

# **Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte<sup>1</sup>**

***Competency-based (rh) management: a study of a large mining  
company***

Mônica de Fatima Bianco<sup>2</sup>  
Antonia de Lourdes Colbari<sup>3</sup>  
Olenice Amorim Gonçalves<sup>4</sup>

## **Resumo**

O objetivo é analisar a prática da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) e suas interfaces com outros sistemas de gestão de pessoas (GP) em uma grande empresa mineradora brasileira. Analisaram-se aspectos do modelo GPC implantado no período de 2006 a 2009. Com enfoque qualitativo, a pesquisa foi desenvolvida com base na análise de documentos e de material obtido por meio de entrevistas. Os resultados indicam aspectos críticos no processo de implantação e consolidação desse sistema de gestão e em suas articulações com outros processos de GP; porém confirmam a GPC como abordagem que permite a negociação entre os atores organizacionais e a realização de feedbacks entre gestor e empregado.

**Palavras-chave:** Gestão por competências, Desempenho, Gestão de pessoas, Feedback.

## **Abstract**

*Its main goal to investigate the practices of Competency-based (RH) Management, and its connections with the human resources processes in a brazilian large mining company. The research has analyzed the model put into action by the company (2006-2009). This qualitative focus research was conducted based on the analysis of documental contents and on interviews. The results have indicated the difficulties of implementing and consolidating the Competency-based (RH) Management and of aligning the human resources processes. The Competency-based (RH) Management has confirmed as an approach to human resources which enables the negotiation between organizational actors and the implementation of feedbacks between manager and employee.*

**Keyword:** Competency-based (RH) Management. Performance. Human Resources. Feedback.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada com apoio financeiro da FAPES – Fundação de Amparo a Pesquisa do Espírito Santo.

<sup>2</sup> mofbianco@gmail.com, Brasil. Professora Associada da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP. Av. Fernando Ferrari s/n, Goiabeiras, CEP: 29075-015 - Vitória, ES - Brasil.

<sup>3</sup> alcolbari@terra.com.br, Brasil. Professora Associada da Universidade Federal do Espírito Santo – UFJES. Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro – IUPERJ. Av. Fernando Ferrari s/n, Goiabeiras, CEP: 29075-015 - Vitória, ES - Brasil.

<sup>4</sup> oleniceag@gmail.com, Brasil. Professora da Fundação de Assistência e Educação – FAESA. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Av. Fernando Ferrari s/n, Goiabeiras, CEP: 29075-015 - Vitória, ES - Brasil.

Recebido em 02.09.2012  
Aprovado em 28.12.2013

## Introdução

Apesar da atenção que desperta tanto nos estudos acadêmicos quanto na prática organizacional, a noção de competência, após aproximadamente quarenta anos de investigação, ainda não é objeto de um consenso teórico, tampouco de uniformidade quanto a sua aplicação nas organizações (RUAS *et al.*, 2010; DUTRA, 2008; BARBOSA, 2007; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; SANTOS, 2001). A partir dos anos 1970 o conceito de competência aplicado à gestão de pessoas (GP) vem se afirmando no contexto contemporâneo.

No decorrer do processo de revisão bibliográfica, foram identificados alguns aspectos sobre a temática competência que justificavam a relevância de novos estudos sobre o tema: a mudança do contexto econômico-social marcado pelas pressões de elevação da competitividade, uma tendência acentuada com o fenômeno da globalização e de suas peculiaridades, exigindo alternativas de gestão e organização do trabalho, compatíveis com a complexidade da empresa contemporânea (MOTTA; VASCONCELOS, 2006); a lacuna teórica de literatura brasileira relativa à efetiva aplicação da gestão por competências, em particular às dificuldades de sua implantação – apontada dentre outros por Brandão e Borges-Andrade (2007) e Munk, Munk e Souza (2011); e os desafios da integração dos processos de GP, passível de ser observada tanto na perspectiva da organização quanto na dos trabalhadores.

Essas constatações inspiraram as seguintes problemáticas: seria a gestão por competências uma base para a integração dos processos de gestão de pessoas e/ou uma base para alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional? Se a Gestão por Competências pode atuar como tecnologia de gestão que produza sinergia entre os sistemas de RH, quais desafios e conseqüências a operacionalização de tal modelo apresenta para os profissionais de RH, para os gestores e para os trabalhadores?

Com essas questões em mente, delimitou-se como objetivo deste estudo a análise da prática da Gestão por Competências (GPC), bem como as suas interfaces com o sistema de gestão de pessoas numa grande mineradora brasileira. O estudo se propôs a analisar a gestão por competências numa empresa que, além de se destacar economicamente no plano regional e nacional, está dentre as poucas que implantou um modelo de gestão por competências em todos os níveis organizacionais (SARSUR, 2007).

Essas delimitações foram o ponto de partida para uma análise de um conjunto de estudos sobre competências realizados e divulgados no Brasil (DUTRA, 2008, DIAS et al., 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008; RUAS et al., 2010; MUNK; MUNK; SOUZA, 2011), uma produção que já demonstra consistência e relevância. Dias et al. (2008), no rastreamento de autores mais referenciados em um conjunto de artigos selecionados, observa que dentre os dez autores mais citados, quatro são brasileiros: Fleury (M.T.L.), Fleury (A.C.C.), Dutra e Ruas. Ainda neste estudo, registra que 57% dos artigos abordam as competências individuais e gerenciais, a formação e o desenvolvimento de competências, a remuneração por competências e a avaliação de desempenho por competências; e 61,2% utilizam estudo de caso para tratar da aplicação dos conceitos ou da prática do modelo de competência.

Em produção mais recente, Ruas *et al.* (2010) mapeiam os artigos publicados nos periódicos RAC, O&S, RAUSP, no período entre 2000-2008, investigando se teria havido alterações significativas nas observações feitas por Dias *et al.* (2008). Concluem que os autores rastreados na publicação de 2008 continuam sendo referência nos estudos sobre competências. Como o referido termo abrange diversos entendimentos, os autores Ruas *et al.* (2010) optaram por categorizá-los segundo três ordens de significação: a competência como qualificação; como sinônimo do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes); e como a mobilização do CHA associados à entrega. Esta última categorização abrange a maioria dos artigos selecionados. Outra observação destacada pelos autores é que, dentre os artigos selecionados no período entre 2000-2008, o método estudo de caso permanece como o mais presente nas análises sobre competências.

No desenvolvimento deste artigo, destacam-se os seguintes eixos de análise: a comparação entre aspectos do modelo/projeto, as proposições e a efetiva implantação; e a visão dos trabalhadores, gestores da empresa e profissionais de recursos humanos sobre esses aspectos do modelo, tendo em vista sua interface com o sistema de gestão de pessoas.

## Competências: conceituação, diferentes abordagens e integração com sistemas de Gestão de Pessoas

Partindo da concepção de competência como conjunto de propriedades/atributos do indivíduo relacionadas a uma performance superior na realização de tarefas, a vertente norte-americana, representada por McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, Mirabile e McLangan (FLEURY, 2002; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008), destaca um conjunto de conhecimentos (saber técnico, formal, educacional), habilidades (saber fazer marcado pelo talento pessoal na prática) e atitudes ou aptidões (talento natural centrado na inteligência e personalidade). Ou seja, as capacidades humanas seriam os estoques ou inputs que aplicados às demandas organizacionais resultariam em alto desempenho. Nessa perspectiva, McClelland (1973) utiliza como abordagem da competência o alto desempenho do profissional, baseado em um modelo comportamental de identificação de competências para o profissional.

No que tange aos aspectos da competência como fator estratégico, cabe ressaltar que os contextos globalizados e em constantes mutações, nos quais a competição entre organizações é cada vez mais acirrada, potencializam a necessidade de desenvolver pessoas “com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*” (FLEURY, 2002, p. 54). Desta forma, as noções de integração estratégica e de valor agregado para a organização vêm se tornando cruciais para formação e aplicação do conceito de competência alinhado aos requisitos de competitividade, modernidade e cultura organizacional (CASTRO; KILIMNIK; SANT’ANNA, 2008; FLEURY, 2009; RHINOW, 2001; ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Em outra vertente, representada sobretudo por autores franceses e datada dos anos 1970, restringia-se o conceito de competência ao estudo dos processos de qualificação e formação profissional, voltados para capacitar trabalhadores e, assim, aumentar sua empregabilidade. A partir da década de 1990, o conceito de competência é ampliado para além da qualificação profissional, tendo por contribuição os estudos de Zarifian (2001; 2003).

