



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UFOP

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE UMA
SIDERÚRGICA: INVESTIGANDO SOB A ÓTICA DOS GESTORES**

MATHEUS FELIPE COSTA PEREIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2016

MATHEUS FELIPE COSTA PEREIRA

**ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE UMA
SIDERÚRGICA: INVESTIGANDO SOB A ÓTICA DOS GESTORES**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Ma. Alana Deusilan Sester Pereira

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2016

ATA DE DEFESA

Aos 26 dias do mês de julho de 2016, às 14 horas, na sala B102 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno Matheus Felipe Costa Pereira, com a comissão examinadora constituída pelos professores: Profa. Ma. Alana Deusilan Sester Pereira (orientadora), Prof. Me. Wagner Ragi Curi Filho e Prof. Me. Frederico César de V. Gomes. O aluno apresentou o trabalho intitulado: "ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE UMA SIDERÚRGICA: INVESTIGANDO SOB A ÓTICA DOS GESTORES DO SETOR DA LAMINAÇÃO". A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

Reprovação

da aluna, com a nota 8.8. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, 26 de julho de 2016.



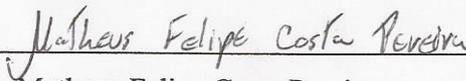
Ma. Alana Deusilan Sester Pereira
Professora Orientadora



Prof. Me. Wagner Ragi Curi Filho
Convidado



Prof. Me. Frederico César de V. Gomes
Convidado



Matheus Felipe Costa Pereira
Discente

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DE UMA SIDERÚRGICA: INVESTIGANDO SOB A ÓTICA DOS GESTORES DO SETOR DA LAMINAÇÃO" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 26 de julho de 2016.

Matheus Felipe Costa Pereira
MATHEUS FELIPE COSTA PEREIRA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO AUTOR

[X] Monografia. Outro, especificar: _____

Autor: Matheus Felipe Costa Pereira

RG: MG-15.860.116 CPF: 110.305.086-90 Fone: (31)98618-1947 / (31)3581-3649

E-mail: matheusfelipe13@hotmail.com

Orientador: Alana Deusilan Sester Pereira

Coorientador: _____

Departamento: Departamento de Engenharia de Produção Curso: Engenharia de Produção

Título do documento: Análise do modelo de gestão por competências de uma siderúrgica: investigando sob a ótica dos gestores

Informação de acesso ao documento no formato eletrônico:

Disponibilização do trabalho completo [X] sim, imediato [] sim, daqui a um ano*

Declaração de distribuição não exclusiva

O referido autor:

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer pessoa ou entidade. b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdos do documento entregue. Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a UFOP, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo contrato ou acordo.

Licença de uso

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo o Sistema de Bibliotecas e Informação – SISBIN, a disponibilizar a obra, gratuitamente, na Biblioteca Digital de Monografias, de acordo com a licença pública *Creative Commons* 4.0 Internacional por mim declarada sob as seguintes condições.

1) Permite uso comercial de sua obra?

() Sim (X) não

2) Permitir alterações em sua obra?

() sim () sim contando que outros compartilhem pela mesma licença. (X) não

A obra continua protegida por Direitos Autorais e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

João Monlevade, 08 de agosto 2016.

Local e Data

Matheus Felipe Costa Pereira

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus pelo dom da vida, pela fé inabalável e por ter me dado força e saúde para chegar até aqui.

Aos meus pais, Selma e Geraldo, pelo amor incondicional e pelo amparo nos momentos de fraqueza. Sem vocês nada disso seria possível.

A todos os amigos e colegas do curso de Engenharia de Produção, principalmente a turma 11.2, pelo companheirismo e pelos objetivos vencidos de forma conjunta.

À Professora Ma. Alana Deusilan Sester Pereira pela atenção, apoio, paciência e orientação.

A todos os professores e funcionários da UFOP pelo conhecimento compartilhado ao longo de todo o período da graduação.

À empresa por permitir a realização deste trabalho.

E a todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Finalizo com a certeza de que nenhum obstáculo é grande demais quando confiamos em Deus.

RESUMO

O ambiente organizacional tem sido, intensamente, marcado pela necessidade de aplicação de novas ferramentas e práticas de gestão de pessoas. Uma das novas práticas que vêm sendo aplicada pelas organizações é a gestão por competências, considerada como um processo contínuo. Essa auxilia no planejamento, na captação, no desenvolvimento e na avaliação das competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Neste trabalho, tem-se como objetivo geral identificar a percepção dos gestores do setor da laminação de uma siderúrgica sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências implantado nesta organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo e qualitativo em uma siderúrgica multinacional, aqui denominada Gama. Os dados foram coletados por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com os oito gestores do setor da laminação, além de uma entrevista com o representante da área de recursos humanos da organização. Como resultados, percebe-se que o modelo adotado pela Gama é tido como funcional na percepção dos gestores, e assemelha-se aos modelos propostos na literatura. Os pontos negativos constatados são o fato de que apenas os profissionais de nível superior são avaliados seguindo o modelo e os profissionais não são avaliados pelo método 360° ou por pares, mas apenas pelo superior imediato.

Palavras-chave: Competências; Gestão por Competências; Avaliação de Desempenho; Práticas de Valorização de Pessoas.

ABSTRACT

The organizational environment has been deeply marked by the need to apply new tools and people management practices. One of the new practices that have been applied by the organizations is the competence-based management, considered as a continuous process. This assists in the planning, funding, development and assessment of the skills needed to achieve the strategic objectives of the organization. This work, as main objective, identifies the perceptions of managers in the rolling sector of a steel company on the performance evaluation process and recovery of people proposed by competence-based management model implemented in this organization. For this purpose, a descriptive and qualitative study was conducted in a steel multinational company called Gama. Data were collected through document analysis and semi-structured interviews with eight managers lamination sector, as well as an interview with the representative of the human resources of this organization. As a result, it is clear that the model adopted by the Gama is considered functional in the managers perception, and resembles the models proposed in the literature. The noted negative points are the fact that only graduate professionals are evaluated on the model and professionals are not evaluated by the 360 method or pairs, but only by their immediate superior.

Keywords: Competences; Competence-based Management; Performance Evaluation; Practices People Valuation.

LISTA DE SIGLAS

PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDP	Plano Desenvolvimento Pessoal
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
RH	Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do ciclo de avaliação de desempenho por competências47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Codificação dos entrevistados.....	34
Quadro 2 - As oito competências-chave da Gama	38
Quadro 3 - As oito competências transversais da Gama	40
Quadro 4 - Objetivos da gestão por competências na Gama	43
Quadro 5 - Objetivos da Revisão Semestral	49
Quadro 6 - Escala do Rating de Desempenho	49
Quadro 7 - Escala do Rating de Potencial.....	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	15
1.2 Questão problema	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Estrutura da monografia	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Conceito de competência	17
2.2 Gestão por competências.....	20
2.2.1 Avaliação de desempenho por competências	24
2.2.2 Práticas de valorização de pessoas	26
2.3 Competências no setor siderúrgico	29
3. METODOLOGIA	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.2 Unidade de análise.....	32
3.3 Coleta de dados	33
3.4 Análise de dados.....	35
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 Descrição do modelo de gestão por competências Gama	36
4.2 Avaliação de desempenho por competências	46
4.3 Práticas de valorização de pessoas	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICES	66
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para os gestores do setor da laminação.....	66
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para representante da área de recursos humanos.....	67
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	68

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem sido intensamente marcado pela necessidade de aplicação de novas ferramentas e práticas de gestão de pessoas. As organizações estão revisando os seus modelos de gestão e tornando seus processos mais adequados às exigências de sobrevivência do negócio (SANT'ANNA, 2008). Para manter a competitividade, as organizações têm enxergado a necessidade de atrair e reter profissionais cada vez mais talentosos e competentes (SANT'ANNA, 2008). Diante desse cenário de alta competitividade, as organizações, dos mais diversos setores, passaram a competir não mais apenas no âmbito dos produtos, mas por meio de competências, buscando contar com indivíduos com combinações de capacidades diferenciadas e complexas.

A indústria siderúrgica, setor no qual se encontra a empresa foco deste estudo, representa um dos setores de maior relevância para a economia, uma vez que é um dos principais responsáveis pelo fornecimento de matéria-prima para diversos segmentos. Diferente de outros segmentos, as empresas que compõem o setor siderúrgico, sejam elas nacionais ou internacionais, passam por um cenário de reestruturação com a finalidade de garantir a liderança ou até a manutenção de suas posições no mercado (OLIVEIRA et. al 2013).

Diante disso, foi necessário, ao longo dos últimos anos, desenvolver ferramentas e práticas que dessem apoio e fundamentos a gestão de pessoas, na tentativa de que ela reproduzisse o mundo real de forma adequada, não apenas refletido pelos modelos tradicionais (DUTRA, 2001). E uma das novas práticas que vêm sendo aplicada pelas organizações é a gestão por competências, compreendida como parte do sistema de gestão organizacional (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). A gestão por competências auxilia no planejamento, na captação, no desenvolvimento e na avaliação das competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização (CARBONE, 2006). Este modelo de gestão possibilita descrever o perfil do profissional na empresa para alocá-lo na função e área de atuação correta, proporcionando assim satisfação para a organização e para o indivíduo.

Por se tratar de um processo contínuo, a gestão por competências se baseia na estratégia da empresa, orientando as políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, gestão de carreira, treinamento, avaliação de desempenho, entre outras. Esse processo foca as competências necessárias para o atingimento dos objetivos da organização e sua diferenciação no mercado (FERNANDES, 2013).

Os objetivos organizacionais são concretizados através da eficiente utilização dos recursos organizacionais. Dentre esses recursos, o de maior destaque é o recurso humano, por ser considerado o único recurso vivo e dinâmico, que controla os demais recursos que são estáticos. Os resultados alcançados por uma empresa são frutos do tratamento que os indivíduos recebem na organização. E um dos objetivos da gestão por competências é de recompensar os empregados pela sua entrega de resultados ou pelo desempenho demonstrado. Por essa razão, são utilizadas práticas de avaliação de desempenho e de valorização dos indivíduos como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (FERNANDES, 2013).

A avaliação de desempenho auxilia a mensurar as necessidades e as realizações organizacionais, no nível individual e no de equipes (BARBOSA, 2003). O processo de avaliação de desempenho visa medir e reconhecer o resultado do indivíduo por meio de recompensas como exemplos: promoções, aumentos salariais e bônus (BARBOSA, 2014).

Já em relação à valorização de pessoas, essa pode se dar por meio de estímulos financeiros ou não. As pessoas não desejam apenas a recompensas financeiras, mas também buscam outras formas de reconhecimento, podendo estar ligadas à execução do trabalho em si, à incentivos para educação, intercâmbios, viagens, dentre outros. Conforme afirma Hipólito (2001), as organizações têm adotado práticas de valorização que incluem pacotes de benefícios materiais e imateriais para atender a tais necessidades diferenciadas do mercado, como forma de atrair e reter talentos. Além disso, as práticas de valorização e recompensa das organizações tem o objetivo de reforçar as crenças, valores e comportamentos definidos no plano estratégico.

Dessa forma, com base neste contexto de competitividade crescente e de valorização de competências, este estudo tem o objetivo de explorar e aprofundar conhecimentos sobre o modelo de gestão por competências de uma empresa multinacional do setor siderúrgico.

1.1 Justificativa

Este estudo justifica-se por mostrar na prática um modelo de competências criado e adotado por uma unidade brasileira de uma multinacional, contribuindo para a consolidação do tema e fornecendo suporte empírico às pesquisas realizadas sobre o tema. A análise do processo na percepção dos gestores permitirá avaliar o modelo em termos das práticas de avaliação de desempenho, de valorização de pessoas, como também comparar o modelo proposto com a literatura, podendo gerar aperfeiçoamentos para a empresa e avanços teóricos para a academia. Além disso, por evidenciar a percepção dos gestores sobre esses temas, contribui de maneira relevante à discussão da aplicação da gestão por competências nas organizações.

1.2 Questão problema

A partir disso, surge o questionamento que norteia a presente pesquisa: qual a percepção dos gestores do setor da laminação de uma siderúrgica sobre o modelo de gestão de competências pelo qual são avaliados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Com base na pergunta de partida, o objetivo geral deste estudo é analisar como se configura o modelo de gestão por competência implantado em uma siderúrgica, bem como o processo de avaliação de desempenho e as práticas de valorização de pessoas, investigando-o sob a ótica dos gestores do setor da laminação.

