

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANA CAROLINA SOUSA DE PAULA CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE BRASILEIRA
DE UMA SIDERÚRGICA MULTINACIONAL**

MARIANA

2025

ANA CAROLINA SOUSA DE PAULA CRUZ

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE BRASILEIRA DE
UMA SIDERÚRGICA MULTINACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
de Ouro Preto como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C957g Cruz, Ana Carolina Sousa De Paula.
Gestão por competências [manuscrito]: um estudo em uma unidade brasileira de uma siderúrgica multinacional. / Ana Carolina Sousa De Paula Cruz. - 2025.
22 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de pessoal. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Profissões - Desenvolvimento. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.95

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Carolina Sousa de Paula Cruz

Gestão por competências: um estudo em uma unidade brasileira de uma siderúrgica multinacional

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 31 de janeiro de 2025

Membros da banca

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof.ª Dr.ª Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/01/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/01/2025, às 10:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0849546** e o código CRC **F2E7E6B5**.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho. Ao meu marido, por ter sido um dos principais incentivadores para que eu chegasse até aqui e que não mediu esforços para que eu concluísse este sonho. Aos meus filhos, por serem parte de todo este processo. Aos professores que fizeram parte desta caminhada, que foi mais longa do que o almejado, em especial ao Harrison, que foi o meu orientador, e à Fernanda, que juntos foram os principais impulsionadores para o fechamento deste ciclo.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever as características do modelo de gestão de pessoas por competências adotado pela unidade brasileira de uma organização multinacional que atua no setor siderúrgico. Como método, optou-se pelo estudo de caso. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais pertencentes a setores distintos do departamento de Gestão de Pessoas da organização estudada. Além disso, efetuou-se também um exame minucioso dos seguintes documentos: matriz de competências da organização; formulário de avaliação de desempenho; planos de carreira dos funcionários; e plano anual de treinamentos. A análise do modelo de gestão por competências adotado pela empresa investigada revelou que ela adota várias diretrizes com foco no desenvolvimento contínuo das competências de seus colaboradores e no alinhamento de suas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e recompensas à estratégia organizacional.

Palavras chave: Gestão de pessoas; desenvolvimento dos empregados; gestão de desempenho.

ABSTRACT

This research aimed to describe the characteristics of the competency-based human resources management model adopted by the Brazilian unit of a multinational organization that operates in the steel industry. The case study method was chosen. To collect data, semi-structured interviews were conducted with four professionals from different sectors of the Human Resources Management department of the organization studied. In addition, a detailed examination of the following documents was also carried out: the organization's competency matrix; performance evaluation form; employee career plans; and annual training plan. The analysis of the competency-based management model adopted by the company investigated revealed that it adopts several guidelines focused on the continuous development of its employees' competencies and on aligning its recruitment and selection, training, and rewards practices with the organizational strategy.

Keywords: Human resources management; employee development; performance management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	6
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	10
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
REFERÊNCIAS.....	16

1 INTRODUÇÃO

Na Era da Informação, as organizações estão imersas em um contexto de transformações contínuas, impulsionadas tanto pela intensa concorrência quanto pela instabilidade mercadológica, fatores que impactam diretamente o planejamento e a gestão empresarial (BASTOS; LORETO, 2023). Nesse cenário, surge a necessidade de inovação constante – seja ela radical, disruptiva ou incremental – e flexibilidade para que as organizações consigam se adaptar às mudanças e incertezas a que estão expostas (CHIAVENATO, 2014). Em decorrência disso, tornou-se essencial repensar os modelos de gestão de pessoas, buscando torná-los mais adequados a esse ambiente dinâmico, que se consolidou como o novo normal.