Zarifian (2001) anuncia a alteração do enfoque do modelo de posto de trabalho prescrito pelas tarefas do cargo, para a manifestação e avaliação da competência “quando de sua utilização em situação profissional”, atrelando a competência à idéia de como o

indivíduo ou grupo enfrenta a situação de trabalho, com todas as nuances e novidades que esta pode apresentar (ZARIFIAN, 2001, p. 67). Assim, o enquadramento do conceito de competências envolve alguns aspectos cruciais: o contexto moderno de produção fundamentada em redes de trabalho imbricadas na sustentação da atividade profissional (como clientes internos, fornecedores e equipes de trabalho); os efeitos da dimensão coletiva do trabalho e suas contribuições; a avaliação de desempenho econômico acoplado à organização produtiva do trabalho; e a constatação de que as competências baseiam-se em conhecimentos construídos social e historicamente (ZARIFIAN, 2001).

Le Boterf (2003) e Zarifian (2001; 2003) trazem a tona o valor da experiência prática e coletiva para os processos de aprendizagem. Três eixos fundamentam a definição de competência enfatizada pelos autores: (1) a biografia e processo de socialização pessoal; (2) a formação educacional e (3) a experiência profissional. A definição de Le Boterf (2003) abarca aprendizagens sociais, o saber agir responsável e reconhecido pelo coletivo, a mobilização, integração e transferência de aprendizados, e a relativização do contexto determinado, sendo as competências sempre contextualizadas.

Realizando uma proposta integradora, inspirada nas concepções americana e europeia, Fleury (2002) reescreve uma definição de competência que incorpora a estratégia organizacional e os aspectos mobilizadores relacionados aos indivíduos. Dessa forma, competência define-se como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55). Este conceito foi adotado pela empresa, objeto desta investigação, no seu manual “Gestão por Competências” (SIGMA, 2006; 2008) e em outros de seus documentos internos.

Observa-se que Fleury (2002), sob a inspiração de Prahalad e Hamel (1990), desloca o foco das competências do indivíduo para as organizações; e a transformação dos recursos e ações dos indivíduos em retornos positivos para a organização permite situar as *core competences*, as competências chave da organização, essenciais ao seu posicionamento estratégico e competitivo no mercado.

Tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial, o tema em tela caminha sobre dois trilhos: as competências organizacionais que, a partir da dimensão estratégica, contribuem para priorizar o desenvolvimento de capacidades que sustentem a competitividade empresarial; e as competências como referência integradora para os processos de GP, a citar: seleção, desenvolvimento, incluindo a lógica de aprendizagem e gestão do conhecimento e ações relacionadas às universidades corporativas, à avaliação e à remuneração (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY, 2002; BARBOSA; RODRIGUES, 2005; DUTRA, 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008; MUNK; MUNK; SOUZA, 2011).

### **Competência como *Entrega* e a Gestão Integrada de Pessoas**

Dutra (2000, 2008) trabalha o conceito de competências como entrega. Para Dutra (2000; 2008), o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa por si só não é suficiente para garantir que ela agregue valor à empresa na qual atua. Considerar os profissionais pelo que efetivamente entregam para a organização amplia as possibilidades de avaliá-los, orientar seu desenvolvimento, e recompensá-los de forma justa e adequada.

Competência, na visão de Dutra (2008), é colocar em prática, mobilizar repertórios individuais em diferentes contextos; envolve a agregação de valor para a organização de forma perene, pois essa contribuição permanece mesmo quando a pessoa não estiver mais atuando na organização. A denotação de competência como “entrega” preconiza a conjunção de conceitos interdependentes: por um lado, remete à noção de estoque de qualificações (conhecimento, habilidades, atitudes) ou, como denomina Dutra (2008), capacidades; por outro, esta mobilização do repertório individual sempre ocorre em determinado contexto organizacional dinâmico, marcado por estratégias e diretrizes e pelas competências organizacionais chave. No entanto, a definição de competência alinhada à ideia de entrega por Dutra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DUTRA, 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008) acena com a possibilidade de se avaliar as pessoas, não pelo que fazem ou sabem, e sim pelo que agregam, pelo que entregam a organização. Agregar valor seria, desta forma, atingir resultados, contribuir para melhoria dos processos e promover aprendizado. Conforme descrito, a definição de

competência é alinhada à idéia de entrega e as pessoas passam a ser avaliadas pelas entregas, deslocando a atenção para o valor que tal entrega representará para a empresa e também para o trabalhador.

Dutra (2008) cunha o conceito de espaço organizacional para traduzir o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas pelas pessoas em sua atuação no cotidiano do trabalho. A prescrição nos cargos não incorpora as modalidades de intervenção que, não raramente, são exigidas pelo caráter flexível e dinâmico dos processos. Nesse contexto, emerge a necessidade de mecanismos para se avaliar e valorar as responsabilidades assumidas pelas pessoas e que, em muitas vezes, extrapolam as definições dos cargos.

Na prática organizacional a avaliação de desempenho gera inputs para os demais sistemas de gestão de pessoas: o desenvolvimento do profissional, a carreira, as possibilidades de sucessão, e as práticas de remuneração e de reconhecimento (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Como tendência de modelos modernos de avaliação de desempenho, Hipólito e Reis (2002) apontam o sistema de GPC enumerando algumas razões: caracteriza-se pelo compromisso direto com a estratégia da empresa, podendo ser conjugado com a adoção de metas e indicadores que incluam a visão balanceada das perspectivas organizacionais e estejam atentos a resultados alcançados ou de prospecção futura; integra a GP e orienta a avaliação de desempenho como ações de seleção, desenvolvimento, carreiras, promoção, conhecimento, remuneração etc.; considera o processo de avaliação como oportunidade de negociação e equilíbrio entre as expectativas e envolvimento do trabalhador e expectativas e contrapartidas da organização; desloca o foco da prescrição do trabalho limitado aos cargos em direção ao processo de mobilização de saberes para alcance dos resultados; e valoriza a aprendizagem considerando a possibilidade de feedbacks um aspecto marcante da avaliação por competências.

Enquanto o conceito de competência reporta ao processo de mobilização de saberes e soluções frente às situações de trabalho, o desempenho remete ao resultado. Infere-se, portanto, que o entendimento de competência como entrega parece implicar em considerar as duas vertentes ao mesmo tempo: resultado e processo. O resultado é gerado na situação de trabalho e o processo requer aprendizado que, uma vez

reconhecido e legitimado como saber pela coletividade, passa a fazer parte das normas antecedentes de trabalho. Assim sendo, competência é tanto entrega (desempenho com valor agregado) quanto processo (aprendizado como potência para gerar, ou não, resultados futuros).

### Aspectos Metodológicos

A pesquisa está circunscrita a uma empresa brasileira, atuante no ramo de mineração que passa a ser identificada neste artigo pelo nome fictício de SIGMA. Esta se destaca como um caso relevante em virtude de sua posição sócio-econômica regional e nacional (JESUS, 2009), de sua capacidade de disseminação de modelos na cadeia de produção e da maturidade atingida na implantação do modelo de competências, segundo a concepção de Dutra (2000; 2008). Cabe ressaltar que a implantação do modelo na empresa já tinha passado por três ciclos periódicos de avaliação interna, o que também contribuiu para a sua escolha.