1.3.2 Objetivos específicos

Para isso, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Descrever o modelo de gestão por competências implantado na organização;
- ✓ Descrever o processo de avaliação de desempenho por competências proposto pelo modelo de gestão por competências;
- ✓ Identificar as práticas de valorização das pessoas existentes na organização;
- ✓ Apresentar a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho, as práticas de valorização e remuneração de pessoas, bem como o modelo de gestão por competências como um todo.
- ✓ Discutir o modelo implantado na organização conforme a literatura de gestão por competências.

1.4 Estrutura da monografia

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo encontra-se o referencial teórico que fundamenta e traz embasamento para do estudo. Discorre-se sobre a gestão por competências de uma forma geral. Em seguida, é discutida a avaliação de desempenho por competências, as práticas de valorização de pessoas e a gestão por competências no setor siderúrgico. No terceiro capítulo são descritos os aspectos metodológicos deste estudo, incluindo a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas e instrumentos de coleta e de análise dos dados e a operacionalização da pesquisa. No quarto capítulo é feita a análise e a exposição dos resultados obtidos na pesquisa, apresentando a caracterização geral do modelo de gestão por competências. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões obtidas com a realização do presente trabalho. Também são apresentadas propostas para novos estudos sobre o tema dentro da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estão expostas as principais bases teóricas sobre o tema gestão por competências e que sustentam a pesquisa realizada neste trabalho. O objetivo é apresentar os principais elementos necessários para a compreensão e contextualização do tema, e não uma completa revisão do mesmo.

2.1 Conceito de competência

Segundo Bitencourt (2010), estudos sobre a competência podem ser encontrados já na Idade Média, quando os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

No início do século passado, Taylor (1970) já alertava para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes (competentes). Com o advento Taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, usado para qualificar o profissional capaz de exercer determinado papel de forma eficiente. Ainda no século passado, o termo competência começa a migrar para outras áreas do conhecimento de forma gradual. Mas o debate sobre o tema passa a ter uma conotação mais específica na área organizacional nas últimas décadas do século passado.

Ao se direcionar para a gestão de pessoas, o termo competência vem sendo analisado por diversos estudos e autores com intuito de conceituá-la, sendo encontradas divergências no foco das abordagens. Quanto à percepção das escolas, Carbone et al. (2006) cita as escolas americana e francesa. A primeira, representada por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), conceitua a competência como um conjunto de características e qualificações implícitas que habilita uma pessoa a desempenhar um determinado trabalho. Já a segunda, representada pelos autores franceses (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001), define competência como as realizações do indivíduo em determinados

contextos, ou seja, àquilo que é produzido ou realizado por ele no ambiente de trabalho.

Segundo Brito (2005), a partir do ano 2000, foram realizados debates sobre competência no Brasil, a princípio nas faculdades de Administração e Consultorias empresariais com a participação de autores como Ênio Resende, Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury e Maria Rita Gramigna, sendo que estes receberam influências das escolas americana e francesa.

Zarifian (2001, p. 68), afirma que “competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Nessa definição, o autor enfatiza que mudam alguns aspectos da organização do trabalho: o recuo da prescrição, maior espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo. Já em uma segunda abordagem, o autor define competência como uma inteligência prática de situações apoiada nos conhecimentos adquiridos e os transforma de acordo com o aumento da diversidade das situações.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para apontar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. Mostrando traços da escola francesa, Dutra (2002) afirma que competência é colocar em prática o que se sabe em um contexto específico, contexto esse evidenciado geralmente pela cultura da empresa, pelas relações de trabalho, limitações de tempo e recursos, imprevistos etc.

Fleury e Fleury (2001), afirma que o conceito de competência vai além de um conjunto de conhecimentos teóricos empíricos detidos pelo indivíduo, não se limitando as definições da tarefa. O significado de competência é associado a combinações verbais como: saber agir, integrar saberes múltiplos e complexos, mobilizar recursos, saber aprender, assumir responsabilidades, saber engajar-se, ter visão estratégica. É importante que as competências agreguem valor social para a pessoa e valor econômico para a empresa.

Já Mirabile (1997 apud Fleury e Fleury, 2001, p.184-185) diferencia competência, de aptidões, habilidades e conhecimentos. Aptidão é o talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado. Habilidades é a demonstração de um

talento particular na prática. Já conhecimento é o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Zarifian (2001) cita as seguintes competências existentes em uma organização e traça as diferenças entre elas:

- ✓ Competências sobre processos: referem-se aos conhecimentos do processo de trabalho;
- ✓ Competências sobre a organização: conhecimento sobre como organizar os fluxos de trabalho;
- ✓ Competências técnicas: referem-se aos conhecimentos sobre o trabalho a ser realizado;
- ✓ Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre consumidor final?;
- ✓ Competências sociais: inclui atitudes que ratificam o comportamento das pessoas. Sendo que o autor desmembra essa competência em três domínios: comunicação, responsabilização e autonomia.

Dutra (2012) traça um paralelo entre competência e habilidade. Para ele, enquanto competência significa agregação de valor por parte do indivíduo para a organização, a habilidade é caracterizada pela capacidade do indivíduo de executar atividade, tarefas ou funções. Portanto, habilidade é considerada uma dimensão da competência.

Nesta mesma perspectiva, Fleury e Fleury (2004) definem competência como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de características humanas que justificam um alto desempenho embasado na inteligência e personalidade do indivíduo. Dessa forma, competência é entendida como um estoque de recursos que a pessoa possui.

Carbone et al. (2006) descreve as três dimensões da competência:

- a) o conhecimento: diz respeito ao impacto causado no comportamento do indivíduo quando o mesmo reconhece e entende uma informação. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida por meio de

experiência profissional, desenvolvimento obtido no trabalho, educação formal ou treinamento;

- b) a habilidade: corresponde à capacidade do indivíduo de resgatar conhecimentos armazenados em sua memória e empregá-los em uma determinada ação;
- c) a atitude: refere-se ao comportamento do indivíduo em fazer algo acontecer. Sua conduta influencia as outras pessoas com relação às situações de trabalho.

Ao fim da abordagem sobre competências, verifica-se que as mesmas são inerentes ao indivíduo independente de sua função no contexto organizacional. Tais competências podem ser adquiridas de diferentes formas e, independente de sua natureza, todas colaboram na consolidação do conhecimento. Nesse sentido, cabe ressaltar este trabalho de monografia se alinha mais às escolas francesa e brasileira, e em menor proporção à escola americana, o conceito de competência individual será entendido como à capacidade da pessoa de tomar iniciativas, ser capaz de compreender novas situações de trabalho, ir além das atividades prescritas e ser reconhecido por isso.

2.2 Gestão por competências

O tema gestão por competência vem sendo discutido nos meios acadêmicos e no ambiente empresarial. Gerenciar pessoas por meio das competências tem sido estudado devido sua amplitude e aplicabilidade, permitindo ao gestor trabalhar a competência em diversos enfoques.

A gestão por competências é um conceito recente, desenvolvido a partir da preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função. De acordo com Carbone et al. (2006), este é um modelo de gestão alternativo aos que são utilizados tradicionalmente, pois orienta seus esforços no planejamento, retenção, desenvolvimento e avaliação das

competências fundamentais, conciliando as mesmas aos diferentes níveis da organização (individual e organizacional), visando alcançar seus objetivos.

A gestão por competências abrange conhecimentos, habilidades e características, tanto indivíduos quanto da organização, conforme relata Ruano (2003). Nesse sentido, tal gestão surge como um modelo de estratégia organizacional que pode ser adotada pelos profissionais de RH como o intuito de tornar o seu papel realmente estratégico nas empresas.

Para Leme (2012), a gestão por competência consiste em uma ferramenta que tem o propósito de auxiliar as empresas na identificação de suas necessidades e assim treinar seus colaboradores. Já Picarelli (2002) ressalta que a gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas. Ela se baseia nos conhecimentos necessários para que os objetivos da organização sejam alcançados e na forma como esses conhecimentos são difundidos entre os profissionais da organização.

Dutra et al. (2001) menciona que a gestão por competência integra as expectativas do indivíduo com as necessidades da organização, resultando em uma série de ganhos para ambos. Para a organização gera benefícios, como: capacidade de atração, retenção, e potencialização de talentos; equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. Já para as pessoas, gera benefícios, como: estímulo ao autodesenvolvimento; horizontes profissionais claros com critérios de acesso definido e remuneração compatível com a complexidade das atribuições dos cargos.

Na visão de Zarifian (2003), para aplicar o modelo de competências nas organizações com sucesso, algumas etapas essenciais devem ser seguidas: a estratégia da organização deve ser expressa de maneira simples, de preferência em poucas palavras; uma vez definida a estratégia, a organização deve expor as suas escolhas que darão corpo a essa estratégia; deve-se então definir princípios que definam competência de forma simplificada, estabelecendo assim uma espécie de filosofia da competência; definir as áreas de competência, com base em quatro grandes eixos (competências organizacionais, competências profissionais, competências de inovação e competências orientadas ao público), mantendo coerência com as definições anteriores; analisar as situações reais vividas pela

organização, construindo junto com os funcionários as competências que são efetivamente mobilizadas; por fim, validar as áreas de competência e hierarquizá-las por níveis.

Segundo Carbone et al. (2006), a gestão por competência está diretamente relacionada com a estratégia organizacional por meio de um ciclo contínuo. A etapa inicial deste ciclo é a formulação das estratégias da organização, na qual são definidos: a missão, que representa a razão de existência da empresa; a visão, que se refere ao futuro almejado para a empresa, levando em consideração aonde ela deseja chegar; e os objetivos estratégicos que consiste nos alvos a serem atingidos em um determinado intervalo de tempo.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, existe a necessidade de detectar os *gaps*¹ de competências, que eventualmente existem nas organizações. Após a detecção dos *gaps*, é necessário minimizar ou eliminar tais lacunas. Carbone et al. (2006) afirma que minimizar as lacunas de competências nas organizações significa acabar ou diminuir com as diferenças existentes entre a capacidade de saber fazer dos profissionais (competências atuais), com o que a organização espera que eles façam (competências desejadas).

Já Brandão e Bahry (2005), relata que a gestão por competências é um processo contínuo que tem seu início na formulação da estratégia geral da organização e a definição dos indicadores de desempenho, bem como a identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. O desenvolvimento, refere-se ao aprimoramento das competências definidas pela organização. O processo é alimentado pelas etapas de acompanhamento e avaliação, ou seja, um *feedback*² comparando os resultados alcançados com os esperados. Nessa etapa, o objetivo é identificar e corrigir eventuais desvios. Por fim, na etapa de retribuição, a organização pode remunerar, premiar e reconhecer de forma diferenciada, as pessoas que mais contribuíram para o alcance dos resultados planejados.

¹ *Gap*: palavra da língua inglesa que significa lacuna, vão ou brecha. A palavra é também utilizada com o significado de diferença.

² *Feedback*: palavra da língua inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas.

Quanto a implantação, Orlean e Ferreira (2004) afirmam que a implantação da gestão por competências não é um processo complexo, oneroso ou com tendência ao fracasso, desde que as particularidades da organização na qual se deseja implementar o processo sejam levadas em consideração. Os autores destacam, ainda, algumas ações que devem ser levadas em consideração: mapeamento das competências requeridas, avaliação dos funcionários, a identificação das necessidades de desenvolvimento, avaliação dos resultados, dentre outras.

Dessa maneira, Ruano (2003) afirma que as diretrizes básicas na implantação da gestão por competências são: simplicidade, participação, transparência, e sintonia com o mercado globalizado. Essa mesma autora, ao relatar o resultado alcançado com a implantação da gestão por competências em diversas empresas, afirma que os entrevistados destacaram que os quatro aspectos positivos que esse processo proporciona à gestão de pessoas são: a descentralização da área de Recursos Humanos, o *feedback*, a facilidade de visualização da carreira dentro da organização, e a motivação dos funcionários para buscarem o seu desenvolvimento.

Segundo Fernandes (2013), a gestão por competências, serve de base para os seguintes processos de gestão de pessoas:

- a) recrutamento e seleção: define perfis desejados para funções ou cargos;
- b) avaliação: estabelece as expectativas da empresa e das pessoas e serve de instrumento para a avaliação de desempenho;
- c) treinamento e desenvolvimento: foca no desenvolvimento das pessoas nas competências requeridas;
- d) carreira: define as competências exigidas em cada carreira;
- e) remuneração: as competências servem de base para a construção de faixas de remuneração e regras de valorização;
- f) sucessão: auxilia na preparação das pessoas para os cargos críticos do negócio.

Dentre os vários processos ligados à gestão por competências citados acima por Fernandes (2013), nesta pesquisa foram abordados apenas o processo de avaliação de desempenho e o sistema de valorização e remuneração de pessoas devido a proximidade entre esses dois temas, pois a avaliação de desempenho muitas vezes influencia a valorização de pessoas. Esses dois processos serão melhor analisados nas seções a seguir.