Nesse contexto, o modelo de gestão por competências emerge como uma ferramenta crucial para alinhar a gestão de pessoas e os objetivos organizacionais, à medida que fomenta e dá suporte para o desenvolvimento contínuo dos funcionários em linha com a estratégia do negócio, ao mesmo tempo em que valoriza e recompensa sua atuação e crescimento. Este modelo não apenas amplia a interface entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, como também atende à necessidade de adaptação às mudanças frequentes que ocorrem tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno das organizações, além de se ajustar aos interesses e aspirações dos indivíduos (CERIBELI et al., 2019).

Apesar da relevância, os estudos acerca desta temática se concentraram, até o momento, na definição de conceitos ou de metodologias para a identificação de competências essenciais, individuais e/ou organizacionais, ou apresentam a temática competência vinculada a objetivos estratégicos das organizações (LADIM, 2018). Percebe-se então uma carência de pesquisas voltadas para compreender as características do modelo de gestão por competências, ou seja, as políticas, processos e práticas que têm sido adotadas pelas organizações.

Diante dessa lacuna, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as características do modelo de gestão de pessoas por competências adotado pela unidade brasileira de uma organização multinacional que atua no setor siderúrgico.

A justificativa teórica para a presente pesquisa reside na possibilidade de enriquecer a literatura sobre essa temática, focando em questões que foram, até o momento, pouco exploradas em estudos anteriores (LADIM, 2018). Complementarmente, a justificativa prática está relacionada ao potencial que se visualiza de contribuir com outras organizações que almejam implantar esse modelo de gestão de pessoas, fornecendo diretrizes a respeito de como isso pode ser feito.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na literatura, são encontradas diferentes definições para o vocábulo competência. No final da década de 1960, White (1959) utilizou o termo para designar as características associadas ao desempenho superior e alta motivação dos indivíduos. Subsequentemente, na década de 1980, essa temática passou a ser discutida de maneira concomitante nos Estados Unidos da América e no Reino Unido (THÉVENET, 2008).

Naquela época, as empresas estavam reorganizando-se e, em decorrência disso, as estruturas nas quais estavam alocados os cargos e que delimitavam a divisão de tarefas e responsabilidades não eram as mesmas de outrora, o que levou ao questionamento dos paradigmas tradicionais ligados aos papéis dos indivíduos enquanto agentes organizacionais e dos modelos de carreira vigentes (THÉVENET, 2008).

Como essa discussão passou a ocorrer de modo simultâneo em duas regiões geograficamente distantes uma da outra, emergiram duas vertentes conceituais: a norte-americana, que delimitou o conceito de competência como um conjunto de condutas observáveis, que, agrupadas, respondem por um nível de desempenho superior; e a abordagem britânica, baseada na visão de competência como conjunto de resultados de alto nível esperados na execução do trabalho (GORLOV; LAZAREVA; FURSOV, 2015).

Mais recentemente, Rabaglio (2007) definiu o conceito de competência a partir de três elementos: conhecimento, habilidade e atitude. Seguindo essa linha, o profissional competente é aquele que converte seus conhecimentos e habilidades em uma capacidade de entrega superior (DUTRA, 2008).

O termo competência ainda foi descrito como a capacidade de um indivíduo de contemplar determinadas atividades e solucionar problemas (FERREIRA, 2004) e também como um conjunto de comportamentos que diferenciam os profissionais que alcançam desempenho superior (GARCÍA-SÁIZ, 2011).

Analisando todas as conceituações supramencionadas, pode-se observar que elas têm em comum o fato de vincularem competência a desempenho, ou seja, não basta conhecer ou saber fazer, o indivíduo competente é aquele que é capaz de mobilizar seus conhecimentos e habilidades de modo a entregar resultados de alto nível.

Ancorada na discussão em torno dessa temática, surgiu a gestão por competências, que pode ser definida como o direcionamento de estímulos para captar, planejar, desenvolver e avaliar as competências humanas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Partindo de uma perspectiva distinta, pode-se delimitar a gestão por competências como uma metodologia de gestão de pessoas orientada para o mercado e para os clientes, que tem como intuito o desenvolvimento sistemático das competências profissionais dos colaboradores de uma organização ou como um conjunto de processos de gestão de desempenho que integram estratégia, aprendizagem, competências e indicadores de resultados (BRANDÃO et al., 2008).