Com base no objetivo e nas questões levantadas para este estudo, optou-se por um estudo teórico-empírico de natureza qualitativa (FLICK, 2004), um estudo de caso, que normalmente combina diferentes fontes de obtenção de dados num processo de triangulação (TRIVINÕS, 1987). O percurso da investigação seguiu as seguintes etapas: revisão de literatura do tema competências, análise dos documentos corporativos, visita técnica e principalmente, realização de entrevistas junto a profissionais, gestores e trabalhadores. O tratamento das informações (após transcrição e revisão integral de cada entrevista) foi realizado por meio da classificação dos conteúdos em categorias temáticas, conforme Bardin (2004), apresentadas ao final deste tópico. O material empírico da pesquisa foi composto por:

(1) Documentos referentes ao Primeiro Ciclo de Avaliações (março a dezembro de 2006); formulário de Avaliação de Desempenho por Competências; carta da Gerente de Desenvolvimento de Pessoas anunciando primeiro ciclo de avaliações; cartilha didática distribuída aos funcionários no momento da implantação do modelo, contendo as informações que explicam as competências demandadas pela empresa em cada eixo organizacional; manual do Gestor com o título “Gestão de Pessoas por Competência”; encartes com competências descritas por eixo de carreira e níveis de complexidade



traduzidos pelos cargos que compõe cada eixo. Neste manual estão descritas as competências para cada nível de complexidade considerando os eixos de carreira (cinco): Gerencial; Técnico; Suporte ao Negócio; Mercadológico e Operacional.

(2) Documentos referentes ao Segundo Ciclo de Avaliações (setembro 2007 a janeiro 2008); cartilha do Projeto Carreira Técnica (CATE), desenvolvido para os profissionais dos eixos Suporte ao Negócio, Mercadológico e Técnico; cartilhas com Ações de Desenvolvimento com responsabilização dos trabalhadores para com sua carreira e autodesenvolvimento (divididas por eixos); manual do gestor referente às ações de autodesenvolvimento; encartes entregues aos gestores para subsidiar a orientação de seus subordinados, constando a descrição das ações de autodesenvolvimento que compunham o detalhamento das competências por eixo de carreira e os níveis de complexidade. Em 2012, tivemos acesso a novo documento que possibilitou a atualização de alguns dados desta pesquisa<sup>5</sup>.

(3) Realização de entrevistas, seguindo três roteiros semiestruturados, construídos com base no referencial e na análise dos documentos corporativos disponibilizados para a pesquisa. Tais roteiros continham questões iniciais de identificação e caracterização dos entrevistados seguidas de um agrupamento de questões referentes à compreensão conceitual da noção de competências e do modelo aplicado na empresa. Um dos roteiros se destinava aos profissionais de recursos humanos (RH), destacando-se o histórico e os passos da implantação da política de GP; outro, para os gestores, no qual se destacavam aspectos da prática efetiva de GPC no cotidiano organizacional; e, um terceiro, com linguagem mais direta, para os trabalhadores (eixo técnico, suporte ao negócio e operacional), contemplando-se aspectos da implantação da GPC mais relacionados ao seu cotidiano do trabalho. Os roteiros foram aplicados após um sorteio aleatório de participantes por eixo de carreira. Esse critério foi usado porque a empresa disponibilizou listagens com os nomes e cargos dos diferentes eixos e, somente após efetuar-se uma sugestão de nome, o gestor imediato era consultado sobre a possibilidade de entrevistar o indicado em horário de trabalho. Era pertinente entrevistar trabalhadores das diferentes áreas da empresa, pois a disseminação do modelo deveria ter atingido as diferentes áreas e trabalhadores. Assim,

---

<sup>5</sup> Documento: SIGMA. Cartilha de treinamento do ciclo de avaliação de desempenho 2008/09, 2010.

os sorteados eram convidados a participar das entrevistas e, em caso de recusa ou impedimento por parte do seu gestor direto ou de outra ordem, outro do mesmo eixo era sorteado e convidado a participar. Cada entrevista durava aproximadamente 40 minutos.

Para contextualizar os quinze sujeitos da pesquisa foi elaborado o quadro 1 a seguir.

**Quadro 1.** Características dos entrevistados

<b>Eixo de Carreira</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Tempo de Empresa em Anos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Áreas</b>	<b>Entrevistados</b>
Operacional	3	mais de 21	2	Administrativa	6
Suporte ao Negócio	4	16 a 20	4	Operações	3
Gerencial	4	11 a 15	3	Manutenção	2
Técnico	1	6 a 10	2	Laboratório	2
RH	3	0 a 5	4	Segurança	1
				Suprimentos	1

A organização dos dados demonstra que os sujeitos participantes pertencem a áreas distintas e a diferentes eixos de carreira, além de ter diferentes intervalos de tempo de empresa. No que se refere à escolaridade dos entrevistados, tem-se um mestre, sete especialistas, seis graduados e um com ensino médio/técnico, logo se observa ser a maior parte dos profissionais composta por graduados e graduados com especialização. Tal aspecto pode ser justificado pelo incentivo ao autodesenvolvimento e pelo subsídio na forma de bolsas de estudo concedido pela empresa.

Após transcrição detalhada e revisão das transcrições de cada uma das entrevistas na íntegra, foi adotada a análise de conteúdo, na forma proposta por Bardin (2004, p. 33): “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem”.

Neste estudo, conforme dito, a análise buscou agrupar os conteúdos recorrentes em categorias. A partir da categorização foi possível confrontar as informações prescritas nos documentos oficiais fornecidos pela empresa com os conteúdos decorrentes das entrevistas, buscando analisar as relações entre o projeto e a efetiva implantação. Algumas lacunas foram identificadas possibilitando a interlocução entre a teoria e a

prática observada.

Em decorrência de o modelo pesquisado ser estruturado em eixos de carreira, no momento da análise, observou-se a necessidade de agrupar as entrevistas por eixos de carreira, uma vez que para cada um dos eixos, o modelo define um rol distinto de competências. Algumas são comuns a todos os eixos e outras se repetem em apenas alguns. Para a análise e interpretação dos resultados que sustentam o desenvolvimento deste artigo, foram priorizadas as seguintes categorias: educação, treinamento e desenvolvimento (E,T&D); recrutamento e seleção (R&S); remuneração; benefícios advindos da GPC: feedback e papel do gestor.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

A trajetória da SIGMA é marcada pela expansão crescente da capacidade produtiva de suas plantas e pelo aprimoramento tecnológico e de gestão. A empresa tem como principais atividades a extração e concentração de minério, seguida de pelotização e exportação de pelotas e caracteriza-se pela qualidade de produto, em sua maior parte destinado ao mercado internacional. Em 2006, definiu a estratégia de crescimento a ser trilhada nos anos seguintes (SIGMA, 2006a) e reorganizou sua estrutura, passando a operar com base em processos, buscando uma visão mais sistêmica, com foco nas dimensões mais abrangentes da organização.

Dentre as metodologias administrativas implantadas ao longo dos últimos trinta anos destacam-se: implantação do Programa de Qualidade Total SIGMA (QTS); certificação ISO 9002 (Qualidade), certificação OHSAS 18001 (Segurança e Saúde no Trabalho). A empresa realizou ações e também obteve a premiação pelo ranking Clima Organizacional da Hay do Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, durante repetidos anos.

Nos primeiros contatos dos pesquisadores com a empresa, os responsáveis pela operacionalização do modelo apresentaram a metodologia de GPC em sua configuração atual como uma evolução da política de gestão de pessoas anterior. A Gestão Integrada de Recursos Humanos (GIRH) era vigente como prática da empresa na primeira metade da década.

A GPC considera o conceito de eixos de carreira como estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho e com competências orientadas pelos Princípios, Valores e Estratégia da Empresa.

Na SIGMA, o conceito de competências aplicado aos eixos de carreira resulta do somatório de duas linhas: uma associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e/ou entrega para a organização (resultados) e outra ligada aos conhecimentos e habilidades que são mobilizados para atingir, com maior facilidade, os resultados que a organização espera (SIGMA, 2006; 2008). A aplicação do conceito de competências apóia-se numa ferramenta que se propõe a localizar o grau de maturidade e desenvolvimento do profissional, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes (inputs) e como esse conjunto é efetivamente utilizado, gerando resultados (outputs) e agregando valor para a organização (SIGMA, 2006).