2.2.1 Avaliação de desempenho por competências

A avaliação de desempenho é abordada de diferentes formas por gestores e funcionários. Uma explicação comum para isso é que, independentemente, dos métodos utilizados, a avaliação é realizada com o intuito de analisar, controlar, medir e valorizar os indivíduos que participam dos processos e seus resultados finais. Avaliar, segundo Rabaglio (2004), significa rever processos, aperfeiçoar técnicas e comportamentos, analisar uma forma de realizar as tarefas buscando sempre a eficácia dos resultados.

Na visão de Brandão e Guimarães (2001), avaliação de desempenho é um processo que engloba etapas de planejamento, de acompanhamento e da avaliação em si.

Para Lucena (1992), o processo de avaliação de desempenho deve estar diretamente ligada as expectativas do negócio, e que todas as ações devem estar direcionadas para alcance da missão da empresa. Para que o desempenho seja positivo, algumas variáveis devem ser bem definidas, tal como o que é esperado do empregado e os requisitos necessários para se alcançar um bom desempenho. A autora destaca os quatro pontos básicos que o processo deve possuir: negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho com base no *feedback* ao empregado, ações sobre o desempenho, como, por exemplo, o estabelecimento de recompensas, e avaliação dos resultados.

Os métodos de avaliação dividem-se em clássicos, contemporâneos, mais antigos e mais atuais (PONTES, 2010). São classificados também com foco na avaliação no passado, futuro, ou mesmo, passado e futuro. Essa classificação tem

como objetivo verificar se os métodos se baseiam no comportamento passado ou se é levado em consideração o comportamento futuro nos quais resultados a serem conquistados são pré-determinados. Exemplos de métodos com foco no passado são: incidentes críticos, pesquisa de campo, escala gráfica, frases descritivas, combinação binária, escolha forçada e atribuição de graus. Já os métodos com foco no futuro são: avaliação de resultados, atividades e acompanhamento e por objetivos.

Quando atrelada à gestão por competências, o processo de avaliação de desempenho passa a ter um foco mais objetivo, centralizado na avaliação das competências, das ações e do desempenho do indivíduo em uma determinada função. Pontes (2010) afirma que a avaliação por competências, apesar de enfatizar o futuro, também leva o passado em consideração. Esse mesmo autor relata que o modelo de avaliação por competências tem início com a elaboração do perfil de competências. Inicialmente, a partir do plano estratégico, são estabelecidas as competências organizacionais. Posteriormente, são definidas as competências de cada cargo ou dos grupos de cargos, em caráter técnico e comportamental. Porém, apesar de mensurar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, é mais comum aplicar a avaliação de desempenho por competências para avaliar competências comportamentais.

Existem duas formas de quantificar o resultado na avaliação de desempenho: quantitativa e qualitativa. Quantitativamente, os resultados são mensurados de maneira objetiva e o ciclo da avaliação de desempenho segue as seguintes etapas:

- ✓ Planejamento estratégico;
- ✓ Definição dos objetivos da organização;
- ✓ Combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados (individualmente ou com a equipe de trabalho);
- ✓ Acompanhamento dos resultados;
- ✓ Avaliação dos resultados.

Já a forma qualitativa segue um percurso similar, começando com o acerto do desempenho esperado em relação às competências, seguido pelo acompanhamento e terminando com a avaliação final.

Uma prática antiga, mas ainda utilizada na avaliação de desempenho é o Comitê de Avaliação. Segundo Bergamini & Beraldo (1988), esse comitê é constituído por um grupo estruturado de pessoas, com papéis bem definidos e que se reúnem para planejar, discutir e decidir, a partir da avaliação de desempenho, as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a mobilidade dos indivíduos ao longo da estrutura da empresa, o reconhecimento de desempenhos diferenciados, dentre outros.

Brandão (2012) afirma que o referencial do tema competências não acaba na avaliação. Nesse sentido, Barbosa (2003) contextualiza que a partir de métodos de avaliação de competências que visam privilegiar o desempenho medido ou esperado, valorizar as pessoas passou a ser imprescindível em uma organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho associa-se com a questão das práticas de valorização.

2.2.2 Práticas de valorização de pessoas

As práticas de valorização de pessoas estão ligadas ao sistema de remuneração nas organizações. Em decorrência das mudanças no ambiente organizacional, a gestão de remuneração nas empresas tem sido desafiada a investir em novos modelos de remuneração.

Segundo Maslow (1954), as necessidades humanas estão arranjadas numa hierarquia denominada por ele de hierarquia dos motivos humanos. Conforme o seu conceito, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que essa necessidade começa a ser satisfeita. Dessa forma, por ordem decrescente de exigência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e autorrealização. Assim, a necessidade fisiológica é a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto que a necessidade de autorrealização é a mais fraca na hierarquia de exigência.

O ser humano irá sempre reclamar, independente do nível de suas necessidades, pois o indivíduo sempre deseja alguma coisa a mais da qual não dispõem (MASLOW, 1973). Quanto maior o nível de necessidade, mais elevados

serão estes desejos e, conseqüentemente, mais fortes as frustrações e reclamações das pessoas. Essas reclamações podem indicar também o estado de saúde da organização. Se elas estiverem muito baixas, estarão, provavelmente, refletindo um tipo inadequado de gerência e um baixo nível de vida dentro da organização.

Segundo Ré e Ré (2010), pode-se definir um sistema de remuneração como um processo organizacional que encoraja, reforça e recompensa os profissionais por desenvolverem um conjunto de ações particular. Já Gubman (1999) define recompensa como o total de remuneração e de reconhecimento que as organizações oferecem para os trabalhadores, incluindo os salários-base e outros tipos de salário, os aumentos desses salários, benefícios de saúde, férias, os incentivos e gratificações, as recompensas de reconhecimento, os planos de poupança, dentre outros.

A valorização das pessoas, segundo Dutra (2012), é mensurada pelas recompensas recebidas por elas recebidas como reconhecimento de seu trabalho para a organização. Tais recompensas podem atender as diferentes expectativas e necessidades das pessoas, podendo ser financeiras, reconhecimento, de crescimento pessoal, projeção social, segurança, possibilidade de expressão, etc.

Sveiby (1998) alerta para o fato de que em geral os profissionais não são motivados por dinheiro. Na mesma linha de pensamento, Gubman (1999) relata que pesquisas e relatos mostram que, para a maioria dos empregados, a remuneração está em terceiro, quarto ou quinto lugar na lista de suas motivações. Afirma, ainda, que a remuneração se torna mais importante quando os empregados acham que estão sendo tratadas injustamente. Por essa razão, determinados profissionais são mais motivados por recompensas intangíveis, como reconhecimento dos colegas, oportunidades de aprendizado, oportunidades de mais independência.

Antigamente, as pessoas eram valorizadas pelo que faziam, levando-se em consideração o cargo. Já pelos novos padrões, as pessoas são valorizadas pelo nível de entrega para a organização. As transformações no ambiente de trabalho levaram a uma evolução nas formas de valorização das pessoas, dos tradicionais aos novos padrões (DUTRA, 2002).

Uma forma tradicional de valorização, ainda existente em algumas organizações, é a promoção por tempo de casa, também conhecida por promoção horizontal ou por antiguidade. Nessa forma de valorização, a promoção do indivíduo ocorre após um período de tempo predeterminado, independentemente de outros fatores (DUTRA & HIPÓLITO, 2012). Se por um lado ela é interessante por estimular a permanência do indivíduo na organização, por outro lado, ela pode gerar desestímulo nos indivíduos com ótimos resultados, ao perceberem que colegas com fracos desempenhos, são promovidos exclusivamente pelo tempo de serviço (PONTES, 2002).

A remuneração por competência surgiu da necessidade das organizações se adaptarem às novas tendências de mercado, na qual a estrutura organizacional passa a ser enxuta e horizontal, reduzindo o quadro de funcionários. Dutra e Hipólito (2012) relatam que o modelo de remuneração por competências gera vantagens para a organização, permitindo que a avaliação da entrega sirva como base da valorização das pessoas.

Carbone (2006) contextualiza que a remuneração por competência é uma maneira prática de resguardar parte do conhecimento dos colaboradores e mantê-los na organização. Quando o indivíduo percebe que é valorizado e remunerado em virtude da competência que expressa profissionalmente, com expectativa de obter uma recompensa maior e ser reconhecido, sente-se predisposto a desenvolver e aprimorar as competências desejadas pela organização.

Hipólito (2004) adota uma classificação em que as formas de valorização e recompensas são divididas em três categorias: remuneração fixa, remuneração variável e outros tipos de recompensa. Um exemplo desses outros tipos de recompensa é a participação nos lucros ou resultados, também conhecida como PLR. Segundo Ulrich (1998), a PLR é uma forma adicional de remuneração que oferece participação efetiva do trabalhador no sucesso da empresa.

Segundo Ré & Ré (2010), as organizações estão adotando novas formas de remuneração, as quais combinam salário fixo com salário variável, além de incentivos de curto e longo prazo, combinando a remuneração do empregado ao seu

desempenho e/ou aquisição das competências consideradas necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

2.3 Competências no setor siderúrgico

Alguns estudos sobre a gestão por competências e seus vários desdobramentos no setor siderúrgico são encontrados na literatura. Carpes (2010) buscou em sua obra identificar quais competências são efetivamente aprendidas e desenvolvidas na prática diária dos gestores de uma siderúrgica. Segundo o autor, no contexto do modelo de gestão por competências adotado pela organização estudada, todas as competências são desenvolvidas diariamente, umas com menor e outras com maior intensidade.

Por sua vez, Barros (2007) procurou identificar se as competências gerenciais priorizadas por uma siderúrgica nacional de grande porte estavam sendo praticadas no cotidiano dos gestores. Por meio de observações, a autora relata a importância de ter bons gestores, pois são eles que dão direção à empresa, buscam bons resultados e gerem um ambiente otimista e confiante, visando sempre construir e defender a vantagem competitiva sustentável de longo prazo de seus negócios.

O estudo realizado por Oliveira et. al (2013) teve como objetivo apresentar as *core competences* ou competências essenciais de uma empresa do setor siderúrgico, ou seja, as competências que atribuem vantagens competitivas para a empresa. Competências essenciais são as competências que cominam proficuidades competitivas, acendem valor particular percebido pelos clientes e difíceis de serem copiadas pela concorrência (FLEURY & FLEURY, 2004; PRAHALAD & HAMEL, 1990). Os autores ressaltam que uma competência essencial pode deixar de ser um diferencial a partir do momento em que as organizações concorrentes começam a utilizar as mesmas técnicas, tornando a competência algo básico.

Por fim, a obra de Ceribeli e Almeida (2015) apresentou semelhanças com a presente pesquisa. Os autores se propuseram a detalhar o processo de implantação de um modelo de gestão por competências adotado em uma siderúrgica de grande

porte localizada no Brasil. Como resultados, os autores conseguiram descrever as bases da implantação do modelo de competências na organização: o mapeamento das competências requeridas, o instrumento utilizado na avaliação de desempenho e o processo de remuneração.

Nesse sentido, destaca-se que dentre as visões apresentadas até aqui, esta pesquisa abordará o tema competências, principalmente, na visão de autores da escola francesa, como Zarifian (2001; 2004); Fleury & Fleury (2001; 2004), Carbone *et al.* (2006) na qual competência é entendida não somente como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para executar determinada tarefa, mas sim o desempenho expressado pelo profissional em determinado contexto, agregando valor às pessoas e às organizações. Já o tema gestão por competências será abordado na visão de Dutra (2001; 2012), Fernandes (2013), Rabaglio (2004), Carbone *et al.* (2006), Pontes (2010), Brandão e Bahry (2005). Para eles, gestão por competências refere-se à formalização de um conjunto de competências que as organizações esperam de seus funcionários e as utilizam de forma sistemática como parâmetro para trabalhar os diferentes processos de gestão de pessoas existentes na empresa.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas e instrumentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia de pesquisa deve conseguir guiar o pesquisador para o atingimento do objetivo proposto. Desta forma, esta pesquisa tenta analisar de que forma o modelo de gestão por competências adotado por uma siderúrgica articula as práticas de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas.

Do ponto de vista da abordagem do problema, foi adotada a pesquisa qualitativa, pois seu objetivo é efetuar uma análise minuciosa sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo social dos dados obtidos (LAKATOS e MARCONI, 2003). De acordo com Miguel (2010), a pesquisa qualitativa em engenharia de produção corresponde a visitas em organizações onde o pesquisador faz observações e coleta evidências.