A gestão por competências integra e alinha os sistemas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, sucessão e carreira (McLAGAN, 1980), permitindo que a organização desenvolva, de forma contínua, as competências humanas críticas para seu negócio, o que garante que todas as áreas estejam munidas dos conhecimentos e habilidades necessárias (ARAÚJO, GARCIA, 2014).

Na perspectiva de Fisher (2002), a principal função da gestão por competências é desenvolver e estimular as competências humanas fundamentais para viabilizar e consolidar as competências organizacionais necessárias para que a estratégia definida pela organização seja bem-sucedida. Por isso, sua implantação deve começar com um mapeamento das competências humanas essenciais para o sucesso do negócio e subsequente formalização de uma lista de competências críticas, que terá como função direcionar os sistemas de gestão de pessoas (SCHUTTE; BARKHUIZEN; VAN DER SLUIS, 2015) e alinhá-los à estratégia organizacional (CAMARA, 2017).

Norteados por essa lista de competências críticas, denominada de modelo de competências (AMORIM; SILVA, 2011), o processo de seleção, que tem como intuito identificar, entre os candidatos a preencher uma vaga de emprego, aquele mais apto ao cargo (BERGUE, 2010), torna-se mais proficiente, uma vez que passa a considerar, além dos conhecimentos e habilidades técnicas dos profissionais, suas atitudes, elevando o peso do perfil comportamental nas decisões de contratação (PIRES et al., 2005).

Outra característica predominante nesse modelo de gestão é o foco no recrutamento interno, de forma a privilegiar e recompensar os funcionários que se engajaram em um processo de aperfeiçoamento profissional e que, ao desenvolverem novas competências, passaram a entregar resultados mais consistentes (CERIBELI et al., 2019).

Para dar suporte ao aprimoramento contínuo dos indivíduos, o sistema de treinamento e desenvolvimento, que tradicionalmente tem como intuito transmitir os conhecimentos necessários para que os empregados exerçam sua função de maneira adequada e se tornem mais produtivos (TONET et al., 2012), passa a ter como função provê-los com as competências essenciais para o negócio (HEILMANN; HEILMANN, 2012), para que possam, de maneira

efetiva, contribuir com a execução da estratégia organizacional (SNITKO; GASHO; KLINDUHOVA, 2015).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, deve-se focar no mapeamento das lacunas que os funcionários apresentam em relação às competências humanas críticas para o negócio (GORLOV; LAZAREVA; FURSOV, 2015), visando fornecer subsídios para as ações de capacitação (CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017), a identificação do potencial de cada indivíduo, as decisões de carreira e a concessão de *feedback* construtivo, que deve ocorrer periodicamente como parte do processo de desenvolvimento humano na organização (CERIBELI et al., 2019).

O sistema de remuneração, por sua vez, precisa estar alinhado aos resultados e informações provenientes do sistema de avaliação de desempenho, de modo a recompensar individualmente o desenvolvimento profissional alcançado e a contribuição dada para que a estratégia organizacional delineada seja executada de maneira bem-sucedida (CERIBELI; ALMEIDA, 2015).

Percebe-se, portanto, que o modelo de gestão por competências garante uma maior consistência interna entre os sistemas, processos e práticas de gestão de pessoas, que passam a perseguir como objetivos principais o desenvolvimento humano contínuo e a retenção de talentos (FLEURY; FLEURY, 2003), trazendo, com isso, vantagens competitivas à organização, além de contribuir para o aumento do nível de satisfação e motivação dos funcionários, e também fornecer subsídios para o planejamento sucessório, tornando-o mais efetivo (GRAMIGNA, 2007).

Complementarmente, outros benefícios que podem ser associados à gestão por competências incluem o alinhamento da gestão de carreiras às necessidades estratégicas do negócio, e a melhoria do desempenho apresentado pelos funcionários, o que garante, ao longo do tempo, a obtenção de resultados organizacionais mais satisfatórios e, por conseguinte, maior competitividade da organização (MONTEZANO, 2021).