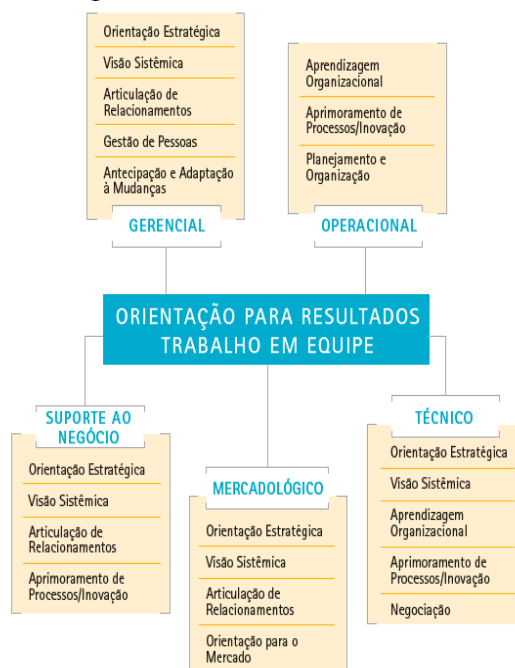
A SIGMA definiu cinco eixos de carreira<sup>6</sup>, como indica a Figura 1. Todos os cargos e funções, posições organizacionais, são classificados de acordo com sua natureza de trabalho em cada um dos eixos de carreira. Para cada um dos eixos foi definido um conjunto de competências alinhadas a sua especificidade (Fig. 1). Duas competências organizacionais são requeridas de todos os empregados da organização: Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe.

A nova estratégia de GP oferece critérios para a avaliação de desempenho, para a política de remuneração (de forma indireta) e auxilia no planejamento dos processos de recrutamento e seleção, bem como nos de treinamento e desenvolvimento de pessoas (Entrevistas com RH).

---

<sup>6</sup> No trabalho de avaliação efetuado em 2008/ 2009, conforme documento publicado em 2010, a empresa criou um sexto eixo de carreira: **Desenvolvimento e atuação em projetos** cujas competências, além das duas comuns aos eixos, são: "Orientação Estratégica"; "Visão sistêmica"; "Aprimoramento de processos/ Inovação"; "Articulação de relacionamentos" e "Atuação em projetos". Houve também uma revisão dos demais eixos, ampliando o conjunto de competências em cada eixo. Vejamos: ao eixo Gerencial foram agregadas a "Aprendizagem organizacional" e "Comunicação"; ao eixo Suporte ao negócio, "Planejamento e Organização"; ao eixo Mercadológico, "Negociação"; no eixo Técnico, foi excluída a "Negociação" e incluída a "Articulação. de relacionamentos"; e, por fim, no eixo Operacional, foi incluída a "Orientação para saúde e segurança nas operações" (SIGMA, 2010).

Figura 1. Competências por eixo de carreira na SIGMA<sup>7</sup>



Fonte: SIGMA (2006).

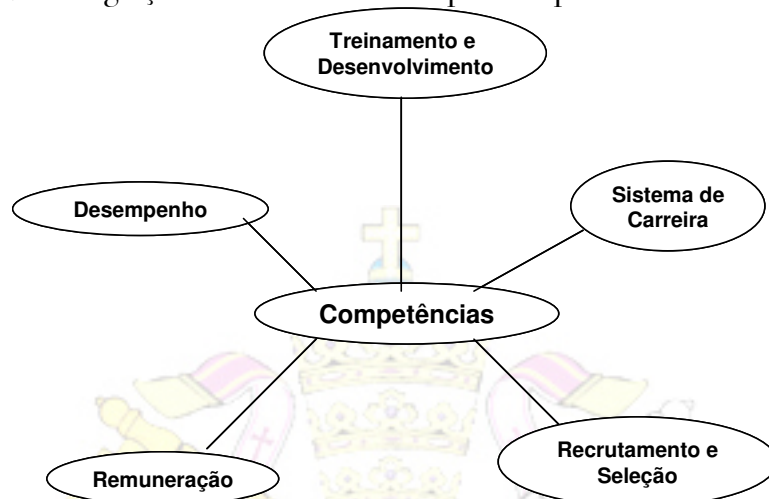
A avaliação das competências visa mensurar o quanto o empregado agrega valor às suas atividades, conforme cada competência e requisito para sua função, permitindo a prática do *feedback*. Essa avaliação que ocorre com uma frequência anual (1º ciclo: março a outubro de 2006; 2º ciclo: setembro 2007 a janeiro de 2008; e 3º ciclo: iniciado em abril de 2009) é uma responsabilidade atribuída ao gestor, a quem cabe avaliar os integrantes de sua equipe e propiciar o *feedback* individual, seguido da necessária orientação para a elaboração de plano de desenvolvimento de carreira de cada empregado. O resultado da avaliação gera um gráfico (Fig. 3), mostrando a pontuação obtida pelo empregado em comparação com o esperado para suas atividades considerando o nível de complexidade delas. Os relatórios e gráficos gerados são instrumentos para os gestores no mapeamento e no desenvolvimento de carreira individual e em nível de equipe de trabalho (SIGMA, 2006).

A GPC, além de uma resposta às necessidades estratégicas da organização, visa assegurar a coerência entre todos os processos que compõe a GP sob a mesma base integrada: as competências definidas a partir da estratégia organizacional. A GPC

<sup>7</sup> Houve atualizações posteriores conforme informa a nota 3.

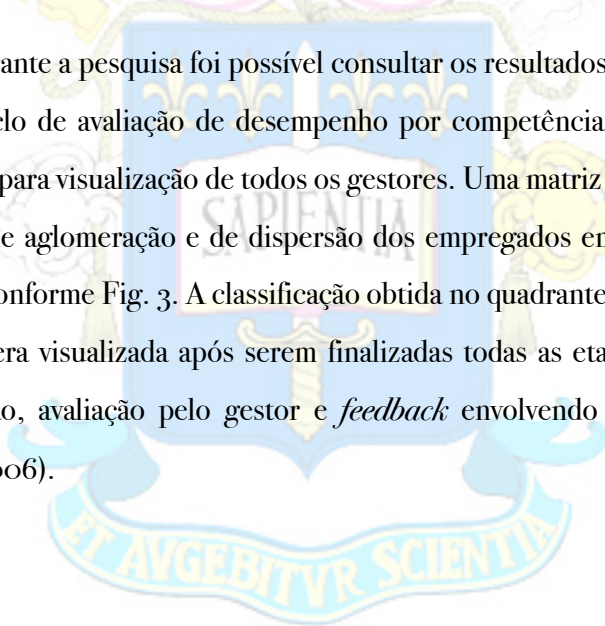
objetiva em seu projeto permitir ao gestor articular as políticas e práticas de GP entre si de forma integrada no dia-a-dia de sua equipe de acordo com a figura 2.

**Figura 2.** Integração da Gestão de Pessoas por Competências

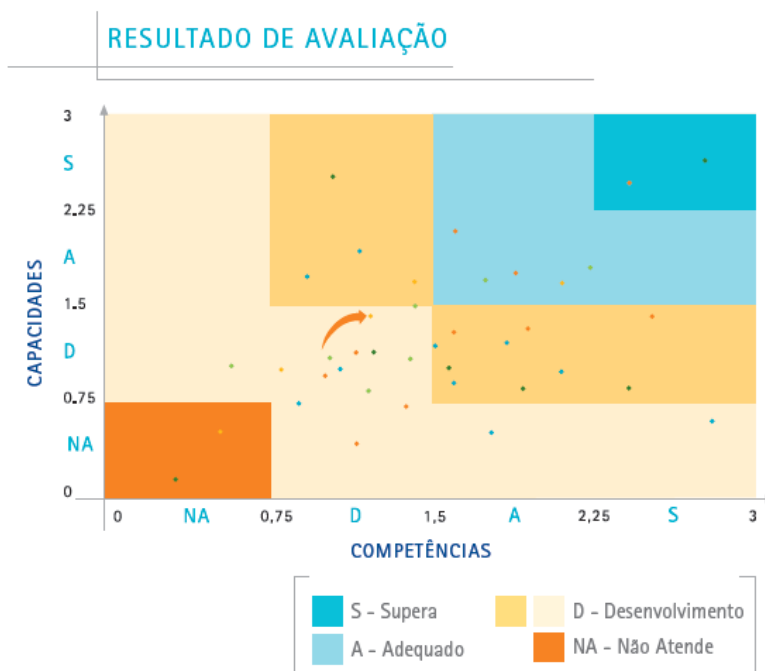


Fonte: Adaptado de SIGMA, Manual do Gestor (2006).