Para atingir seu objetivo, a pesquisa irá se inspirar no método do estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. No caso desta pesquisa, será um estudo de caso único, assim denominado por Yin (2010) por abordar uma única organização.

Quanto à natureza, esta pesquisa teve caráter descritivo, por ter o objetivo de descrever o modelo de gestão por competências de uma siderúrgica e seu modelo de avaliação por competências e as práticas de valorização de pessoas. Segundo Gil (1994), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Para isso, utilizam-se técnicas de coleta de dados padronizadas, como questionário e observação, assumindo em geral a forma de levantamento.

3.2 Unidade de análise

A empresa analisada é uma siderúrgica multinacional, denominada como empresa Gama neste trabalho. A organização é a maior fabricante de aço e uma das principais produtoras de minério de ferro do mundo. É composta por cerca de 230.000 funcionários em mais de 60 países. Mantém operações industriais em mais de 20 países de quatro continentes, sendo líder em todos os principais mercados globais de aço, fornecendo produtos de qualidade para os setores de construção, eletrodomésticos, embalagens e automotivo. Adotando elevados padrões de responsabilidade social corporativa, mantém compromisso com a divulgação periódica de indicadores de desenvolvimento sustentável. A empresa Gama enxerga em seus funcionários uma riqueza inigualável. Fazem parte de sua Política de Diversidade e Inclusão, sentimentos como respeito, cooperação, flexibilidade e igualdade, cujo objetivo é criar um ambiente de trabalho saudável e empolgante, visando estimular a originalidade e o talento de cada um de seus empregados.

O foco deste trabalho será em uma unidade desta multinacional localizada no estado de Minas Gerais. Neste estado, há um pequeno número de siderúrgicas e estas possuem características muito particulares. Percebe-se então, que apresentar dados como o ano de criação, fatos históricos e seus produtos comercializados, faria com que o sigilo em relação a sua identidade ficasse comprometido. Por essa razão, muitas características da empresa Gama não são expostas nesta pesquisa, fato este que não compromete em nada o alcance dos objetivos finais do estudo. A escolha da empresa para a realização do estudo baseou-se na existência de um modelo de gestão por competência e pela acessibilidade, considerando também a localização e abertura para realizar a coleta de informações.

A empresa estudada aproximadamente 900 funcionários em seu quadro próprio. Com o intuito de se obter dados que retratassem de forma mais confiável o modelo de gestão por competências, foi decidido restringir a pesquisa a apenas um dos setores da organização, sendo escolhido o setor da laminação, pela facilidade na obtenção de dados por parte do pesquisador, tendo em vista ser funcionário do setor da laminação – critério de acessibilidade (VERGARA, 2007).

3.3 Coleta de dados

Quanto aos procedimentos utilizados para a obtenção de dados, foram adotadas as técnicas análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas durante o primeiro semestre de 2016.

Nas fontes documentais foram explorados documentos internos da organização, a respeito do modelo de gestão por competências da Gama, os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho, cartilhas com a relação das competências e material de divulgação interna do modelo.

Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A entrevista individual semiestruturada é indicada em estudos de caso de natureza qualitativa, pois procura identificar de maneira sistemática as perspectivas de várias pessoas sobre um fenômeno e entender as relações entre os atores sociais e sua situação. O foco dessas entrevistas são as crenças, atitudes, valores e motivações em relação a conduta das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2002).

A entrevista semiestruturada ou também chamada de parcialmente estruturada “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2002, p. 117). Isso permite o entrevistador conduzir a entrevista a partir de um escopo com alguns questionamentos de interesse da pesquisa, mas com flexibilidade para explorar o entrevistado à medida que a entrevista acontece.

Outro fator importante da entrevista é definir quais serão os entrevistados. Assim, nesta pesquisa, os entrevistados foram: um representante da área de gestão de pessoas e os oito gestores do setor da laminação que são avaliados seguindo o modelo de gestão por competências.

As entrevistas tiveram como base roteiros (Apêndices A e B), elaborados pelo pesquisador partir do modelo de pesquisa. As perguntas do Apêndice A foram direcionadas para os gestores, visando identificar a percepção destes sobre o modelo de gestão por competências. As perguntas foram agrupadas de acordo com os objetivos do trabalho, nas categorias: reconhecimento do modelo de gestão por

competências, avaliação das competências e práticas de valorização de pessoas. Já as perguntas do Apêndice B foram direcionadas a um representante da área de recursos humanos, para identificar o processo de gestão por competências na visão do mesmo, bem como características do modelo em geral. E foram agrupadas nas categorias: implantação do modelo de gestão por competências, avaliação por competências e práticas de valorização de pessoas.

Os profissionais entrevistados foram contatados pelo pesquisador, via telefone ou por e-mail, sendo explicado o motivo da ligação, o objetivo da pesquisa e questões operacionais referentes à realização das entrevistas, como: o local, horário e condições de sigilo. Com o intuito de preservar o anonimato e permitir mais liberdade de expressão, foi firmado compromisso de confidencialidade com todos os entrevistados. Para isso, utilizou-se o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), documento este que informa e esclarece ao sujeito da pesquisa, de maneira que ele possa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos sobre a sua participação em um projeto de pesquisa. Para apresentação dos dados coletados, cada entrevistado recebeu um código. Essa codificação e o perfil dos entrevistados podem ser visualizados no quadro 1:

Quadro 1 - Codificação dos entrevistados

Código	Função	Tempo de Empresa	Curso Superior
Entr. RH	Analista de Recursos Humanos	14 anos	Psicologia
Entr. 1	Gerente de Setor	27 anos	Engenharia
Entr. 2	Gerente de Área	26 anos	Engenharia
Entr. 3	Gerente de Área	27 anos	Administração
Entr. 4	Engenheiro	2 anos	Engenharia
Entr. 5	Engenheiro	15 anos	Engenharia
Entr. 6	Engenheiro	10 anos	Engenharia
Entr. 7	Engenheiro	8 meses	Engenharia
Entr. 8	Engenheiro	2 anos	Engenharia

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas com o representante da área de gestão de pessoas e com os gestores foram agendadas conforme disponibilidade dos mesmos, sendo realizadas em horários diferenciados e no local e horário de trabalho de cada profissional. As entrevistas tiveram duração média de vinte e cinco minutos. Durante as entrevistas

utilizou-se um gravador como recurso de armazenamento, para que todas as informações fossem registradas e, posteriormente, serem transcritas e analisadas.

3.4 Análise de dados

Na análise de dados, primeiramente, foi realizada a transcrição do material obtido nas entrevistas. Na transcrição, cada entrevistado recebeu uma identificação aleatória, com o intuito de preservar sua identidade.

Posteriormente, foi realizada a leitura das transcrições das entrevistas e agrupado os trechos de acordo com as seguintes categorias: modelo de gestão por competências, avaliação de desempenho por competências e práticas de valorização de pessoas. Essas três categorias foram definidas com base nos objetivos específicos do trabalho.

Por fim, após a inferência e interpretação dos dados, os mesmos foram apresentados de acordo com as categorias citadas anteriormente. Os trechos considerados mais relevantes de cada categoria foram apresentados e discutidos no capítulo dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados por meio da análise das entrevistas semiestruturadas e da pesquisa documental realizadas na Empresa Gama. A apresentação dos resultados está estruturada conforme os três grandes temas da monografia: o modelo de gestão por competências Gama, o modelo de avaliação de desempenho e as práticas de valorização de pessoas.

4.1 Descrição do modelo de gestão por competências Gama

O modelo de gestão por competências da Gama surge como resultado da evolução de formatos de avaliação implantados no passado. A decisão de implantar esse modelo surgiu da diretoria internacional da empresa situada na Europa segundo o Entr. RH. A Gama entende que a Gestão de Competências ajuda o indivíduo entender quais competências são necessárias para realizar o seu trabalho de maneira satisfatória e quais competências são essenciais para crescer verticalmente ou lateralmente dentro da organização (Documento Interno 3, 2015³).

O atual modelo foi criado em 2008, após revisão no planejamento estratégico realizada pela liderança corporativa da Gama, sendo implantado em todas as unidades da organização. Apesar do modelo de gestão por competências ser corporativo, ele pode sofrer alterações de acordo com o seguimento de atuação de cada unidade. A Gama possui dois seguimentos produtivos principais: aços longos (fio máquina⁴) e aços planos (chapas). Segundo relata o Entr. RH, em algumas unidades do seguimento de aços longos apenas os profissionais de nível superior são avaliados seguindo o modelo, e em outras unidades os supervisores também são avaliados seguindo o modelo de competências. Já no seguimento de aços planos, em todas as unidades produtoras os supervisores são considerados profissionais de nível superior, e são avaliados seguindo o modelo de competências.

³ Documento Interno 3: Guia de Planejamento e Desenvolvimento das Competências, 2015.

⁴ Fio máquina: Produto laminado a quente, não plano, cuja seção transversal é constante e constitui figura geométrica simples. Geralmente é fornecido em rolos.

A unidade da Gama foco deste estudo é uma produtora de aços longos, na qual apenas os profissionais de nível superior são avaliados seguindo o modelo de gestão por competências. No entanto, existe a intenção de incluir os profissionais de nível médio e operacional na mesma plataforma de avaliação. “A ideia é a gente criar um método de avaliação único para todos os empregados, de todos os níveis numa mesma plataforma, considerando lógico as particularidades de cada nível, mas considerar tudo em uma única plataforma.” (Entr. RH)

Os supervisores são avaliados seguindo uma metodologia criada pela própria unidade, na qual o perfil de competências desses profissionais é definido pelo gerente de área em conjunto com a equipe de recursos humanos, conforme explica o Entr. RH.

Hoje aqui, por exemplo, a gente avalia supervisor num outro tipo de avaliação, que ainda está sendo trabalhado com competências que a gente definiu. É lógico que a gente acaba tirando algumas coisas embasadas nessas, mas é muito da decisão que a gente senta com o gerente de área e com o supervisor e define qual é o perfil do supervisor esperado. (Entr. RH).

Já a avaliação dos profissionais de nível técnico e operacional é realizada em uma planilha de Excel. Os profissionais são avaliados uma vez por ano pelo seu gestor, e assim como na avaliação dos supervisores, as competências exigidas desses profissionais são definidas pela equipe de recursos humanos da unidade (Entr. RH).

Antes de adotar o atual modelo de gestão por competências, a Gama utilizava a avaliação de desempenho 360°. Nela o empregado se auto avaliava, o gestor imediato avaliava o empregado e o empregado avaliava o gestor. Posteriormente era proporcionado um momento de *feedback*, no qual o gestor e o empregado pudessem conversar. No entanto, o processo não era estruturado como o modelo atual. “Não era nesse nível que é hoje, por grupos [...] eram algumas perguntas do tipo: como o fulano de tal é hoje nessa competência?” (Entr. RH)

Para a Gama, competência é mais do que apenas expertise. Ela envolve a habilidade de atender demandas complexas, extraíndo e mobilizando a consciência, o conhecimento, o entendimento, as habilidades e as atitudes de uma pessoa em um determinado contexto (DOCUMENTO 1, 2015). Tal definição vai de acordo com os

pensamentos de Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2002). Enquanto Fleury e Fleury (2001) definem o conceito de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho fundamentado na inteligência e personalidade do indivíduo. Dutra (2002) afirma que competência é colocar em prática o que se sabe em um contexto específico, contexto esse evidenciado geralmente pela cultura da empresa, pelas relações de trabalho, limitações de tempo e recursos, imprevistos etc.

No modelo de gestão por competências da Gama, o perfil de competência foi definido, em conjunto, pela alta administração e pela equipe de recursos humanos. O perfil de competência compreende as competências-chave e as competências transversais (Documento Interno 1, 2015⁵). As oito competências-chaves da Gama são apresentadas no quadro 2, e em seguida segue a descrição das mesmas.

Quadro 2 - As oito competências-chave da Gama

Competências-chave da empresa Gama
Gestão de Mudanças
Tomada de Decisão
Orientação para Resultados
Pensamento Estratégico
Trabalho em Equipe
Orientação para Stakeholders
Comunicação Eficaz
Aprendizagem e Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor

- ✓ Gestão de Mudanças: Entender de maneira consistente a necessidades de mudança; estimular a si e aos outros para serem abertos a mudanças; adaptar-se ao ambiente de mudanças, ser proativo e implementar mudanças; responder e adaptar-se a circunstâncias de mudanças; gerir e solucionar problemas e fornecer soluções em situações de ambiguidade.

⁵ Documento Interno 1: Quadro de competências-chave, 2015.