Para finalizar, cabe acrescentar que, apesar dos diversos benefícios mencionados, há algumas dificuldades a serem superadas pelas organizações que almejam implantar um modelo de gestão por competências, tais como a escassez de pessoal qualificado para alterar as diretrizes tradicionais que norteiam os processos de gestão de pessoas; a falta de um sistema de apoio (sistema específico para gestão por competências); e o planejamento frágil, que muitas vezes não consegue abarcar todos os elementos necessários para que esse novo modelo tenha sucesso (SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e qualitativa, considerando que se propôs a descrever e analisar de maneira aprofundada o fenômeno estudado (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008), que foi um modelo de gestão de pessoas por competências, baseando-se, para isso, nas percepções dos sujeitos diretamente envolvidos com ele (FLIK, 2009).

O método empregado foi o estudo de caso, que permite, utilizando-se múltiplas fontes de evidências, compreender com profundidade o fenômeno de interesse da pesquisa dentro do contexto particular no qual ele ocorre (YIN, 2010). Entre as vantagens de se optar por tal método, podem-se citar a flexibilidade no que se refere aos procedimentos empregados (VENTURA, 2007) e a possibilidade de abarcar a multiplicidade de dimensões do objeto estudado (GIL, 2008).

Como objeto de estudo, selecionou-se uma das unidades brasileiras de um grupo multinacional que atua no setor siderúrgico, estando presente em mais de 20 países e sendo responsável por mais de 19.000 empregos.

Tal organização foi escolhida para fins de estudo por três motivos: primeiramente, por sua competitividade e desempenho no mercado global, que a tornam referência em seu segmento; em segundo lugar, por sua preocupação com as pessoas que contribuem para o sucesso do negócio, o que fica evidente ao se considerar, entre outros aspectos, que ela mantém, há mais de 50 anos, uma fundação que trabalha com diversos projetos voltados para melhorar a qualidade de vida dos empregados e seus familiares; por fim, devido à facilidade de acesso da pesquisadora à equipe de gestão de pessoas da empresa.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais pertencentes a setores distintos do departamento de Gestão de Pessoas da organização: Recrutamento e Seleção, Departamento de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento, e Gestão de Desempenho e Carreira.

De acordo com Manzini (1990), a entrevista semiestruturada conta com um roteiro básico que aborda a temática principal da pesquisa e suas adjacências, ao mesmo tempo em que proporciona liberdade ao entrevistado para discorrer sobre outros assuntos não contemplados inicialmente.

Além das entrevistas, efetuou-se um exame minucioso dos seguintes documentos: matriz de competências da organização; formulário de avaliação de desempenho; planos de carreira dos funcionários; e plano anual de treinamentos.

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, adotando-se procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever e interpretar o conteúdo das comunicações examinadas (BARDIN, 2011). Segundo Chizzotti (2006), o objetivo da análise de conteúdo é compreender de forma crítica as comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente. Percorreram-se todas as etapas sugeridas por Bardin (2011), incluindo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, utilizando-se, nesse processo, unidades temáticas (COOPER; SCHINDLER, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na seção anterior, levantaram-se dados secundários, extraídos de documentos internos que foram disponibilizados pela organização estudada, e também primários, obtidos por meio de quatro entrevistas semiestruturadas com profissionais do departamento de Gestão de Pessoas, as quais foram gravadas com a anuência dos entrevistados e posteriormente transcritas. No Quadro 1 é possível verificar a função e setor de atuação de cada um dos sujeitos que participaram do estudo.

Quadro 1 – Sujeitos entrevistados

Entrevistado	Função	Setor
E1	Encarregado de Pessoal	Recrutamento e Seleção
E2	Analista de T&D Sênior	Treinamento e Desenvolvimento
E3	Analista de RH Pleno	Gestão de Desempenho e Carreira
E4	Analista de Departamento de Pessoal	Remuneração

Fonte: elaboração própria (2025).