Durante a pesquisa foi possível consultar os resultados obtidos no primeiro e no segundo ciclo de avaliação de desempenho por competências. Esses gráficos estavam disponíveis para visualização de todos os gestores. Uma matriz de resultados apresentava os pontos de aglomeração e de dispersão dos empregados em relação ao desempenho esperado, conforme Fig. 3. A classificação obtida no quadrante (resultado do empregado na matriz) era visualizada após serem finalizadas todas as etapas previstas no sistema: autoavaliação, avaliação pelo gestor e *feedback* envolvendo o avaliador e o avaliado (SIGMA, 2006).



**Figura 3.** Exemplo do Resultado da Avaliação na Mineradora



**Fonte:** SIGMA (2006).

A leitura da Figura 3 pressupõe algumas observações extraídas das orientações de SIGMA (2006; 2008). As indicações dos quadrantes e suas orientações correspondentes orientam o gestor na tomada de decisão, em diferentes processos de GP. Tais quadrantes estão definidos conforme Dutra (2008) e reproduzidos nos manuais divulgados no modelo SIGMA.

Por questões de acordo de sigilo, não foi autorizada a reprodução de gráficos e documentos mais específicos em publicações. No entanto, a pesquisa pode constatar que os resultados dos primeiro e segundo ciclos de avaliação refletem a concentração dos empregados avaliados nos quadrantes de atendimento do desempenho esperado. Ambos os resultados indicam que mais de 70% dos empregados e gestores estariam nos quadrantes de adequação. Uma maior dispersão observada no segundo ciclo pode indicar certo refinamento do instrumento de medida e de apropriação dos conceitos, garantindo uma avaliação mais adequada do desempenho no cotidiano do exercício da função. De qualquer forma, é possível se afirmar com base nos gráficos que constam dos vários documentos analisados que, nos dois ciclos de avaliação, os resultados de atendimento foram considerados altos, o que pode ser explicado pela constante necessidade de amadurecimento das ferramentas e de apropriação mais segura dos conceitos das

competências. Devem ser considerados, ainda, dois fatores: a natureza abstrata do conceito de competências faz com que elas nem sempre sejam facilmente traduzidas no dia-a-dia organizacional; e um possível traço cultural de proteção interna pode estar interferindo no processo de avaliação, sobretudo se for levado em conta os receios sobre os impactos de tais resultados nas relações intra-organizacional.

Esses resultados são reiterados pela análise dos documentos. Neles também se observa um aumento significativo entre os resultados da avaliação por competências do eixo operacional, nos quadrantes relativos ao atendimento (de 88% para 96% aproximadamente). Cabe mencionar que o aumento de resultados nas classificações Supera e Atende (ao esperado) foi observado em todos os eixos de carreira. Tais resultados são monitorados e discutidos por todos os gestores nas reuniões mensais de desempenho organizacional. Segundo profissionais do setor de RH entrevistados, o resultado elevado no desenvolvimento das competências, alcançado no primeiro ciclo de avaliações, é ainda mais avançado no segundo ciclo.

Os resultados das entrevistas com gestores e analistas de RH confirmam a metodologia disseminada nos documentos organizacionais, demonstrando o forte alinhamento deste público com os conceitos do modelo proposto, bem como seu nível de preparação para performances, nos termos do modelo. A avaliação de desempenho é reafirmada como foco central da GPC, tendo como principal input os resultados plotados na matriz por competências (Fig. 3), gerando (1) ações de desenvolvimento para carreira do empregado, desde o *feedback* para conscientização, negociação e contratação de desempenho futuro até a definição de treinamentos corporativos para o próximo ano; e (2) orientação de ações informais de desenvolvimento (como participação em reuniões, rodízio, leituras, reflexões). Coincidindo com a proposição de Dutra (2008), o foco principal citado é: como desenvolver pessoas. Contudo em alguns conteúdos discursivos analisados, observou-se o emprego da palavra treinar como sinônimo de desenvolver, reduzindo-se, desta forma o conceito de desenvolver que, nas prescrições, inclui as ações formais e as informais, incluindo as de iniciativa do próprio trabalhador, tem em mira o autodesenvolvimento.



### Educação, treinamento e desenvolvimento (E,T&D)

A lógica do processo de desenvolvimento de pessoas é estruturada segundo a afirmação de que os princípios e valores representam o propósito organizacional perene, com base no qual é firmado o intento estratégico e os diferenciais que sustentam a organização. A partir da estratégia organizacional, as competências humanas orientariam e subsidiariam o desenvolvimento profissional, retroalimentando a prática, os princípios e valores organizacionais (MUNK; MUNK e SOUZA (2011).

As ações de T&D de pessoas na SIGMA estão apoiadas na lógica de suprir *gaps* registrados nos resultados das avaliações, tanto no plano das competências quanto no plano das capacidades (conhecimento e habilidades). Para ilustrar melhor a afirmação:

Então com base nos *gaps* [que] foram identificados na empresa toda você consegue ó: ‘precisamos focar em orientação por resultado, é uma competência que está baixa na empresa toda’, por exemplo. Aí a gente consegue direcionar o treinamento de acordo com o resultado da empresa toda; esse foi o objetivo. (Entrevista RH 2).

Como conseqüências do processo de Avaliação estão desenhadas três tipos de ações de desenvolvimento de pessoas, conforme previsto em SIGMA (2008): ações formais de desenvolvimento, como programas de desenvolvimento, treinamentos e qualificação; ações não-formais de desenvolvimento, que são aquelas realizadas por iniciativas da própria área, sem formalização pela organização; e ações de autodesenvolvimento, que são aquelas que enfocam a coparticipação do empregado em seu processo de desenvolvimento para as atividades de trabalho, ou seja, a promoção pela via do seu esforço individual (MONCHATRE, 2007).

O conteúdo das entrevistas confirma a proposta de Dutra (2000; 2008) em relação à utilização do modelo de GPC para gerar alinhamento dos processos de RH, e também quanto ao processo T&D, neste caso, explicitado principalmente pelo Programa Corporativo de Desenvolvimento e pelas ações de autodesenvolvimento.

Os *gaps* gerais, resultantes da avaliação consolidada de todos os empregados da SIGMA, são apresentados na matriz de resultados de competências (conforme Fig. 3) e são os inputs para o programa corporativo de treinamento, juntamente com as orientações estratégicas para os próximos anos (Entrevistas com RH). A avaliação de desempenho pressupõe a construção de plano de desenvolvimento informal para o

empregado, no momento do *feedback*. Em 2007, após o segundo ciclo de avaliações, para cada eixo de carreira e competência foram recomendadas ações de desenvolvimento que auxiliassem o empregado<sup>8</sup>.

A “nova” interface do T&D parece ainda não estar consolidada, como atesta um dos entrevistados do RH que fez menção ao levantamento de necessidades de treinamento, algo típico de um processo de transição do modelo, portanto, um indicador de não consolidação da interface. Um dos desafios relacionados ao modelo é justamente a sua integração com o processo de Educação, expandindo-se a ideia de T&D presente no Projeto Educação Corporativa, iniciado em 2007.

### **Recrutamento e seleção (R&S)**

As bases para o Recrutamento e Seleção (R&S) de profissionais são as competências, associadas à complexidade do trabalho, ou seja, aos desafios previstos e às capacidades demandadas como requisitos de referência para a posição. Esse conjunto de qualificações formais, definido pela GPC na empresa, forma os perfis profissionais necessários para os recrutamentos internos e externos.

A análise documental das políticas de R&S evidenciou algumas mudanças identificadas como positivas pela área de RH, após a integração do processo de R&S à GPC. São elas: seleção feita com mais foco, mais objetividade, e por meio de um processo sistemático; seleção alinhada à estratégia da empresa, por considerar as competências definidas a partir das perspectivas atual e futura da organização; facilidade para prever o desempenho futuro dos empregados; utilização de critério baseado em desempenho; fortalecimento da parceria entre área requisitante e área de R&S. Em sua política de R&S, a SIGMA prioriza o recrutamento interno. Tal diretriz demonstra inclinação para valorizar o desenvolvimento da carreira dos profissionais empregados na Empresa, configurando também instrumento de retenção e captura do investimento prévio realizado.