- ✓ Tomada de Decisão: Entender os problemas rapidamente; fazer análise adequada antes de tomar decisões; tomar decisão, quando necessário, entre o urgente e o importante; tomar decisões difíceis quando necessário; tomar decisões bem informadas, eficazes e em tempo hábil, mesmo quando os dados são limitados ou as soluções produzem consequências desagradáveis e perceber o impacto e as implicações das decisões.

- ✓ Orientação para os Resultados: Focar esforços e prioridades de trabalho para entregar valor do negócio (baixo custo, alto valor); assumir a responsabilidade por atingir metas desafiadoras; superar obstáculos de maneira proativa e adaptar a abordagem para atingir resultados; agir de maneira consistente para alcançar resultados sustentáveis (alto desempenho).

- ✓ Pensamento Estratégico: Analisar o problema a partir de diferentes ângulos para gerar uma visão estratégica; aplicar um contexto mais amplo na atividade, associar a atividade diária com o desenvolvimento organizacional e inspirar o compromisso com uma visão de sucesso; ganhar visão e analisar problemas a partir de diferentes pontos de vista, garantindo o alinhamento com a visão e os valores da organização; aplicar o entendimento sobre informações e necessidades do cliente no planejamento estratégico para criar uma organização unificada e focada no cliente.

- ✓ Trabalho em equipe: Saber o que uma pessoa pode fazer para contribuir com a equipe; trabalhar em cooperação com os outros; apreciar as habilidades e visões dos outros para atingir metas comuns e resultados positivos; encontrar soluções ganha - ganha (reciprocidade); usar equipes de maneira intencional, adequada e positiva para afetar o comportamento de outras pessoas, motivando-as a alcançar a satisfação pessoal e o alto desempenho por meio de um senso de propósito e espírito de cooperação.

- ✓ Orientação para o Stakeholder⁶: Entender os próprios *stakeholders*; construir e manter ativamente as relações com os *stakeholders* para atingir as metas

⁶ Um *stakeholder* é a parte que afeta ou pode ser afetada pelas ações da empresa (ex.: empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, acionistas, comunidades, meio ambiente, governo, ONGs, etc.)

organizacionais; ajudar os *stakeholders* a alcançar resultados; alcançar cenários ganha-ganha, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

- ✓ Comunicação Eficaz: Entender o público e adaptar a mensagem de forma adequada; usar o canal apropriado para comunicar; comunicar de maneira precisa, clara e em tempo hábil; sentir-se responsável por entender. Ser capaz de dar e receber *feedback*.

- ✓ Aprendizagem e Desenvolvimento: Aprender e crescer continuamente de diversas maneiras; aproveitar as informações e o conhecimento organizacional; busca e fornece ativamente *feedbacks* relacionados à competência / habilidades e capacidade; ser responsável pelo autodesenvolvimento e apoiar, quando possível, o desenvolvimento dos outros.

Além disso, existem oito competências transversais (Quadro 3) que visam apoiar a construção do plano de desenvolvimento pessoal dos funcionários. A Gama define as competências transversais como aquelas que podem ser aplicadas em todas as funções, geografias e papéis (Documento Interno 2, 2015⁷).

Quadro 3 - As oito competências transversais da Gama

Competências transversais da empresa Gama
Melhoria Contínua
Gestão de Projetos
Inovação
Diversidade e Inclusão
Parcerias de Negócios
Gestão de Relacionamento
Capacidade Analítica
Gestão de Risco

Fonte: Elaborado pelo autor

⁷ Documento Interno 2: Quadro de competências transversais, 2015.

As competências transversais complementam as competências-chave da Gama, e as mesmas são descritas a seguir:

- ✓ Melhoria Contínua: Entender conceitos de melhoria contínua, melhores práticas, *benchmarking*, reengenharia, gestão da qualidade, análise organizacional, gestão de desempenho, etc; construir habilidades e capacidades dentro da organização para identificar e solucionar problemas; revisar sistemas, processos e estruturas para facilitar as melhorias em andamento na organização; usar as melhores práticas, flexibilidade no trabalho e adaptar-se rapidamente às necessidades de mudança; promover uma cultura de melhorias em andamento na organização.

- ✓ Gestão de Projetos: Entender que a gestão de projetos abrange diversos padrões que acobertam diversos processos tradicionais de gestão; entender o escopo do projeto, incluindo os objetivos, restrições de tempo, recursos e resultados; planejar, organizar, alocar e gerenciar metas específicas em todos os aspectos do projeto; comunicar as metas para os membros da equipe; avaliar a qualidade do trabalho durante a duração do projeto.

- ✓ Inovação: Desenvolver um conhecimento profundo da própria área de trabalho através de benchmarking contínuo, estudo de melhores práticas e novos desenvolvimentos; criar ou melhorar produtos, processos, serviços e ideias para criar diferenciadores em relação à concorrência; desenvolver, responsabilizar-se e apoiar novos produtos, processos e tecnologia; promover uma cultura de criatividade e inovação dentro da organização.

- ✓ Diversidade e Inclusão: Entender a Política de Diversidade e Inclusão; criar um ambiente onde todos tenham oportunidade de participar integralmente na criação do sucesso do negócio usando todos os elementos de diversidade; apoiar atividades e ações definidas para criar e garantir um ambiente de trabalho com diversidade; garantir que a diversidade e a inclusão acrescentem vantagens competitivas que orientem os resultados do negócio.

- ✓ Parceria de Negócios: Responder às necessidades do cliente; antecipar e se adaptar as necessidades do cliente; unir os objetivos e demonstra valor ao cumprir objetivos; considerar a direção estratégica do foco do cliente em relação aos objetivos da Gama; promover uma cultura focada no cliente.

- ✓ Gestão de Relacionamento: Construir contatos chave; buscar novas oportunidades de *networking* para si e para a organização; expandir a rede de maneira estratégica; criar oportunidades de *networking* para si e para os outros.

- ✓ Capacidade analítica: Aplicar a lógica ao reunir e analisar informações relevantes e tendências com o objetivo de tomar decisões de forma precisa e confiável e de solucionar problemas; considerar o contexto do negócio e o ambiente externo; usar informações disponíveis para visualizar, articular, entender, criar e testar soluções para resolver problemas complexos e ao mesmo tempo prever possíveis resultados futuros; formular planos e estratégias relevantes para atender as necessidades do negócio.

- ✓ Gestão de Risco: Demonstrar curiosidade e adquirir novos conhecimentos para desafiar as práticas atuais ao lidar com incertezas; fazer uso de todas as habilidades gerenciais em áreas de incerteza; aumentar as vantagens competitivas onde os resultados são controláveis; aplicar um modelo sistemático e contínuo para a gestão de risco; identificar e avaliar as áreas de incertezas e monitora os problemas; atuar e reagir de maneira disciplinada, consistente e rápida através do trabalho em equipe e da comunicação.

A gestão por competências na Gama tem a intenção de identificar as competências essenciais para um determinado trabalho, padronizar as descrições de trabalho, definir planos de carreira e estabelecer uma metodologia de avaliação das competências. Isso ajuda criar uma cultura de aprendizagem, na qual indivíduos em parceria com a empresa assumem a responsabilidade por seu desenvolvimento, com vista a:

- ✓ Reforçar as competências técnicas e não técnicas.
- ✓ Identificar as lacunas de liderança e habilidades de gestão e oportunidades de desenvolvimento.

- ✓ Assegurar que as competências estão no local adequado para alcançar os objetivos de negócios e estratégia.
- ✓ Fornecer clareza e transparência sobre as competências necessárias para posições atuais e futuras relacionadas com planos de carreira para apoiar o desenvolvimento de carreira de todos.

No quadro 4 tem-se um resumo dos objetivos que a Gama pretende alcançar com seu modelo de gestão por competências:

Quadro 4 - Objetivos da gestão por competências na Gama

Objetivos da gestão por competências na Gama
Identificação e manutenção das competências necessárias de cada posição.
Avaliação das competências existentes de cada indivíduo.
Identificação do gap de competência de cada indivíduo.
Criação do Plano de Desenvolvimento Pessoal.
Identificação e execução de ações de aprendizagem e de desenvolvimento.
Avaliação do progresso e atualização do perfil das competências de cada indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo desenvolvido pela Gama, foram definidas oito competências-chave, e recentemente foram acrescentadas oito competências transversais, sendo todas elas comuns aos empregados de nível superior. A descrição das competências-chave é tida como vaga e genérica, tendo como base comportamentos desejáveis, cuja compreensão é difícil, dando margens a interpretações ambíguas. Isso fica evidente na fala do Entr. 4.

O modelo adotado é bem teórico. [...] Tipo a competência Tomada de Decisão, de nível 1 a 5. Por mais que esteja escrito lá o que é esperado, as vezes, você fica na dúvida se você tá no nível 4 ou no nível 2, porque nenhum quadrinho lá você vai tá completamente alinhado com tudo que tá escrito lá. Então elas são mais difíceis de você mensurar, e saber em qual nível você está (Entr. 4).

Segundo Dutra (2002), o correto é que essas descrições retratem as entregas esperadas, de maneira que possam ser observadas pelos envolvidos, facilitando o acompanhamento e o *feedback*.

Quando questionados se o modelo adotado pela Gama é funcional, todos os gestores sinalizaram de maneira positiva. No entanto, alguns gestores relataram que fariam mudanças no modelo atual. Tais mudanças estão relacionadas às competências estabelecidas e a forma de avaliação, conforme relatam o Entr. 1, Entr. 2 e o Entr. 5:

Eu colocaria as competências transversais para funcionar. Não que as outras competências devam ser descartadas, elas são importantes. Só que as transversais você consegue sentir mais no seu dia-a-dia, elas são mais importantes na prática diária (Entr. 2).

Uma coisa que acho que deveria mudar no modelo é que hoje a avaliação é feita pelo seu gestor, e você não lida apenas com seu gestor. No seu dia-a-dia você lida com todos os stakeholders: seu gerente, o cara da outra área, o operador, o meu par, o cara do suprimento, o cliente. Então eu acho que o modelo de avaliação 360º seria o mais ideal. Porque todo mundo vai te dar uma visão. E a visão que meu gerente tem de mim é diferente da visão que o cara lá da controladoria tem. Então é importante ter outras visões do seu desempenho (Entr. 5).

Na empresa que eu trabalhei antes tinha a avaliação 360º, e é bem melhor assim. [...] Eu também avaliava meu gestor, outras pessoas. Era legal (Entr. 1).

Dos oito gestores entrevistados, apenas o Entr. 7 não soube descrever o modelo de forma completa. “Tenho menos de um ano de empresa, e como ainda não passei por um ciclo completo, não sei explicar algumas etapas do processo” (Entr. 7). Os demais souberam descrever as etapas do modelo; reconhecem que já houve mapeamento de competências; que existem gradações das competências e que são avaliados em uma escala que vai de um a cinco para cada uma das oito competências. Nesse mapeamento, foi identificado como que o empregado apresenta os resultados descritos em cada competência. O processo de avaliação é realizado pelo gestor imediato e pelo próprio empregado, sendo utilizado um sistema informatizado corporativo para registro do plano de metas.

A partir dos dados analisados e apresentados, nota-se, que na percepção dos entrevistados, os dois motivos principais que levaram a Gama implantar esse

modelo foi necessidade de avaliar as pessoas de uma forma mais estruturada e necessidade da empresa acompanhar modernas práticas de gestão. Essa necessidade parece atender às exigências do ambiente empresarial que passa por mudanças constantes, no qual a obtenção e retenção de novos talentos são essenciais para as organizações se diferenciarem perante as concorrentes (ULRICH, 1998). Atende também à necessidade de apoiar e estimular o desenvolvimento contínuo dos funcionários, visando conquistar vantagens e se manter competitivas no mercado (DUTRA, 2001).

O modelo proposto pela Gama é aderente à proposição de Brandão e Bahry (2005), uma vez que o processo se inicia com o mapeamento e desenvolvimento das competências, a partir da estratégia da organização, para futura avaliação de desempenho e aplicações de recompensas. O conceito de competência adotado na Gama é coerente com as abordagens propostas por Fleury e Fleury (2004) e Carbone *et al* (2006), para os quais a competência é entendida como conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrados pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, agregando valor para as pessoas e para as organizações. Em seu modelo, a Gama tem o objetivo de buscar resultados sustentáveis a partir da expressão das competências pelos seus empregados, bem como valorizar e recompensar as pessoas por essas entregas.

Após o resultado da avaliação anual ser gerado, é formado um comitê de carreira com os gerentes de todas as áreas e o diretor da unidade. Nesse comitê é discutido o resultado de todos os empregados que passaram pela avaliação do modelo de competências. Conforme relata o Entr. RH, “todo o trabalho tem interligação com os outros processos”, ou seja, o resultado do empregado não reflete apenas em sua gerência, mas em toda a unidade. Esse comitê de carreira se assemelha com o modelo de Comitê de Avaliação, proposto por Bergamini & Beraldo (1988). Os autores definem o Comitê de Avaliação como um grupo estruturado de pessoas e com papéis bem definidos, que se reúnem com o objetivo de discutir, planejar e decidir, a partir da avaliação de desempenho, as necessidades das pessoas na empresa.

