa descrever o modelo de gestão baseada em competências implantado em uma organização de grande porte e analisar as práticas adotadas.

Tal objetivo foi alcançado por meio da realização de um estudo de caso em uma organização multinacional, que adota há alguns anos o modelo de gestão pautado em competências.

Entre as principais constatações obtidas a partir do estudo de caso realizado, destaca-se o planejamento sucessório implantado para dar suporte ao preenchimento de cargos gerenciais e de executivos. Tal prática pode ser apontada como um dos pilares que dão sustentação ao modelo de gestão por competências adotado, à medida que permite que funcionários que demonstrarem possuir elevado potencial sejam (1) desenvolvidos de acordo com as competências desejadas pela organização e, no longo prazo, (2) recompensados por esse desenvolvimento e pelo engajamento demonstrado.

De forma complementar, tanto a estrutura de carreira horizontalizada quanto a política de remuneração também contribuem para criar um sistema coerente de gestão de pessoas por competências. Isso porque os funcionários que conseguem se desenvolver são reconhecidos por meio de promoções e recebem uma participação nos lucros diferenciada. Conseqüentemente, os funcionários dedicam-se a buscar novas competências e aprimorar as existentes, o que garante a eficácia do modelo de gestão implantado.

Também se destaca o papel do processo de treinamento e desenvolvimento alinhado às competências que a organização almeja em seus funcionários, que dá suporte à redução e eliminação de lacunas nos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Por último, merece destaque o processo de avaliação de desempenho, estruturado de maneira a estimular continuamente a troca de *feedbacks* entre chefia e subordinados, o que tem como consequência um maior dinamismo no que tangencia a questão do desenvolvimento humano, considerando que esta é uma prática que tende a estimular o diálogo construtivo focado no aprimoramento individual contínuo.

De maneira sintética, como diretrizes a serem utilizadas por outras organizações que desejam implantar um modelo de gestão de pessoas por competências, pode-se citar: (1) a criação de uma lista de competências, delimitadas a partir da estratégia do negócio; (2)



a adoção de práticas de remuneração estratégica diversificadas, que favoreçam a retenção de talentos; (3) a vinculação de parcela da remuneração à avaliação de desempenho; (4) a estruturação de um programa de avaliação de desempenho que seja capaz de reconhecer o potencial humano; (5) a vinculação entre a avaliação de desempenho, o planejamento sucessório e a carreira na organização; (6) a adoção de uma estrutura de carreira horizontalizada e em Y; e (7) os investimentos em treinamento e desenvolvimento humano contínuos, descentralizados e diversificados, buscando preencher lacunas de competências técnicas e comportamentais nos funcionários.

A principal contribuição desta pesquisa reside no mapeamento de uma série de ações e práticas que as organizações podem adotar para operacionalizar um modelo de gestão pautado em competências, o que, ao mesmo tempo em que favorece a consolidação teórica do tema na academia, ainda contribui para sua expansão no meio empresarial.

Para pesquisas futuras, sugere-se que se abordem outros casos bem-sucedidos de gestão por competências, o que dará suporte à identificação das melhores práticas e posterior consolidação teórico-empírica deste modelo gerencial.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CERIBELI, H. B.; ALMEIDA, C. A. M. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. **Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 1, p. 118-130, 2015.

CORALLO, A.; LAZOI, M.; MARGHERITA, A.; SCALVENZI, M. Optimizing competence management processes: a case study in the aerospace industry. **Business Process Management**, v. 16, n. 2, p. 297-314, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

GARCÍA-SÁIZ, M. Una revisión constructiva de la gestión por competencias. **Anales de Psicología**, v. 27, n. 2, p. 473-497, 2011.

HATALA, J.-P.; GUMM, J. C. Managing organizational cultural influences during the implementation of competency-based training. **Advances in Developing Human Resources**, v. 8, n. 2, p. 229-246, 2006.

HEILMANN, P.; HEILMANN, J. Competence management in maintenance: case – Finnish Forest Company. **Management Research Review**, v. 35, n. 1, p. 4-13, 2012.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

MCCLELLAND, D. C. How motives, skills and values determine what people do. **American Psychologist**, v. 40, n. 7, p. 812-825, 1985.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

RIPAMONTI, S.; SCARATTI, G. Weak knowledge for strengthening competences: a practice-based approach in assessment management. **Management Learning**, v. 43, n. 2, p. 183-197, 2011.

SILVA, A. C.; MUNHOZ, F. M.; OLIVEIRA, L. M. B.; SILVA, W. R. C.; WOHL, S.; CATAPAN, A.; MARTINS, P. F. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 8, n. 2, p. 102-120, 2014.

TRIPATHI, P.; RANJAN, J. Data flow for competence management and performance assessment systems: educational institution approach. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 13, n. 1, p. 20-32, 2013.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, p. 297-333, 1959.

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

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013.