Nas entrevistas realizadas com os profissionais de RH foi destacada a interface do R&S com a GPC, em conformidade com Hipólito e Reis (2002). Tal ênfase repousa na

---

<sup>8</sup> Quanto ao terceiro ciclo de avaliações realizado em 2009, não foi possível se ter acesso aos dados até o final da pesquisa de campo e nem até a presente data.

etapa de seleção, uma vez que quando se busca as pessoas interna ou externamente, o foco do processo é nas pessoas que apresentam aquelas competências requeridas pelo eixo de carreira ao qual o cargo está relacionado. As competências são inseridas no perfil desejado para vaga. Após a seleção e admissão ocorre uma devolutiva do laudo para gestor e empregado, o que orienta o desenvolvimento do empregado recém-admitido. Como resultado da assertividade do processo de seleção por competências foi apresentado o baixo índice de rotatividade e alto aproveitamento das pessoas contratadas (Entrevistas com RH).

### **Remuneração**

Em decorrência da aplicação do modelo de GPC, recomenda-se na literatura (DUTRA, 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008), a atenção ao equilíbrio entre os desafios e as capacidades do profissional, tendo em mira o melhor aproveitamento de suas potencialidades e também o seu bem estar e o retorno para a organização.

Em relação à equivalência entre as entregas e remuneração, Hipólito (2002) sugere uma alta correlação entre o nível de complexidade dos resultados (entregas), a posição das pessoas na empresa e os níveis salariais; ou seja, à medida que o profissional agrega mais valor para a organização, sua condição para buscar novas oportunidades melhora, o que converge para noção de contrapartida, descrita por Zarifian (2001) em sua conceituação de competência. Assim, um dos objetivos propostos pela aplicação da GPC na SIGMA é avaliar o equilíbrio entre os desafios propostos para os profissionais nos respectivos cargos ocupados e o valor que agregam aos processos e produtos da empresa, tendo como referência de medida a complexidade de suas atribuições e responsabilidades (SIGMA, 2006; 2008).

No que diz respeito à remuneração fixa e às movimentações salariais da SIGMA, é aplicado um instrumento de avaliação com os seguintes objetivos: aferir a real condição do empregado em assumir um conjunto de responsabilidades compatível com o nível de remuneração proposto; permitir consistência nas movimentações salariais, reduzindo eventuais interferências decorrentes de posturas gerenciais distintas; e sustentar judicialmente as diferenciações salariais na organização. Isto revela que, no caso da remuneração, há interferência de critérios distintos daqueles utilizados na avaliação

individual de desempenho por competências. Cabe definir movimentação salarial como processo que envolve promoção (mudança para cargo de nível de complexidade mais alto) e evolução (mudança de nível salarial dentro da curva do mesmo cargo).

São descritos critérios gerais para a movimentação salarial (promoção ou evolução) na organização (SIGMA, 2008a). Quando o empregado atende aos critérios propostos cabe ao superior imediato a decisão de submetê-lo ou não a avaliação para movimentação salarial. Caso isso ocorra, e o mesmo atinja os resultados necessários, existem ainda outros critérios para efetivação da evolução salarial, quais sejam: para cargos do grupo técnico-operacional, é necessária a aprovação pelo gestor imediato do avaliado, pelo chefe de departamento e pelo gerente da área, nesta ordem hierárquica; para cargos com exigência de formação superior (CATE - graduação), os níveis de aprovação variam chegando a necessitar de aprovação colegiada, incluindo a Diretoria (Entrevistas com RH).

Outros critérios a respeito da remuneração indicam que alguns prazos devem ser respeitados: no caso dos enquadramentos em movimentação horizontal, o intervalo mínimo entre as alterações salariais deve ser de, no mínimo, seis meses; e entre avaliações para evolução salarial é de um ano. Os critérios para evolução se estendem em minúcias detalhadas incluindo as classificações dos cargos (júnior, pleno e sênior) e seus respectivos grupos salariais intermediários (SIGMA, 2008a).

A afirmação da lógica burocrática evidencia-se pelo fato de serem os cargos e funções demarcados pela presença de normas e padronização divulgadas aos gestores em material unificado, como se observa nos documentos SIGMA (2006; 2008). Tal constatação contraria a afirmação anterior de que o modelo GPC da SIGMA estaria dissociado da lógica de cargos, pois, segundo Castro; Kilimnk e Sant'Anna (2008) a tradição taylorista de fixação dos trabalhadores em cargos imporia limites para a implantação de modelos de gestão por competências.

A política de remuneração oficial impulsiona os empregados a refletirem a respeito de sua trajetória de carreira e do planejamento do seu desenvolvimento na organização e anuncia como objetivos: recompensar a contribuição real do empregado para a organização; estabelecer um equilíbrio salarial, tanto do ponto de vista interno quanto em relação ao mercado, através da realização das pesquisas salariais utilizadas

para fundamentar as decisões salariais; reforçar a imagem da SIGMA diante dos seus empregados, do mercado de trabalho e da sociedade; e contribuir para a retenção de profissionais (SIGMA, 2008).

Essa política oficial da SIGMA, confirma a relação indireta presente entre o resultado das avaliações de competências e o sistema de remuneração fixa da organização, uma vez que tal resultado funciona como “filtro” nos critérios para se avaliar as demandas de mudanças nos níveis da carreira e de salários. Este vínculo mesmo que indireto com a remuneração já pode ser considerado um passo a mais no processo atual de implantação de modelos de GPC, quando se compara aos resultados encontrados por Barbosa e Rodrigues (2005). Para ilustrar a relação encontrada:

A relação que existe de salário, de cargos e salário, aliado a competência, está atrelado naquele quadro, naquele de supera ou não. Se a pessoa chegar lá supera, no *feedback*, naquela formalização toda, estiver todo supera lá, ele está apto, se assim o gestor quiser, a fazer a solicitação pra elevar o seu patamar de cargo ou salário (Entrevista GERENCIAL 1).

Como se observa, ao longo do texto, diversas ferramentas são acionadas pela empresa para a avaliação dos seus empregados: avaliação psicológica e potencial para processos de movimentação interna e R&S; avaliação individual de desempenho por competências; avaliação de carreira para movimentação salarial dos empregados; avaliação dos resultados de metas para pagamento de remuneração variável, incluindo a participação nos lucros e resultados.

A pesquisa documental e a análise de conteúdo das entrevistas não evidenciaram a relação indireta ou direta entre a Gestão por Competências e a remuneração variável da organização. Os conteúdos das entrevistas confirmaram os resultados da avaliação de desempenho por competências como critério de elegibilidade para submissão do empregado a avaliações e validações no processo de remuneração, com ênfase no desempenho como fator meritocrático para evolução na carreira, como demonstra a citação a seguir: “se o meu resultado não for supera eu não vou nunca ser avaliado adiante” (Entrevista RH 1).

A percepção dos gestores varia entre o reconhecimento de uma relação indireta e a negação da relação entre a Avaliação por competências e a remuneração. Alguns afirmam haver ausência de uma lógica de reconhecimento salarial por mérito, conforme a

seguir: “esse lance de ser bem avaliado, mal avaliado e salário já há muito tempo que eu sei que está desconecto [...]. Não é uma linha direta. Eu acho que não é uma linha direta. E também deve ter algum tipo de reconhecimento que a SIGMA também não tem” (Entrevista Gerencial 3).

As entrevistas corroboraram a relação do modelo de GPC com a lógica de cargos e funções, como observado em Castro; Kilimnk e Sant’Anna (2008), configurando uma situação distante das formulações teóricas de Dutra; Hipólito; Silva (2000) e Dutra (2008) e dos conteúdos preconizados pelo modelo GPC proposto para SIGMA.

Quanto à clareza da política de evolução na remuneração não pareceu haver transparência nem para gestores nem para empregados, conforme relatado pelos entrevistados, pois muitos manifestaram o desconhecimento de tal política.

Confirma-se, mais uma vez, a permanência da noção de cargo associada ao desenvolvimento de carreira, ao contrário do que preconiza o modelo. A existência de requisitos de acesso por grupos de cargos indica que a evolução na carreira ocorre nos limites do cargo, e não apenas de acordo com a entrega do empregado e o valor agregado à organização. Desconsidera-se o fato de que a entrega pode estar circunscrita à complexidade do cargo, ou mesmo pode excedê-la, contrariando Dutra; Hipólito; Silva (2000) e Dutra (2008). O elemento contrapartida, acoplado à lógica competência (Zarifian, 2001), mostra-se incongruente na prática organizacional investigada.