Os benefícios para a organização relatados pelos entrevistados são coerentes com as ideias de Carbone *et al*. (2006) e Dutra (2001), que ressaltam a questão da

motivação e desenvolvimento de pessoas, decorrentes de critérios que se baseiam no mérito, na justiça, na transparência e no reconhecimento, gerando consequente aumento dos resultados da organização.

Para a Gama, a gestão por competências tem seu foco na avaliação de desempenho voltada para resultados e competências e tem capacidade para alimentar os demais processos de gestão de pessoas: capacitação, processos seletivos internos, desenvolvimento, alocação, remuneração variável, talentos e sucessão (Entr. RH). Sendo assim, seu modelo de gestão por competências é aderente à proposição de Fernandes (2013), o qual afirma que as competências devem servir de base para todos os processos de gestão de pessoas, definidas a partir das estratégias da empresa. Sendo assim, são as competências que alimentam o desenvolvimento, recrutamento e seleção, carreiras, bem como a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração.

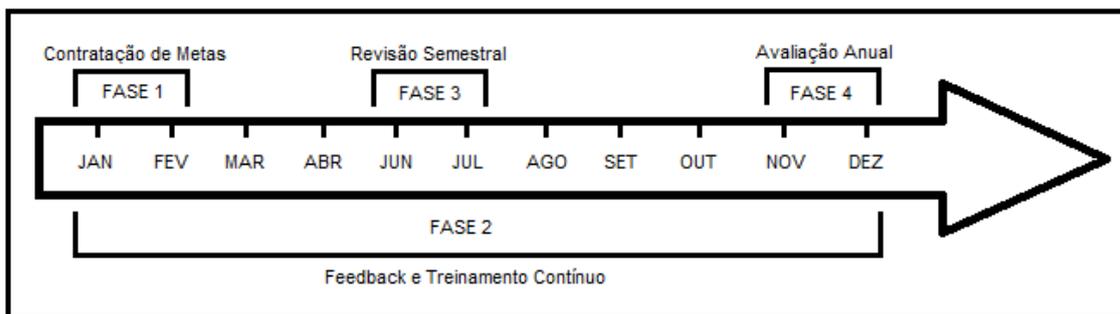
4.2 Avaliação de desempenho por competências

Na empresa Gama, a avaliação de desempenho está diretamente ligada à gestão por competências. Todos os funcionários de nível superior são obrigados a firmar o seu plano de desenvolvimento pessoal como uma maneira de chegar ao resultado da avaliação de suas competências. Tanto o empregado quanto o gestor são responsáveis pela consecução dos objetivos definidos no plano de desenvolvimento pessoal, apoiado por um diálogo permanente. O modelo de avaliação proposto pela Gama é um processo composto de etapas cujas ferramentas auxiliam os líderes na gestão do desempenho das pessoas (Documento Interno 6, 2015⁸).

O ciclo de avaliação do desempenho por competências ocorre durante todo o ano e é composto pelas etapas organizadas na figura 1.

⁸ Documento Interno 6: Guia de Avaliação de Desempenho, 2015.

Figura 1 - Etapas do ciclo de avaliação de desempenho por competências



Fonte: Elaborado pelo autor

O ciclo anual de avaliação de desempenho por competências é dividido em quatro fases. A fase 1, denominada Contratação de Metas, acontece normalmente nos dois primeiros meses do ano. É a etapa em que o avaliado insere suas metas no sistema e envia para o gestor aprovar. Após a aprovação das metas pelo gestor, a fase de contratação é encerrada. A fase 2, denominada Feedback e treinamento contínuo, é a etapa em que o gestor acompanha o avaliado dando feedback e orientações ao longo de todo o ano. A fase 3, denominada Revisão Semestral, ocorre durante nos meses de junho e julho. Essa é a etapa na qual o avaliado ou o gestor podem solicitar uma recontração de metas, como também modificar, ajustar, inserir ou cancelar alguma meta. Após a revisão semestral não é possível alterar metas. Já a fase 4, denominada Avaliação Anual, ocorre nos dois últimos meses do ano. É a etapa na qual o avaliado apresenta os resultados obtidos e o gestor faz comentários sobre as metas, expõe a justificativa final e encerra a avaliação.

Inicialmente, o empregado avalia seu nível de proficiência atual contra o nível de proficiência exigido nas diferentes competências que são necessárias para exercer as suas tarefas, envia sua auto-avaliação para seu gestor e se prepara para a discutí-la posteriormente com o mesmo. O gestor recebe a auto-avaliação do empregado e o avalia em cima do perfil de competências do seu cargo. Juntamente com o funcionário, o gestor debate os resultados de ambas as avaliações, e a partir disso devem chegar a um acordo comum do grau de proficiência em cada competência necessária. O funcionário reconhece as áreas de desenvolvimento como entradas para a definição dos objetivos e também expõe as suas aspirações

de carreira e competências adicionais adquiridas ao longo das experiências profissionais anteriores.

Nessa conversa, o gestor destaca a diferença visível entre as competências existentes e as necessárias, bem como o grau de proficiência em questão e resume todas as entradas, a fim de estabelecer metas adequadas de aprendizagem e desenvolvimento para chegar a um acordo do plano de desenvolvimento pessoal. O funcionário toma posse dos objetivos de desenvolvimento para traduzir em ações, e o mesmo seleciona treinamentos e iniciativas de desenvolvimento que sejam transmitidas de forma fácil e eficaz no ambiente de trabalho.

O gestor aconselha o funcionário a construir seu Plano Desenvolvimento Pessoal (PDP) baseado no Modelo de Aprendizagem e Desenvolvimento 70:20:10. Tal modelo afirma que 10% da aprendizagem organizacional ocorre em sala de aula, workshops ou ensino à distância; 20% ocorre por meio de conhecimentos adquiridos com os colegas de trabalho, da aprendizagem formal, de coaching e mentoring e do suporte formal do gestores e 70% ocorre no trabalho, por meio da resolução de problemas e outras atividades do dia-a-dia. Ambos podem ler o guia de desenvolvimento de competências para identificar oportunidades de desenvolvimento “no trabalho” ou “em outras formas de aprendizagem”.

O empregado informa, regularmente, ao seu gestor sobre o progresso atual ou dificuldades encontradas até a data. E caso ambos considerem necessário, é realizado um ajuste no plano de desenvolvimento. Por meio de revisões formais e informais, o gestor fornece ao empregado todo o apoio necessário ao longo do ano para garantir o sucesso e realização do plano de desenvolvimento.

O processo de avaliação de desempenho baseado nas competências é um processo de diálogo contínuo, comentários, discussões e revisões regulares entre o funcionário e seu gerente. As revisões servem como ponto de verificação formal, na qual conversas abertas e honestas entre os gestores e os seus subordinados diretos são realizadas para avaliar o progresso em relação aos objetivos de desenvolvimento de desempenho acordados e tomar medidas corretivas, quando for considerado necessário.

Para isso, no meio de cada ano é realizada uma revisão semestral. A revisão semestral segue os mesmos princípios da avaliação final, mas deve-se concentrar na compreensão do progresso dos objetivos de desempenho e de desenvolvimento até a data; identificar possíveis barreiras ou questionamentos; então desenvolver soluções para esses problemas para que os objetivos sejam cumpridos.

Os objetivos dessa revisão podem ser vistos no quadro 5:

Quadro 5 - Objetivos da Revisão Semestral

Ojetivos da Revisão Semestral
Tomar conhecimento do trabalho realizado até agora pelo empregado, bem como os resultados obtidos;
Incentivar o desempenho individual do necessário para que o empregado atinja os objetivos de negócio estabelecidos;
Avaliar de forma construtiva, com base nos objetivos de desempenho definidos e planejados;
Identificar ajustes de objetivos de desempenho e desenvolvimento;
Ajudar as pessoas a melhorar e desenvolver todo o seu potencial;
Preparar progressivamente para a próxima etapa os atuais pontos de concordância.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o ciclo é encerrado com a apresentação da avaliação anual, que é dividida em dois momentos. No primeiro, o funcionário prepara a documentação sobre os seus resultados do plano de desenvolvimento e das suas realizações. Durante a avaliação anual, o gestor avalia as conquistas e realizações do empregado no plano de desenvolvimento. A partir dessa análise o gestor consolida o desempenho do empregado.

No segundo momento da avaliação anual, o gestor comunica a decisão dos *ratings*⁹ finais para o funcinário. O empregado é avaliado em dois *ratings*,

⁹ *Rating*: palavra da língua inglesa que significa classificação atribuída a algo, baseada em uma análise comparativa.

desempenho e potencial, que possuem uma escala de 1 a 5 cada um. O *rating* de desempenho trata-se da contribuição efetiva do empregado para com a empresa no ano e abrange os requisitos específicos de entrega no cargo. Os objetivos alcançados e as expectativas servem de referência para determinar esse *rating* (Documento Interno 5, 2015¹⁰). Abaixo, é possível visualizar a descrição das escalas do *rating* de desempenho no quadro 6:

Quadro 6 - Escala do Rating de Desempenho

Escala do Rating de Desempenho	
Escala	Descrição
1. Abaixo das expectativas	Necessita de melhoria significativa e ações específicas estabelecidas para trazer melhoria (revisão regular). Atende algumas expectativas, mas continuamente fica aquém.
2. Atende pouco as expectativas	Indivíduo ainda está em desenvolvimento no emprego ou o desempenho precisa ser melhorado. Atende a maioria das expectativas para o cargo, mas é necessário melhoramento e/ou desenvolvimento em algumas áreas.
3. Atende totalmente as expectativas	Desempenho muito sólido. Atende totalmente os requisitos para o cargo e executa em um nível totalmente competente. A classificação de nível 3 demonstra a realização bem-sucedida de todas as expectativas.
4. Supera todas às expectativas	Uma excelente contribuição. Desempenho atende todas as expectativas e ultrapassa algumas das exigências previstas para o cargo.
5. Excede significativamente as expectativas	Uma notável contribuição. Desempenho excede significativamente os requisitos para o cargo e tem mostrado contribuição significativa acima das exigências normais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o *rating* de potencial refere-se ao crescimento futuro do indivíduo. Esse *rating* não é considerado uma avaliação de desempenho, mas sim uma avaliação da futura progressão do empregado dentro da organização (DOCUMENTO 5, 2015). No quadro 7, são descritadas as escalas do *rating* de potencial:

¹⁰ Documento Interno 5: Guia de Comunicação Eficaz da Decisão de *Ratings*, 2015.

Quadro 7 - Escala do Rating de Potencial

Escala do Rating de Potencial	
Escola	Descrição
1. Sem Potencial para cima	Não tem potencial e é mais-classificado para a contribuição que já é feita. Necessidade de redesignação (sujeito a classificação de desempenho acima).
2. Potencial Atingido	Atingiu o nível atual de potencial e improvável progressão para cima. Uma avaliação perfeitamente aceitável para pessoas que estão fazendo um bom trabalho e não querem mais responsabilidade.
3. Potencial Adicional	Tem habilidade e aspiração de se mover lateralmente dentro da organização, avançar na mesma especialidade ou em outra função. Está comprometido com a organização.
4. Potencial significativo	Tem habilidade e aspiração para avançar com êxito e/ou assumir responsabilidades adicionais em outros setores/funções e está comprometido com a organização.
5. Potencial Excelente	Tem a capacidade e a aspiração para, em um futuro próximo, mover-se de forma bem-sucedida para um cargo importante, acima do nível atual de responsabilidade. E está totalmente comprometida com a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na avaliação anual, o gestor planeja um tempo com o funcionário para discutir os *ratings* de desempenho e potencial que foram medidos e aprovados, informando para o funcionário qual a classificação alcançada por ele em cada um dos dois *ratings*. Na conversa, o gestor descreve o processo realizado para determinar as classificações, bem como as razões pelas quais ele alcançou os *ratings* e esclarece todas as dúvidas do funcionário. Se o gerente não tiver resposta para alguma pergunta, ele deve pesquisar a resposta e dar o retorno o mais rápido possível para o empregado (DOCUMENTO 5, 2015).