Inicialmente, verificou-se que a empresa estudada tem como prática priorizar o recrutamento interno para preencher funções administrativas e de liderança, visando não apenas estimular os funcionários a se comprometerem com o próprio desenvolvimento profissional, mas também fomentar uma cultura de reconhecimento e valorização da contribuição das pessoas para o sucesso do negócio.

Tanto no recrutamento externo quanto no interno a empresa utiliza a ferramenta PDA (*Personal Development Analysis*), por meio da qual é possível realizar uma análise do perfil comportamental dos candidatos. A adoção dessa ferramenta, segundo o Entrevistado 1, deve-se ao fato de que as competências comportamentais ou *soft skills* são mais difíceis de encontrar

nos candidatos e de desenvolver depois que eles são contratados, diferentemente dos conhecimentos técnicos, que são mais fáceis de serem transmitidos e aprendidos.

Tendo como base os parâmetros do PDA, a empresa definiu um perfil comportamental almejado para ocupantes de funções administrativas ou de liderança, que pode ser visualizado no Quadro 2. Por outro lado, para as demais funções (p. e. mecânicos, soldadores, pedreiros, eletricitas, entre outros), o perfil comportamental é traçado pelos gestores imediatos com o suporte do departamento de Gestão de Pessoas.

Quadro 2 – Perfil almejado dos candidatos

Eixo	Perfil almejado
Risco	Neste eixo, espera-se que a tendência do profissional seja baixa, o que indica se tratar de uma pessoa cautelosa, diplomática e preocupada com a segurança.
Extroversão	Neste eixo, espera-se que a tendência do profissional seja alta, o que indica se tratar de uma pessoa voltada para os relacionamentos.
Paciência	Neste eixo, espera-se que a tendência do profissional seja alta, o que indica se tratar de uma pessoa mais calma, tranquila e organizada.
Norma	Neste eixo, espera-se que a tendência do profissional seja alta, o que indica se tratar de uma pessoa detalhista, que valoriza e segue as regras e procedimentos.
Autocontrole	Neste eixo, espera-se que a tendência do profissional seja baixa, o que indica se tratar de uma pessoa que demonstra, expõe e compartilha seus sentimentos e emoções, levando-os em consideração no momento de tomar decisões

Fonte: elaboração própria (2025).

Ainda em relação ao processo de recrutamento e seleção, a empresa conta com um programa de *trainee* que visa identificar jovens recém-formados com alto potencial e valores condizentes aos da organização, para serem preparados para oportunidades futuras em cargos de liderança.

O programa de *trainee* tem duração de 12 meses e está estruturado de acordo com a metodologia 70/20/10, ou seja, 70% da aprendizagem é adquirida no desempenho diário da função, 20% por meio de mentoria e 10% em ações formais de treinamento. Durante esse período, o jovem atua em diferentes áreas da organização, processo que é conhecido como *job rotation*, para que adquira uma visão global do negócio.

Visando garantir o alinhamento entre as competências (técnicas e comportamentais) dos funcionários e a estratégia da organização, o departamento de Gestão de Pessoas elabora

anualmente um plano de treinamento e desenvolvimento, que contempla as exigências legais (p. e. treinamentos obrigatórios de acordo com as Normas Regulamentadoras), as demandas oriundas do sistema interno de qualidade e as lacunas identificadas nas avaliações de desempenho individuais.

Os treinamentos *online* são realizados via Teams ou disponibilizados na plataforma Engage, enquanto os treinamentos que possuem uma parte prática são ofertados nos “dojos” da empresa (locais próprios para esse tipo de atividade) ou nas obras. Nesse último caso, o conhecimento é transmitido durante o desempenho das atividades laborais, ou seja, *on the job*.