### **Benefícios advindos da GPC: *feedback* e papel do gestor**

Conforme já exposto, no processo de avaliação das competências, ocorre uma fase de negociação dos resultados situada entre a fase de auto-avaliação feita pelo trabalhador e a avaliação realizada pelo seu gestor imediato. Segundo consta nas entrevistas com profissionais do RH, após negociação dos resultados na etapa de *feedback*, o gestor informa o empregado sobre as expectativas quanto ao desenvolvimento de suas competências a ser realizado no ano seguinte, e, a partir delas, são discutidos os possíveis caminhos para se atingir os objetivos almejados. Na ausência de consenso quanto à classificação, o gestor assume a autoridade de aferir a nota final no sistema para cada competência ou capacidade na qual houve discordância (Entrevistas RH 2 e 3).

A Avaliação pressupõe subjetividade e o *feedback* é o momento de argumentação, negociação e esclarecimento das diferenças de percepções entre gestor e empregado. Sendo um momento de negociação e de autoavaliação, é possível ao empregado discordar e negociar seu resultado. Por sua vez, o gestor precisa deixar claro em quais competências o empregado precisa se desenvolver. Para reforçar as afirmações:

O objetivo do *feedback* no final é você fechar o contrato com ele: olha, então das competências que você tem que desenvolver... esta, esta e esta, espero isto, isto e isto, fechar o contrato, pra ficar claro com o empregado qual é o ponto que ele precisa ser desenvolvido (...). O gestor fala que é um momento muito rico pra ele, porque as coisas ficam mais claras, mas tem essa questão do tempo. Porque o empregado faz a autoavaliação, ele vem muito preparado; embora não seja da reunião que o objetivo seja consenso, das notas e tal, há uma discussão: concordo, não concordo, e traz exemplos e tal, isto é demorado... *feedback*. Ela [a avaliação] se torna menos subjetiva, que é o que demora um pouco a reunião: é a subjetividade de um e de outro, é argumentação, então quando você tem isso já diminui e muito, então foi um processo que ajudou (Entrevista RH 2).

Os resultados relacionados ao *feedback* demonstraram grande convergência entre os entrevistados, tanto gestores como empregados, evidenciando a importância deste momento de reflexão para subsidiar o desempenho e o desenvolvimento futuro do empregado. Mesmo que, em última instância, a autoridade seja do gestor, muitos exemplos foram apresentados relatando reversão na classificação, tanto na avaliação realizada pelo gestor quanto na auto-avaliação do empregado.

Dentre as quinze entrevistas realizadas, cinco fizeram afirmações quanto a desvios da atuação do *feedback*, sintetizadas da seguinte forma: dois entrevistados do RH afirmam que, apesar do reconhecimento da prática do feedback como um avanço, esta ferramenta ainda se encontra em desenvolvimento para se tornar efetivamente corporativa; em um terceiro caso afirma-se que a etapa de feedback, de fato, não ocorre, gerando dilema na atuação profissional, uma vez que o gestor entrega ainda mais responsabilidades ao reclamante e encerra a avaliação. Este entrevistado já solicitou o *feedback* e se sente desorientado quanto às expectativas do gestor, o que vem lhe causando certo sofrimento, explicitado pelo choro durante a entrevista. Um entrevistado do eixo operacional afirma que, apesar de haver o *feedback* formal com espaço inclusive para negociação, o feedback informal é definido pela ocorrência de necessidade de ações corretivas, em oposição às de reconhecimento; e, por fim, numa quinta situação, o entrevistado afirmou que o feedback se apóia mais em aspectos pessoais como aparência

e a presença em eventos festivos da organização do que em uma avaliação mais precisa das competências. As cinco situações ilustram a existência de práticas contraditórias em relação às orientações do modelo, ou seja, a prática não está consolidada; no entanto aspectos como estes, muitas vezes, escapam dos critérios elaborados para avaliação qualitativa de modelos GPC, como discute Munk; Munk e Souza (2011).

Tal como transparece nas entrevistas realizadas com funcionários do RH, a GPC trouxe mudança para o papel do gestor: reduziu a ênfase nos aspectos técnicos da gestão e aumentou a responsabilidade do gestor em relação a sua equipe, sobretudo pela sua obrigação de zelar pelo contrato firmado junto ao empregado durante o *feedback* formal e de acompanhá-lo, ao longo do ano, por meio de feedback informais. Sobre esses dois aspectos, são apresentadas as seguintes falas:

(...) o lugar do gestor, antes ele tinha um papel mais técnico, avaliar pra remunerar, 'preciso dar um ganho de remuneração', agora ele tem um papel mais gerencial. Eu vou avaliar porque eu vou fechar um contrato com meu empregado e vou ter ações e desenvolvimento com ele. Então é mais gerencial que antes, (...) (Entrevista com RH 2).

O *feedback* tem que ser uma coisa constante, uma prática diária, é uma prática rotineira, tem que ser. Não importa se ela não é diária, tem que ser rotineiro, eu tive já a possibilidade de ter *feedback*. (Entrevista GERENCIAL2).

A ênfase ao *feedback* destaca o papel do gestor como corresponsável pelo desenvolvimento de seus subordinados. A ocorrência dos feedbacks informais, ao longo do ano, tende a evitar surpresas e a reduzir o tempo de duração do *feedback* formal. A duração excessiva do *feedback* formal, nestes dois primeiros ciclos de avaliação, foi justificada pelo RH por ter havido longo período sem tal prática na organização. Esta fala ilustra:

Nestes primeiros ciclos a gente precisava fazer com que as pessoas se educassem pra fazer esse *feedback*, então quando você estipula um período assim, eles focam naquilo. (Entrevista RH 2).

Todavia, este tempo tenderá a se reduzir quando o *feedback* se tornar um instrumento gerencial na organização. Além da capacitação relativa ao *feedback* especificamente, os gestores contam com o apoio da consultoria interna de RH como suporte ao seu próprio desenvolvimento no exercício do papel de gestão das pessoas.

O papel do gestor é ressaltado no processo de GPC por ser ele um agente fundamental para o sucesso do modelo. Para subsidiar o desenvolvimento desses



profissionais, situados em diferentes níveis hierárquicos, o RH disponibilizou um programa modular de formação dos gestores, abordando temas como comunicação, *feedback* e gestão de negócios.

O conteúdo das entrevistas apontou a diferença no número de empregados sob responsabilidade dos gestores como um fator relevante e um desafio para realização de um “*feedback* com qualidade”. O tamanho da equipe pode ser apontado como possível dificultador no processo, pois se alguns gestores contam com apenas dez pessoas em sua equipe, outros podem ter até cinquenta subordinados, o que levou um dos entrevistados do RH a se questionar se efetivamente é possível a gestão direta de uma equipe com tal número de pessoas.

Finalmente, é abordada a relevância do *feedback* na geração da co-responsabilização do funcionário no desenvolvimento de sua própria carreira. Apesar da importância da atuação dos gestores para o sucesso do modelo de competência, observa-se, neste aspecto, uma das principais dificuldades na efetivação do modelo: o desvio da função de GP. Este aspecto foi mencionado recorrentemente nas entrevistas, tanto do eixo gerencial, quanto de trabalhadores dos três níveis: técnico, suporte ao negócio e operacional. Trata-se do desvio da competência gestão de pessoas, pois esta é exercida formal e/ ou informalmente por pessoas lotadas nos cargos não classificados no eixo gerencial, logo sem autoridade e/ ou responsabilidade para GP. Tais profissionais têm exercido a gestão de equipes em diversos momentos: na avaliação, no *feedback* e no cotidiano da organização.

A interface entre a coordenação técnica e a GP propriamente dita, relativa à autoridade administrativa, também foi enfocada. Das quinze entrevistas realizadas, oito entrevistados, voluntariamente, abordaram o tema, sem que houvesse qualquer pergunta específica a este respeito. Ao se perguntar a respeito da avaliação e do *feedback*, técnicos (operacionais) e profissionais CATE (especialistas, coordenadores e analistas) foram apontados como exercendo função de avaliação informal, no dia a dia, e também no momento da Avaliação formal. Para ilustrar:

O técnico também, como ele é responsável pela equipe, ele é o gerente, ele gerencia a equipe durante o turno. (Entrevista OPERACIONAL 3).