A comunicação da decisão dos *ratings* e a discussão de desempenho são sempre realizadas em sessões separadas. Além disso, a comunicação da decisão dos *ratings* ocorre antes do empregado receber qualquer compensação como resultado das avaliações. Isso assegura que não haverá surpresas e é essencial para alinhar e engajar os funcionários a vincularem as recompensas com o desempenho. “Como são os próprios gestores que comunicam as classificações para o funcionário, é fundamental fazer a pessoa se sentir valorizado e recompensado”. (Entr. RH)

Caso haja desacordo entre o empregado e o gestor quanto ao nível de proficiência do perfil de competência, ele precisa ser transferido para a equipe de RH

local. A equipe de RH é responsável por moderar o processo até que seja esclarecido. O funcionário e o gestor são encorajados a entrar em contato com RH, a qualquer momento, em caso de dúvida ou consulta sobre o processo e os resultados esperados.

Avaliando a percepção dos oito gestores entrevistados, conclui-se que para a maioria dos entrevistados a avaliação de desempenho os auxilia na gestão da equipe. Porém, como participam da avaliação de desempenho segmentada pelo modelo de gestão de competências apenas os profissionais de nível superior, uma parte dos entrevistados consideram que a atual avaliação não auxilia na gestão da equipe. Para eles, a partir do momento em que todos forem avaliados seguindo o mesmo modelo, a avaliação de desempenho ajudará o gestor na gestão da equipe. Segundo o Entr. 2:

Quando for estendido para todos os níveis, aí acho que já muda alguma coisa. Acredito que será bom, que isso vai motivá-los mais, com a questão do reconhecimento, da promoção, do crescimento profissional, eles vão ter uma vontade maior de ter bons resultados. Isso vai ser bom para o gestor e para sua equipe (Entr. 2).

A etapa do *feedback* é vista com bons olhos pelos gestores, pois auxilia acompanhamento do desempenho ao longo processo. O modelo prevê *feedback* duas vezes ao ano, mas os gestores relatam que ele acontece com frequência no dia-a-dia (Entr. 2, Entr. 3; Entr. 6; Entr. 8), como exemplo:

O *feedback* é um momento importante na gestão de pessoas, porque é nele que ocorre a interação direta entre o gestor com o empregado. A partir do *feedback*, os objetivos de desenvolvimento são traçados e podem até ser alterados, se for preciso (Entr. 3).

No dia-a-dia, as vezes a gente tem uns *feedback* pontuais, em alguns temas. [...] ele vai me dando alguns *feedback* pontuais em algumas situações (Entr. 6).

A incorporação do *feedback* na avaliação de desempenho do modelo de gestão por competências da Gama vai de encontro com o pensamento defendido por Carbone *et al.* (2006), que afirma que essa prática reduz a subjetividade do processo.

Por outro lado, a Gama deixa de usar outra prática que reduz a subjetividade do processo: a avaliação por pares. Como foi mencionado na descrição do modelo no tópico anterior, o método de avaliação atual substituiu um que utilizava a avaliação de desempenho 360° ou a avaliação por múltiplas fontes, defendida por Pontes (2010) e Carbone *et al.* (2006). A avaliação 360° tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de seus pares, subordinados, superiores e clientes externos e internos (PONTES, 2010). Essa ferramenta vem sendo adotada pelas organizações não apenas por sua popularidade e aceitabilidade entre os avaliadores e avaliados, mas também por estimular e apoiar processos de mudança. Além de divergir da literatura, a não utilização da avaliação 360° foi citada por alguns gestores no tópico anterior como um ponto falho do modelo (Entr. 1 e Entr. 5). A utilização desse método diminui distorções, reduz a subjetividade na mensuração de aspectos intangíveis e oferece resultados mais confiáveis, pois permite a participação de diversos atores (CARBONE *et al.*, 2006).

Analisando as informações coletadas, verifica-se que as etapas da avaliação do desempenho do modelo de competências adotado pela Gama assemelham-se bastante com a proposta de Lucena (1992). O autor afirma que o processo de avaliação de desempenho deve ser integrado com as expectativas do negócio. E destaca quatro pontos básicos que o processo deve possuir: negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho com base no *feedback* ao empregado, ações sobre o desempenho, como, por exemplo, o estabelecimento de recompensas, e avaliação dos resultados.

Por fim, o sistema de avaliação de desempenho adotado na Gama é condizente com a proposta de Fernandes (2013) e Pontes (2010), que afirmam ser interessante aplicar de forma simultânea sistemas de avaliação que mensurem as competências e os resultados. Pois, dessa forma obtém-se o desempenho profissional, focando o resultado e a forma pela qual foi alcançado. Sendo assim, a organização obtém seu ganho econômico a partir do comprometimento das pessoas com um resultado sustentável e o ganho para o indivíduo que é recompensado pelo seu esforço.

4.3 Práticas de valorização de pessoas

A Gama entende que a valorização e reconhecimento de pessoas, atrelada à gestão por competências tem o objetivo de fornecer aos seus funcionários uma abordagem estruturada para desenvolvimento das competências, visando melhorar o seu potencial e alcançar as suas aspirações na carreira. A empresa busca mostrar para seus funcionários que a avaliação do desempenho por competências é uma prática efetiva, capaz de reconhecer a medida da contribuição individual para atingir os resultados da organização (Documento Interno 4, 2015¹¹).

Por meio do seu modelo de gestão por competências a empresa Gama tem o objetivo de promover aos colaboradores uma ascensão profissional por meio do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). O PDI é um processo constituído por um plano de ações que apoiarão no desenvolvimento e/ou aprimoramento de habilidades e conhecimento. Por meio do PDI, o funcionário tem a oportunidade de identificar, selecionar, desenvolver e potencializar as competências necessárias para atingir seus objetivos. Junto com o gestor, definem-se quais são os treinamentos técnicos, de gestão e/ou de negócio que deverão ser realizados durante o ano para o desenvolvimento do empregado (DOCUMENTO 4, 2015).

O tipo de remuneração variável presente na empresa Gama é a PLR (Participação nos Lucros ou Resultados). Apenas a PLR dos profissionais de nível superior é baseada no desempenho individual, e é conhecida como bônus. Cada profissional de nível superior tem um bônus meta, que está diretamente ligado ao seu cargo. “Por exemplo, o nível pleno tem um salário de bônus, o nível sênior tem um salário e meio, o nível de especialista tem dois salários” (Entr. RH).

O cálculo da PLR ou bônus é realizado com base no *rating* de desempenho. O Entr. Rh relata que 80% dos funcionários obtêm nota 3 no *rating* de desempenho, que corresponde ao nível intermediário da avaliação anual. Com essa nota, a bonificação não sofre alterações. Se o empregado receber uma nota 4 no *rating* de desempenho, ele recebe 20% a mais em sua bonificação. Porém, o Entr. RH salienta que o processo é complexo:

¹¹ Documento Interno 4: Plano de Bônus do Desempenho Anual, 2015.

Mas não é tão fácil conseguir isso, porque tem que ter a validação de todos os outros gerentes. Então, é realmente aquela pessoa que trouxe um resultado diferenciado, que conseguiu uma redução de custo para a empresa, que conseguiu um projeto que alavancou grandes resultados (Entr. RH).

Assim, como a bonificação pode sofrer um acréscimo no caso do empregado alcançar um resultado acima da média, ela pode sofrer um decréscimo em caso de um resultado abaixo do esperado. Se o empregado receber uma nota 2 no *rating* de desempenho, no primeiro ano, o mesmo não sofre perdas. Mas a partir do segundo ano, mantendo uma nota abaixo da média, o empregado perde 20% de sua bonificação.

O uso da PLR como prática de remuneração variável é coerente com as abordagens de Pontes (2002) e Ulrich (1998) que defendem utilização desse tipo de recompensa de forma adicional à remuneração fixa, visando uma participação mais efetiva do empregado no resultado da empresa.

Para os gestores, a prática da remuneração variável é importante como uma forma de motivação e reconhecimento pelo esforço individual. Para eles, o uso da remuneração variável é uma maneira de retribuir a contribuição individual de cada empregado (Entr. 1, Entr. 2, Entr. 5, Entr. 8). “A remuneração variável é importante, pois ela está diretamente ligada ao desempenho do funcionário. Ou seja, sua recompensa está diretamente ligada ao seu empenho” (Entr. 1).

Uma vez que é adepta da remuneração variável, a empresa Gama segue as tendências do mercado. E a existência desse tipo de remuneração com base nas competências e no desempenho pode ser considerada um ponto forte do modelo. Segundo Ré e Ré (2010), as empresas estão implantando novas formas de remuneração que combinam salário fixo com salário variável, além de incentivos de curto e longo prazo. Ou seja, a empresa alinha a remuneração do empregado ao seu desempenho e/ou aquisição de competências consideradas importantes e necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com base nas entrevistas, observa-se que a maioria dos gestores privilegia mais as recompensas sociais do que as recompensas financeiras. Parte dos entrevistados valoriza mais as recompensas financeiras, por considerarem que ela é mais palpável. E existem, ainda, aqueles que afirmam que as recompensas sociais

ou não financeiras, tais como ascensão profissional e a capacitação diferenciada, e as recompensas financeiras devem ser distribuídas de forma igualitária. Tais preferências podem ser vistas nas falas dos Entr. 5, Entr. 2 e Entr.8:

Dinheiro é muito bom, mas quando você trabalha com o que gosta, e ainda tem o seu trabalho reconhecido não só pelo seu chefe, mas também pelos colegas, você trabalha mais motivado (Entr. 5).

Eu prefiro a recompensa financeira por considerá-la mais palpável. Querendo ou não, a gente trabalha para se sustentar. E ver o seu esforço traduzido numa bonificação maior é gratificante, pois a partir dela você consegue ir conquistando as coisas lá fora (Entr. 2).

Eu acho que é importante as duas coisas. O reconhecimento pessoal é muito importante, porque serve de motivação, você acaba se motivando. Mas ao mesmo tempo, se você só tem reconhecimento em forma de elogio, mas não tem o reconhecimento financeiro, com o passar do tempo você vai perdendo a motivação. Então tem que ser uma coisa junto com a outra, tem que ser equilibrado (Entr. 8).

A análise dos resultados evidencia que a preferência dos gestores sobre a valorização de recompensas não financeiras remete às ideias de Gubman (1999), que em sua obra relata que pesquisas e evidências da vida real mostram que, para a maioria dos trabalhadores, a remuneração está em terceiro, quarto ou até mesmo em quinto lugar na lista de suas motivações. Sveiby (1998, p. 81) completa essa ideia, afirmando que "os profissionais em geral não são motivados por dinheiro".

Todos os gestores consideraram que o sistema de valorização de pessoas ajuda na gestão da equipe, principalmente no que diz respeito à motivação. "O sistema de valorização auxilia porque motiva todo mundo a buscar um resultado melhor" (Entr. 3). Porém, os entrevistados reconhecem também que poderiam ocorrer melhorias nas práticas de valorização e reconhecimento. "Antigamente o funcionário era mais valorizado. Pelo tamanho da empresa e dos resultados, as coisas podiam melhorar" (Entr. 2).

Na Gama não existe a promoção por antiguidade. Esse critério de não utilizar a antiguidade para ascensão na carreira, mostra que a empresa segue a mesma linha de raciocínio de Dutra e Hipólito (2012) e Pontes (2002), que criticam essa prática de valorização, devido ela não estimular o desenvolvimento da pessoa, premiando unicamente sua permanência na empresa.

A remuneração de cada cargo ocorre de acordo com o nível de complexidade do mesmo, ou seja, um gerente de área tem o salário maior que um engenheiro, um gerente de setor tem um salário maior que um gerente de área e, assim, sucessivamente. “Os cargos são remunerados de maneira diferente em função da atribuição que cada cargo possui. Ou seja, são remunerados em virtude da sua responsabilidade, da sua complexidade, da capacidade e da sua dificuldade de exercer a função” (Entr. 7).

A abordagem de empresa Gama sobre remuneração dos cargos, de acordo com o nível de complexidade, vai de encontro com as percepções de Dutra (2002) e Fernandes (2013). Dutra (2002) relata que as empresas partem do princípio de que o empregado se desenvolve melhor quando lida com e responsabilidades e atribuições de maior complexidade e, por essa razão, seu resultado é mais complexo e agrega maior valor para a empresa, devendo ser melhor remunerado. Ou seja, quanto maior for a capacidade de agregação de valor da pessoa para organização, maior é a sua valorização. Já Fernandes (2013), complementa o raciocínio afirmando que a remuneração da pessoa, de certa forma, sinaliza o valor que ela gera à organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como se configura o modelo de gestão por competência implantado em uma siderúrgica, investigando-o sob a ótica dos gestores do setor da laminação. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter descritiva e qualitativa.