Além disso, a empresa possui o PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes), que é específico para funcionários que estão em processo de promoção para uma função de liderança. Vale acrescentar que, para serem promovidos, eles têm que se destacar nas avaliações de desempenho realizadas pela organização e apresentar um perfil comportamental compatível com o perfil almejado para esse tipo de função.

Existem também treinamentos de cunho comportamental, que são disponibilizados a cada 90 dias ou de acordo com a necessidade percebida pelos gestores. O público-alvo são todos os funcionários da empresa e os temas abordados incluem *compliance*, integridade, assédio, entre outros.

Os colaboradores recém-contratados, além dos treinamentos específicos exigidos em sua área de atuação, ainda participam de uma ação de capacitação introdutória. Nesse treinamento, o departamento de Gestão de Pessoas apresenta uma visão geral da empresa (sua história, atuação, onde está inserida, etc.), assim como sua visão, missão e valores. Além disso, os novos funcionários têm contato com algumas lideranças de diferentes áreas, de forma a alinhar as expectativas e comportamentos esperados.

A organização estudada utiliza a plataforma Join RH para realizar a gestão de desempenho e das metas traçadas. A avaliação de desempenho é feita a cada seis meses e embasa o *feedback* que é fornecido para cada funcionário, e os métodos empregados são 180° ou 360°, dependendo da função.

No caso específico dos coordenadores de contrato, a avaliação de desempenho leva em consideração também o retorno das obras sob sua responsabilidade, e esse indicador interfere, inclusive, no cálculo da bonificação anual desses profissionais via PPR (Programa de Participação nos Resultados).

O PPR pode ser definido como uma forma de remuneração variável caracterizada pela participação dos funcionários nos lucros ou resultados da empresa, cujo valor depende do alcance das metas previamente definidas. Entre os funcionários da empresa, são elegíveis para

participar desse programa aqueles que atuam nos setores administrativos e de suprimentos, os gestores de contratos e as lideranças.

Os funcionários que atuam diretamente nas obras, apesar de não serem contemplados no PPR, participam do Programa Corrida GP, que bonifica mensalmente as equipes que atingem as metas de produtividade traçadas, levando em consideração também a assiduidade e comprometimento de seus membros.

Além do salário e do programa de remuneração variável, os funcionários contam ainda com um pacote de benefícios que inclui vale-alimentação, restaurante na empresa, vale-refeição (para funcionários que atuam diretamente nas obras), convênio médico e odontológico, seguro de vida, vale-transporte ou ônibus fretado pela empresa, cartão de desconto em farmácias, gratificação natalina e previdência privada.

A previdência privada é um programa no qual a empresa entra com uma contrapartida de valor igual ao da contribuição do funcionário, que pode ser de 1, 2 ou 3% do salário mensal. Todos os funcionários são elegíveis e a administração do montante é feita por uma instituição bancária parceira da empresa. A possibilidade de saque do valor total investido pela empresa está condicionada a um tempo mínimo de permanência do funcionário.

Em complemento às ferramentas de remuneração supracitadas, a empresa promove um evento de final de ano e, na última semana de cada mês, uma confraternização na qual são comemorados os aniversários e reconhecidos os funcionários que se destacaram no período.

Finda a apresentação do modelo de gestão por competências da empresa estudada, faz-se oportuno tecer algumas considerações sobre ele com base na literatura previamente consultada sobre essa temática.

Primeiramente, vale destacar a prioridade dada ao recrutamento interno pela organização, o que, de acordo com Ceribeli et al. (2019), é uma característica marcante da gestão por competências, dado que essa prática, ao mesmo tempo em que estimula os funcionários a se desenvolverem em linha com as necessidades estratégicas do negócio, recompensa os esforços individuais nesse sentido.

Outro aspecto que merece destaque é a ênfase dada pela organização às *soft skills* dos candidatos nos processos de seleção de pessoal. Conforme se verifica em Pires et al. (2005), na gestão por competências, trabalha-se com o tripé conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, não basta que o profissional tenha conhecimentos técnicos, é necessário que ele seja capaz de mobilizá-los para gerar valor para a organização.

O planejamento anual de treinamento e desenvolvimento realizado pela empresa, além de atender às exigências legais e dos sistemas internos de qualidade, também busca sanar as

lacunas de competências identificadas nas avaliações de desempenho dos funcionários, em linha com os apontamentos de Gorlov, Lazareva e Fursov (2015) e Ceribeli, Maciel e Guilarducci (2017).

Dessa forma, dá-se suporte para que os indivíduos desenvolvam e aprimorem as competências humanas críticas para o negócio (HEILMANN; HEILMANN, 2012), passando a contribuir de maneira mais efetiva para que a estratégia organizacional seja implantada de maneira bem-sucedida (DE VOS; DE HAUW; WILLEMSE, 2015; SNITKO; GASHO; KLINDUHOVA, 2015).

Confrontando as práticas adotadas pela empresa em seu modelo de gestão de pessoas por competências e a literatura, faz-se apenas uma ressalva: o sistema de recompensas, apesar de ser, em tese, bastante atrativo e incluir até mesmo uma bonificação variável atrelada ao alcance das metas traçadas, não conta com um componente que vincula de maneira direta o desempenho dos funcionários, sob uma ótica mais ampla, e sua remuneração (CERIBELI; ALMEIDA, 2015).

O ideal seria que se adotasse também um modelo de remuneração por competências, que fosse capaz de reconhecer e recompensar o desempenho dos funcionários a partir de uma perspectiva abrangente, contemplando o espaço ocupacional, a complexidade do trabalho desempenhado, as entregas realizadas e a capacidade do indivíduo de agregar valor à organização (DUTRA, 2008).

Apesar disso, o modelo de gestão de pessoas por competências adotado pela empresa estudada cumpre as funções básicas que se espera, que são estimular e dar suporte aos funcionários para que eles desenvolvam as competências humanas fundamentais para viabilizar e consolidar as competências organizacionais críticas para o sucesso do negócio, e recompensá-los adequadamente por isso (FISHER, 2002). Em síntese, conforme argumentam Fleury e Fleury (2003), o modelo de gestão de pessoas por competências proporciona, principalmente, o desenvolvimento e a retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de se repensar a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, a presente pesquisa teve como objetivo descrever as características do modelo de gestão por competências adotado pela unidade brasileira de uma organização multinacional que atua no setor siderúrgico.

A análise do modelo de gestão por competências adotado pela empresa estudada revelou que ela segue várias diretrizes recomendadas pela literatura, com foco no desenvolvimento contínuo das competências de seus colaboradores e no alinhamento de suas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e recompensas à estratégia organizacional.

Outros aspectos a serem destacados são (I) a coerência existente entre a definição das competências humanas críticas para o negócio e a estratégia organizacional, e (II) os esforços voltados para suprir a lacuna entre as competências almejadas e aquelas que os funcionários efetivamente possuem. Com isso, a gestão de pessoas passa a ser mais coerente em relação aos objetivos e necessidades da organização no longo prazo.

Por outro lado, a crítica quanto à ausência de um modelo de remuneração por competências que vincule o desempenho e o desenvolvimento dos funcionários diretamente à sua remuneração reflete um ponto de melhoria, conforme sugerido pela literatura consultada. Embora a adoção de um sistema de remuneração variável, como o PPR, seja positiva e incentive a produtividade e o alcance de metas, um modelo de remuneração mais abrangente, que considere o valor gerado pelos colaboradores no contexto mais amplo da organização, poderia fortalecer a retenção de talentos a longo prazo. Este tipo de reconhecimento ligado mais diretamente à estratégia do negócio seria uma forma de premiar a capacidade dos funcionários de agregar valor à organização, além de promover o reconhecimento pela complexidade e qualidade do trabalho realizado.

Ao analisar o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa estudada, a presente pesquisa oferece *insights* sobre como integrar recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho de maneira estratégica, alinhando as competências dos funcionários às necessidades organizacionais. Além disso, fomenta uma reflexão acerca da importância de valorizar as *soft skills* e o desenvolvimento contínuo dos indivíduos, além de identificar oportunidades de melhoria, como a integração mais eficaz entre desempenho e remuneração. Dessa forma, este estudo, ao mesmo tempo em que contribui para o avanço do conhecimento sobre a temática investigada, oferece orientações práticas que podem ser adotadas por outras empresas para aprimorarem seus processos de desenvolvimento de talentos e alcançarem melhores resultados organizacionais.

Apesar de ter alcançado o objetivo delimitado, esta pesquisa possui limitações devido ao fato de os entrevistados serem somente profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, sem considerar a perspectiva dos demais funcionários da empresa investigada, bem como à decisão de examinar o funcionamento da gestão por competências em uma única organização.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise comparativa entre os modelos de gestão por competências adotados por diferentes empresas, a fim de identificar as práticas mais eficazes e eventuais nuances setoriais. Além disso, recomenda-se investigar a percepção dos funcionários a respeito dos benefícios e desvantagens desse modelo de gestão. Por fim, sugere-se examinar especificamente o modelo de remuneração por competências, focando nas suas características e implicações sobre a satisfação e a retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Reuna**, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 464 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015. 288 p.

BASTOS, Rosária Cal; LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002>.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122008000500004>.

CAMARA, Pedro B. **Dicionário de Competências**. Lisboa: Editora RH, 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil. **Nucleus**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2019. <http://dx.doi.org/10.3738/1982.2278.2038>.

CERIBELI, Harrison Bachion; GUILARDUCCI, Camila Alves. Gestão por competências em uma multinacional do setor metalúrgico. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 107, 2017. <http://dx.doi.org/10.18391/req.v18i2.3203>.

CERIBELI, Harrison Bachion; ALMEIDA, Carolina Áurea Matos de. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 1, p. 118-130, 2015. <http://dx.doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N1.06>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014. 492 p.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Vozes, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 712 p.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008.

DE VOS, Ans; HAUW, Sara; WILLEMSE, Ine. An integrative model for competency development in organizations: the flemish case. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 26, n. 20, p. 2543-2568, 2015. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 208 p.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

Ferreira, Célia Regina. Seleção por competências: uma experiência no Serviço Público. **Revista Psicologia em Destaque**, v. 1, n.1, p. 56-57, 2011.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Orgs.). **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

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

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORLOV, Sergei Mikhailovich; LAZAREVA, Natalia Vyacheslavovna; FURSOV, Victor Alexandrovich. Competence-based approach to the HR management using in industrial branch. **Asian Social Science**, v. 11, n. 7, p. 349-355, 2015. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n7p349>.

HEILMANN, Pia; HEILMANN, Jouni. Competence management in maintenance: case – Finnish forest company. **Management Research Review**, v. 35, n. 1, p. 4-13, 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171211190779>.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158. 1990.

McLAGAN, Patricia. Competency models. **Training and Development Journal**, v. 34, n. 12, p. 22-26, 1980.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2005.

SIQUEIRA, William Marques; NASCIMENTO, Deise Cristiane do. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 10, n. 31, p. 43-62, 2016. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v10i31.488>.

SCHUTTE, Nico; BARKHUIZEN, Nicolene; VAN DER SLUIS, Lidewey. The validation of a human resource management professional competence model for the South African context. **SA Journal Of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-9, 2015. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1290>.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 6. ed. São Paulo: Editora Educator, 2007. 176 p.

SNITKO, Lyudmila; GASHO, Irina; KLINDUHOVA, Oksana. Competence-oriented Approach to the organization's human resources management in the turbulent environment. **Asian Social Science**, v. 11, n. 8, p. 65-71, 2015. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n8p65>.

THÉVENET, M. As competências como alternativa à gestão de recursos humanos. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

TONET, Helena Correa et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WHITE, Robert. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, p. 297-333, 1959. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040934>.