Gerir pessoas na SIGMA é competência atribuída exclusivamente ao eixo gerencial; avaliar essa competência dos profissionais em outros eixos parece se impor como desafio para consolidação da GPC. A partir da análise de conteúdo foram elaboradas três categorias: gestores de fato e não de direito; conselheiro; hierarquia sobre a hierarquia. As três categorias visaram explicitar a prática da GP e equipes por profissionais lotados em cargos não gerenciais. Nas três categorias, a função de GP foi deslocada para alguém que não ocupa cargo condizente com o exercício de tal autoridade.

Os gestores de fato, e não de direito, podem ser analistas, coordenadores técnicos, e também técnicos do turno que acompanham as equipes, inclusive composta também por pares que, no organograma, ocupam o mesmo cargo que eles. Contudo, assumem responsabilidade por decisões, organização da equipe, distribuição de tarefas, mobilização e animação do pessoal e realização da avaliação em conjunto com o gestor. Por conhecerem mais de perto o dia-a-dia dos trabalhadores e assumirem a maior parte da gestão das pessoas no cotidiano, são demandados a realizarem as avaliações e o *feedback* pelo gestor. Houve destaque para tal ocorrência na área administrativa.

A categoria conselheiro diz respeito ao papel desempenhado por técnicos do turno ou por profissionais CATE, quando, no momento da avaliação, são procurados pelos gestores para fornecerem informações sobre o funcionário avaliado. Tal situação é apontada por alguns entrevistados como desconfortante, pois denuncia o não conhecimento do gestor quanto à atuação de seu subordinado direto. Outros, apesar de nunca terem exercido a função de gestores oficialmente, reconhecem ser esta uma prática corriqueira na empresa. Ocorrem também situações em que a função gerencial não coincide com a função de referência técnica para a equipe, dissonância esta responsável pela transferência ao coordenador técnico ou especialista de atividades de orientação, de condução das equipes e também da Avaliação, cujo resultado é repassado ao gestor.

Cabe ressaltar que, nestas duas categorias conforme a pesquisa mostrou, os profissionais não foram capacitados nos requisitos de avaliação no processo de GPC e na metodologia de avaliação, tampouco quanto ao processo de *feedback*, como o foram os gestores.

Uma sobreposição de hierarquias remete a uma característica curiosa apresentada nas relações entre os profissionais da SIGMA. Foi observada principalmente nas entrevistas de operadores a presença de uma autoridade reconhecida para cargos de maior complexidade. Assim sendo, o técnico seria a voz da decisão na ausência do gestor, seguido, na ordem, pelo operador sênior, o operador pleno e o operador. É como se a autoridade conferida apenas aos cargos de gestão fosse deslocada para todos os demais cargos da organização. Tal “desdobramento” de autoridade é justificado pelo conhecimento técnico e pela experiência adquirida ao longo dos anos na atividade de trabalho, ampliando para os profissionais de cargos de maior complexidade as possibilidades de assumirem as soluções de problemas e gerarem entrega diferenciada. Neste aspecto, tanto o valor da experiência destacado por Le Boterf (2003), quanto o reconhecimento da competência pelo grupo, afirmado por Zarifian (2001; 2003) endossam o conceito de competência subjacente a solução de situações eventuais. Contudo, a delegação de autoridade, que atropela as demarcações formalizadas das funções e gera níveis hierárquicos inexistentes, não está contemplada na GPC.

### **Considerações Finais**

Entre os resultados alcançados pelo estudo, verificou-se que, após dois ciclos de avaliação interna na organização, a GPC na SIGMA está em fase de consolidação, indicando a necessidade da maturação organizacional da metodologia para GP. O conteúdo das entrevistas permitiu a identificação de lacunas entre o projeto proposto e a realidade prática, no que tange a interface dos processos de RH, e isto ainda mais fortemente verificado nos processos de E,T&D e Remuneração. Acredita-se que a experiência relatada possa orientar novas reflexões teóricas enquanto proposições de aplicação que levem em conta as dificuldades aqui discutidas; além de permitir que outros agentes organizacionais reflitam sobre as problemáticas relatadas e reorientem suas práticas.

A GPC na SIGMA é centralmente sustentada pelas avaliações individuais de desempenho, apresentando como principais dificuldades o período de avaliação, a constante mudança de gestores e o desvio de função de profissionais técnicos que atuam como gestores. As dificuldades apontadas confirmam a necessidade de consolidação do

modelo, de amadurecimento, pois a GPC como política fortemente interiorizada na organização ainda se concentra em iniciativas isoladas a serem expandidas para a corporação.

Como principal benefício do modelo foi apontada a prática de *feedback* trazida pela GPC e a geração de espaços de negociação e elaboração coletiva da política de GP, afirmando-se a contribuição do modelo para a flexibilidade e para a interação dos processos enquadrados na rubrica RH. Trata-se de um aspecto importante a ser avaliado e aplicado pelas organizações interessadas no uso de tais modelos, reforçando inclusive a importância do coletivo na institucionalização de modelos GPC conforme já apontava a literatura.

Estudos complementares poderiam aprofundar a abordagem explorada neste artigo. Temas como remuneração por competências, dentre outros, ainda são um desafio para a empresa estudada e para outras organizações brasileiras marcadas pela herança dos modelos fundados em cargos e funções. Ao contrário do que se propunha na GPC, implantada na SIGMA, os cargos estão presentes como referência básica remuneratória, limitando a interface do modelo em relação aos aspectos de contrapartida e entrega.

O uso de modelos GPC e seus respectivos processos de avaliação enquanto promotores de resultados para as organizações ainda constituem um tema investigativo promissor, tal como apontou a literatura consultada e o campo empírico dessa pesquisa reiterou.

## Referências

- ALMEIDA, M. I. R. de; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? *RAE*, São Paulo, v. 33, n.2, p. 12-24, 1993.
- BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social - experiências setoriais no Brasil. *Organização e Sociedade*, v. 14, n. 43, 2007.
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação*. Brasília: ANPAD, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. [Lisboa]: Edições 70, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM*, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

- CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. *RAC – Eletrônica*, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abr. 2008.
- DIAS, G. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. (Org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *RAC*, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR*, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009.
- FLEURY, M. T. L. et al (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial, p.183-196, 2001.
- FLICK, U. *Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. Avaliação Como Instrumento de Gestão. In: FLEURY, M. T. L. et al (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 73-86.
- HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. et al (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 87-98.
- JESUS, C. A. G. Ferro/Aço. *Economia Mineral do Brasil – 2009*. Disponível em [https://sistemas.dnpm.gov.br/publicacao/mostra\_imagem.asp?IDBancoArquivoArquivo=3974]. Acesso em 05 de outubro, 2011.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3. ed., Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- McCLELLAND, D. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MONCHATRE, S. Des carrières aux parcours... en passant par la compétence. *Sociologie du Travail*, n. 49, p. 514-530, 2007.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MUNK, L.; MUNK, M. G. M.; SOUZA, R. B. de. Gestão de Pessoas por Competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *RAM*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, Jan./Fev. 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 3-15, May/June, 1990.

RHINOW, G. Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas. *RAE Light*, São Paulo, p. 2-7, Jan./Mar. 2001.

RUAS, R. et al. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. *Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação*. Campinas: ANPAD, 2010.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *RAUSP*, São Paulo, v. 36, n. 2, abr./jun., 2001.

SARSUR, A. M. *Gestão de Competências: a percepção de ganho social para o trabalhador*. Tese do Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SIGMA. *Relatório Anual*, 2005.

\_\_\_\_\_. *Manual do Gestor – Gestão por Competências*, 2006.

\_\_\_\_\_. *Revista Plano de Voo para os próximos anos*. Agosto, 2006a.

\_\_\_\_\_. *Revista O Futuro em Números*. Dezembro, 2006b.

\_\_\_\_\_. *Revista Confiança no Futuro*. Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. *Revista Valorização da Vida*. Fevereiro, 2007a.

\_\_\_\_\_. *Revista Rumo a 2020*. Maio, 2007b.

\_\_\_\_\_. *Manual do Gestor revisado – Gestão por Competências*, 2008.

\_\_\_\_\_. *Manual do Gestor – Gestão de Carreira Técnica*, 2008a.

\_\_\_\_\_. *Cartilha de treinamento do ciclo de avaliação de desempenho 2008/09*, 2010.

TRIVINÕS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