Primeiramente, buscou-se caracterizar o modelo de gestão por competências proposto pela Gama. O modelo foi criado em 2008, após revisão no planejamento estratégico realizada pela liderança corporativa, sendo implantado em todas as unidades da organização. Neste ano, em 2016, na unidade estudada, apenas os profissionais de nível superior são avaliados seguindo o modelo de gestão por competências. No modelo desenvolvido, são definidas oito competências chave e oito competências transversais, sendo todas elas comuns aos empregados de nível superior.

O processo inicia-se com o mapeamento e desenvolvimento das competências, a partir da estratégia da organização, para futura avaliação de desempenho e aplicações de recompensas. No fim do ciclo, o gestor avalia as conquistas e realizações do empregado no plano de desenvolvimento, e comunica as notas alcançadas nos *ratings* de desempenho e potencial. Após o resultado da avaliação anual ser gerado, é formado um comitê de carreira com os gerentes de todas as áreas e o diretor da unidade, no qual é discutido o resultado de todos os empregados que passaram pela avaliação do modelo de competências. A partir dessa descrição, percebe-se que o modelo adotado pela Gama se assemelha aos modelos propostos na literatura. O modelo adotado pela Gama é tido como funcional na percepção dos gestores. No entanto, alguns gestores relataram a necessidade de mudanças, como por exemplo, melhorar a descrição das competências chave e dar mais ênfase nas competências transversais.

O modelo indica oito competências-chave e oito competências transversais, totalizando dezesseis competências individuais. Um ponto negativo é a quantidade de competências individuais definidas pela empresa, que se mostrou extensa. Um agravante é fato de que as definições dessas competências ter se mostrado genéricas e vagas, tendo como parâmetro comportamentos desejáveis e não as

entregas esperadas. Isso dá abertura para interpretações ambíguas no momento da avaliação de desempenho e conseqüente valorização e remuneração. Outro ponto negativo é a não identificação das competências organizacionais, o que possibilitaria o alinhamento do modelo de gestão por competências com o planejamento estratégico da organização.

Um dos objetivos do trabalho foi caracterizar o processo de avaliação de desempenho proposto na Gama. O processo se dá pelas seguintes etapas: contratação de metas; *feedback* e treinamento contínuo; revisão semestral e avaliação anual. Em sua maioria, os entrevistados consideram que a avaliação de desempenho auxilia na gestão da equipe. Para os demais, a avaliação de desempenho irá auxiliar nesse quesito, a partir do momento em que todos forem avaliados seguindo o mesmo modelo.

Um ponto positivo relatado pelos gestores é etapa do *feedback*. Esse momento é visto com bons olhos, pois auxilia acompanhamento do desempenho ao longo processo, além de reduzir a subjetividade do processo. Um ponto negativo do modelo, na visão dos entrevistados, é o fato de que os profissionais não são avaliados pelo método 360º, mas apenas pelo superior imediato.

Outro objetivo consistiu em identificar as práticas de valorização das pessoas propostas pela Gama. O tipo de remuneração variável presente na empresa é a PLR (Participação nos Lucros ou Resultados). O cálculo da PLR ou bônus é realizado com base no *rating* de desempenho, podendo ter aumento ou redução do valor a ser recebido de acordo com a nota alcançada. Para os gestores, a prática da remuneração variável é importante como forma de motivação e reconhecimento pelo esforço demonstrado, retribuindo a contribuição individual de cada empregado. Na Gama não existe a promoção por antiguidade. As recompensas sociais ou não financeiras, como ascensão profissional e a capacitação diferenciada, são as mais valorizadas pelos gestores. E a remuneração de cada cargo ocorre de acordo com o nível de complexidade do mesmo.

No geral, os resultados deste estudo mostraram pontos que precisam ser melhorados no modelo de gestão por competências da Gama. Sugere-se, primeiramente, que a empresa defina as suas competências organizacionais para, a

partir desse ponto, adequá-las às suas competências individuais, possibilitando vincular as competências com o seu plano estratégico. Outra sugestão é que haja uma redefinição na descrição das competências-chave, de maneira que o significado de cada uma das competências se torne mais claro e objetivo, sendo vinculado ao resultados esperados e não a comportamentos desejáveis.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho, propõe-se que a empresa avalie os empregados de nível superior utilizando critérios que sejam específicos para cada função ou grupo de funções, utilizando como base a complexidade e grau de entrega esperado para cada função. Outra proposta é que avaliação que seja distribuída entre diferentes fontes de avaliadores, ou seja, uma avaliação do tipo 360°. O objetivo é que o foco deixe de ser a percepção punitiva, comum em alguns modelos de avaliação, focando no autodesenvolvimento dos profissionais, além de contribuir para reduzir a subjetividade. No entanto, devido os traços culturais e do caráter hierárquico, relacional, personalista e não transparente da gestão no Brasil, Barbosa (2014) sugere que exista uma combinação de sistemas de gestão tradicionais e sistemas modernos.

Esta pesquisa contribui ao evidenciar as percepções práticas do modelo de gestão por competências, da avaliação de desempenho por competências e das práticas de remuneração e valorização de pessoas, que em alguns momentos se aproximam, e em outros se distanciam da teoria. Concluiu-se então que este estudo pode ser visto como um diagnóstico do modelo de gestão por competências na Gama, a partir da percepção dos gestores do setor da laminação quanto à gestão por competências, à avaliação de desempenho e à valorização de pessoas. E apesar de ser um processo que já está em andamento a alguns anos, a realização desta pesquisa auxilia a empresa na análise e acompanhamento do processo, permitindo correções na medida em que avança. O estudo é contribui também por realizar uma discussão a partir da cultura brasileira, cujos traços podem comprometer as práticas de avaliação de desempenho e valorização de pessoas.

Para futuros estudos, recomenda-se que seja analisada a percepção dos gestores dos demais setores da empresa sobre o modelo de gestão por competências, uma vez que este estudo focou a análise apenas na visão dos profissionais do setor da laminação. Além disso, sugere-se que sejam analisados

como o modelo de competências auxilia os outros processos de gestão de pessoas existentes na organização, como o recrutamento, a seleção e a sucessão de funcionários, com o intuito de consolidar ainda mais a utilização da gestão por competências na Gama.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas (4. ed.). Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira [versão eletrônica]. Revista de Administração de Empresas, 54(1),80-85, 2014.

BARROS, M.E.A. Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

BERGAMINI, C.W. & BERALDO, D.G.R. Avaliação de desempenho humano na empresa (4. ed.). São Paulo: Atlas, 1988.

BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. (2. ed.) Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOYATZIS, R.E. The Competent Manager. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P. & BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências [versão eletrônica]. Revista do Serviço Público - RSP, 56(2),179-194, 2005.

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 competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [versão eletrônica], Revista de Administração de Empresas, 41(1),8-15, 2001.

BRITO, L.M.P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações e aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. Gestão por competências e gestão do conhecimento (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARPES, L.C. Aprendizagem de competências individuais na prática gerencial: o caso de uma indústria de siderurgia. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CERIBELI, H.B. & ALMEIDA, C.A.M. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. In: Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade. v.9, n.2, p. 188-130, 2015.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. In: Fischer, A.L., Dutra, J.S., Hipólito, J.A.M., Fleury, M.T.L., & Eboli, M. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas (6. ed.). São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J.S. & HIPÓLITO, J.A.M. Remuneração e recompensas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J.S.; FISCHER, A.L.; HIPÓLITO, J.A.M.; FLEURY, M.T.L.; EBOLI, M. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, B.H.R. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. Construindo o Conceito de Competência. Artigo Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial: Curitiba, 2001.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M.W., & Gaskell, G. (orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (2. ed.) (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A.C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. (4. ed.) São Paulo: Atlas, 2002.

GUBMAN, E. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários (R. Inojosa, Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: Dutra, J.S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas (pp. 71-94). São Paulo: Gente, 2001.

HIPÓLITO, J.A.M. Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

LAKATOS, E.M. & MARONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. (6. ed.) São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais (P.C.R. Reuillard Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LUCENA, M.D.S. Avaliação de desempenho: São Paulo: Atlas, 1992.

MASLOW, A. H. Motivation and personality, New York, Harper, 1954.

MASLOW, A. H. The Farther reaches of human nature. 3. ed. New York, Viking Press, 1973.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 1973.

MIGUEL, P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIRABILE, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling. Training & Development, v.51, n.8, 1997.

OLIVEIRA, D.A. et al. Core competences no setor siderúrgico. In: Revista Faculdades Integradas Vianna Júnior, v.4, n.2, Juiz de Fora, Jul./Dez., 2013.

ORLEAN, D. & FERREIRA, F. Mapeamento e gestão por competências: metodologia e soluções estratégicas. São Paulo: [s/e], 2004.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (Org.). Manual de gestão de pessoas e equipes. (3. ed.) São Paulo: Gente, 2002.

PONTES, B.R. Administração de cargos e salários (9. ed.). São Paulo, LTr, 2002.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes (11. ed.). São Paulo: LTr, 2010.

PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990.

RABAGLIO, M.O. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RÉ, M.A. & RÉ, C.A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: Bitencourt, C. (org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais (2. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

RUANO, A.M. Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

SANT'ANNA, A.S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 1-26, 2008.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações* (L.E.T. Filho, Frazão, Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. (7.ed.) São Paulo: Atlas, 1970.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados* (9. Ed.). São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica* (M.H.C.V. Trylinski Trad.). São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para os gestores do setor da laminação

Categorias de Análise	Perguntas
Reconhecimento Modelo de Gestão por Competências	<p>Você conhece as competências-chave da empresa Gama?</p> <p>Você conhece o modelo de competências aplicado nesta empresa?</p> <p>Quais as principais dificuldades percebidas por você para o entendimento das competências definidas no modelo?</p> <p>Você tem pleno conhecimento de todas as etapas proposta no modelo de competências? Poderia falar um pouco sobre cada etapa?</p> <p>Você considera o modelo de competências funcional? Se não, o que você mudaria nele?</p>
Avaliação das Competências	<p>Como é o processo de avaliação do desempenho no dia-a-dia da organização?</p> <p>Você concorda com a atual forma de avaliação?</p> <p>Qual a sua opinião sobre a etapa do <i>feedback</i> durante o processo de avaliação?</p> <p>De que maneira o processo de avaliação do desempenho lhe ajuda na gestão de sua equipe?</p>
Práticas de Valorização das Pessoas	<p>Quais as formas de recompensas existentes na empresa?</p> <p>Você prefere as recompensas financeiras ou as não financeiras? Por quê?</p> <p>Qual sua opinião sobre a remuneração variável baseada nas competências?</p> <p>As recompensas são proporcionais aos níveis de complexidade de cada cargo?</p> <p>Como o sistema de valorização te auxilia na gestão de sua equipe?</p>

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para representante da área de recursos humanos

Categorias de Análise	Perguntas
Implantação do Modelo de Gestão por Competências	Quais foram os envolvidos na construção do modelo de gestão por competências da empresa Gama?
	Quais níveis hierárquicos são avaliados pelo modelo?
	Como foi o processo de implantação do modelo na empresa Gama? Quais as principais etapas?
	Quais os motivos levaram a implantar o atual modelo de gestão por competências?
	Como a empresa Gama define competência?
	As competências definidas pela empresa Gama são diferentes para cada nível hierárquico?
	Quais são os principais resultados do modelo para os colaboradores, para os gestores e para a empresa?
Avaliação das Competências	Descreva como é realizado o processo de avaliação do desempenho na empresa Gama?
	Quais os tipos de avaliação de desempenho são adotados pela empresa Gama?
	Como os resultados das avaliações são tratados? Existem documentos que sistematizem essas avaliações?
	Como é feita a comunicação com os funcionários antes e depois de cada ciclo de avaliação?
Práticas de Valorização das Pessoas	Quais são as formas de valorização de pessoas adotadas pela empresa Gama (promoções, prêmio, bônus, etc)?
	Existe remuneração variável na empresa Gama? Quais os critérios utilizados para realizar esse tipo de remuneração?
	Como a promoção por antiguidade é vista no modelo de gestão por competências da empresa Gama?

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____, aceito por livre e espontânea vontade participar como entrevistado na pesquisa sobre o modelo de gestão por competências adotado pela empresa Gama. Esta pesquisa tem como propósito a realização do trabalho de conclusão do curso de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, do aluno Matheus Felipe Costa Pereira. O objetivo geral é identificar a percepção dos gestores da empresa Gama sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências implantado na organização. Tenho conhecimento de que as entrevistas serão gravadas, sem que a identidade do entrevistado seja revelada, sendo analisadas de forma agrupada, garantindo, assim, sua privacidade, confidencialidade e anonimato, não havendo riscos de que minhas opiniões sejam usadas contra mim.

João Monlevade , ____ de _____ de _____

Assinatura de Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora